

Журнал научных публикаций по экономике

ДИСКУССИЯ

№ 4 (137)
АПРЕЛЬ
2025Издательство
«ИНПУ»

издаётся с 2010 года

www.discussionj.ru

16+

114 ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ РЕГИОНА: ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТРИКИ

Пьянкова С.Г., Байжанова Л. А-Н.

Формирующаяся внешнеэкономическая обстановка формирует необходимость обеспечения технологического суверенитета на всех уровнях системы управления, в которой регион играет ключевую роль. Недостаточность теоретических и эмпирических исследований, конкретизирующих процесс формирования технологического суверенитета применительно к региональной специфике, определило формулировку цели. Исследование направлено на теоретическое обобщение и конкретизацию значимых положений, раскрывающих научные категории технологического суверенитета в границах региона; дополнение сущностного содержания научной категории «технологический суверенитет региона» во взаимосвязи с инвестиционными аспектами в контексте реализации значимых технологических проектов, а также оценку перспектив развития взаимосвязи технологических и инвестиционных возможностей.

20 Значение концепции VAR в обеспечении оптимизации доходности и рисков корпоративных инвестиционных портфелей

Сикора А.А.

150 Стратегия управления финансовой безопасностью предприятий промышленного сектора экономики России

Денисова Н.А., Кулагина А.С.

265 Управление и экономика цифровым социальным пространством

Иликеева Ю.А., Хакимов Р.М., Салов И.В.

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

- Варвус С.А.
Эволюция когнитивных способностей человека и её влияние на развитие экономического мышления 6
- Макар С.В.
Наднациональные предпосылки современного развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: теоретико-методологические аспекты 12

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

Математические и вычислительные методы

- Сикора А.А.
Значение концепции VAR в обеспечении оптимизации доходности и рисков корпоративных инвестиционных портфелей 20

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Экономическое развитие, инновации, технологические изменения и рост

- Непеева Х.Ю., Гузиева Л.М., Аксорова К.Х.
Особенности развития инновационного потенциала региона в современных условиях (на примере Кабардино-Балкарской республики) 29
- Бувевич А.П.
Инвестиции в человеческий капитал и их влияние на экономическую мобильность 34
- Мухамадиева Э.Ф., Минигалиева Г.Х., Хазиева Р.Ф.
Характер и направления трансформации пищевой отрасли Республики Башкортостан под воздействием санкционного давления 41
- Алексахин А.Н., Алексахина С.А., Алехин Е.И., Шошин М.А.
Анализ взаимодействия населения с органами государственной власти с использованием информационно-коммуникационных технологий в Российской Федерации 49
- Макаров М.А.
Оценка промышленного потенциала регионов России: сравнительный анализ тенденций развития 55
- Фомченков В.В.
Исследование состава и структуры имущественного комплекса культурно (театрально)-образовательной организации высшего образования 65
- Мусина Д.Р., Самойлов А.А., Самойлов Д.А.
Требования к системе оценки уровня цифровой зрелости нефтедобывающей компании 71
- Ханафиева И.Р., Исмагилуаева Л.И.
Развитие методов оценки качества финансовой отчетности компании на основе ее показателей 78
- Удодов А.М., Морозова И.А.
Влияние цифровых экосистем на маркетинговые стратегии малого бизнеса 86
- Иовлев Г.А., Голдина И.И., Побединский В.В.
Обобщённый показатель эффективности 93
- Орлов С.Н., Луговой И.Н.
Предпринимательство как форма экономического поведения: особенности и детерминанты 104
- Пьянкова С.Г., Байжанова Л. А-Н.
Технологический суверенитет региона: инвестиционные возможности и количественные метрики 114
- Ахмедов Р.Б., Малолетов А.В.
Центр развития робототехники как инструмент развития стратегии технологического лидерства 129
- Ван Чжисюн, Сун Гэ
Согласованность политики и экономическое развитие: путь глобального сотрудничества в целях развития с точки зрения ОЭСР 138

ФИНАНСЫ

Финансовая экономика

- Денисова Н.А., Кулагина А.С.
Стратегия управления финансовой безопасностью предприятий промышленного сектора экономики России 150
- Дюдикова Е.И.
Архитектура конверсии: как DeFi проектирует платежи будущего 159
- Дашевский М.Ю.
Классификация финансовых рисков предприятий ТЭК. 167
- Шайбакова Э.Р., Ситдииков Р.Р., Ситдииков Н.Р.
Построение системы внутреннего аудита и контроля в целях минимизации рисков и угроз экономической безопасности строительной организации 173
- Галеева Н.Н., Халикова Э.А., Абдусаломова Г.М.
Разработка риск-ориентированной модели внутреннего контроля предприятия в условиях дистанционного налогового мониторинга 180

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Международная экономика

- Васильева Ю.П., Жулин К.А.
БРИКС: экономическое сотрудничество в условиях мировых вызовов современности 188
- Сорокин О.О., Тихонов А.И.
Развитие международного медицинского туризма в ЕАЭС 193

МЕНЕДЖМЕНТ

Экономика бизнеса

- Мелехов К.А.
Современные подходы к управлению высокотехнологичными организациями 207
- Грушина В.В.
Социальная ответственность спортивных организаций и влияние волонтерства на репутацию бренда 214
- Чжао Ци
Производительность новых сотрудников в процессе работы в мультикультурном коллективе: обзор существующих метрик и потенциал их применения в современных международных компаниях 222
- Ляшенко В.Е.
Компетентностно-ориентированная модель формирования и управления проектными командами как фактор повышения эффективности образовательных проектов в высшем учебном заведении 229
- Менч Л.А.
Анализ преимуществ и недостатков управления обращениями пассажиров в транспортной компании ... 238
- Захаров М.А., Бурлов Д.Ю.
Критерии оценки эффективности управления цепями поставок в многопрофильных холдингах 243
- Горбачев П.А., Горкуша О.А.
Обзорный экскурс понятия классического менеджмента . 249
- Лебедева Н.Е.
Обеспечение технологического суверенитета угольной промышленности в условиях санкционных ограничений. 255
- Иликеева Ю.А., Хакимов Р.М., Салов И.В.
Управление и экономика цифровым социальным пространством 265
- Латыпова Э.Р., Исмагилов Р.И., Марчук М.А.
Экономическая культура взаимодействия рабочего персонала с непосредственными руководителями 271

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

- Правила оформления и условия публикации статьи 278

CONTENTS

ECONOMIC THEORY

General Economics

- Varvus S.A.
Evolution of human cognitive abilities and its impact on the development of economic thinking..... 6
- Makar S.V.
Supranational prerequisites for modern development of small and medium entrepreneurship in the Russian Federation: theoretical and methodological aspects..... 12

MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL METHODS IN ECONOMICS

Mathematical and Quantitative Methods

- Sikora A.A.
The importance of the VAR concept in ensuring optimization of return and risks of corporate investment portfolios..... 20

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Economic Development, Innovation, Technological Change and Growth

- Nepeeva Kh.Y., Guzieva L.M., Aksorova K.H.
Features of the development of the innovative potential of the region in modern conditions (on the example of the Kabardino-Balkarian Republic) 29
- Buevich A.P.
Investments in human capital and their impact on economic mobility 34
- Mukhamadiyeva E.F., Minigaliyeva G.H., Khaziyeva R.F.
The nature and directions of transformation of the food industry of the Republic of Bashkortostan under the influence of sanctions pressure..... 41
- Aleksakhin A.N., Aleksakhina S.A., Alyokhin E.I., Shoshin M.A.
Analysis of the interaction of the population with the authorities government authorities using information and communication technologies in the Russian Federation..... 49
- Makarov M.A.
Assessment of the industrial potential of Russian regions: comparative analysis of development trends 55
- Fomchenkov V.V.
Research on the composition and structure of the property complex of a cultural (theatre) higher educational organization 65
- Musina D.R., Samoilo A.A., Samoilo D.A.
Requirements for the system for assessing the level of digital maturity of an oil producing company 71
- Khanafiyeva I.R., Ismatkhuzhaeva L.I.
Development of methods for assessing the quality of a company's financial reporting based on its indicators.... 78
- Udodov A.M., Morozova I.A.
Impact of digital ecosystems on small business marketing strategies 86
- Iovlev G.A., Goldina I.I., Pobedinsky V.V.
Generalized performance indicator 93
- Orlov S.N., Lugovoy I.N.
Entrepreneurship as a form of economic behavior: features and determinants 104
- Pyankova S.G., Baizhanova L. A-N.
Technological sovereignty of the region: investment opportunities and quantitative metrics..... 114
- Akhmedov R.B., Maloletov A.V.
Robotics development center as a tool for the development of technological leadership strategy..... 129
- Wang Zhixiong, Song Ge
Policy coordination and economic development: the path of global development cooperation from the OECD perspective 138

FINANCE

Financial Economics

- Denisova N.A., Kulagina A.S.
Financial security management strategy for industrial sector enterprises Russian economy..... 150
- Dyudikova E.I.
The architecture of conversion: how DeFi is designing the future of payments 159
- Dashevsky M.Yu.
Classification of financial risks of fuel and energy sector enterprises..... 167
- Shaibakova E.R., Sitdikov R.R., Sitdikov N.R.
Building an internal audit and control system to minimise risks and threats to the economic security of a construction company 173
- Galeeva N.N., Khalikova E.A., Abdusalomova G.M.
Development of a risk-oriented model of internal control of an enterprise under conditions of remote tax monitoring .. 180

GLOBAL ECONOMY

International Economics

- Vasileva J.P., Zhulin K.A.
BRICS: economic cooperation in the context of modern global challenges..... 188
- Sorokin O.O., Tikhonov A.I.
Development of international medical tourism in the EAEU 193

MANAGEMENT

Business Economics

- Melekhov K.A.
Modern approaches to high-tech organizations management 207
- Grushina V.V.
Social responsibility of sports organizations and the impact of volunteering on brand reputation 214
- Zhao Qi
New employee performance in a multicultural team: a review of existing metrics and their potential for application in modern international companies.....222
- Lyashenko V.E.
Competence-based model of project team formation and management as a factor in improving the effectiveness of educational projects in higher education institutions 229
- Mench L.A.
Analysis of the advantages and disadvantages of passenger call management in a transport company 238
- Zakharov M.A., Burlov D.Y.
Criteria for evaluating the efficiency of supply chain management in diversified holding companies..... 243
- Gorbachev P.A., Gorkusha O.A.
An overview of the concept of classical management 249
- Lebedeva N.E.
Ensuring the technological sovereignty of the coal industry in the context of sanctions restrictions 255
- Ilikeeva Y.A., Khakimov R.M., Salov I.V.
Governance and economics of digital social space 265
- Latypova E.R., Ismagilov R.I., Marchuk M.A.
Economic culture of interaction between working staff and immediate supervisors 271

INFORMATION FOR AUTHORS

- Rules and conditions of publication article.....279

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

ECONOMIC THEORY



Общая экономическая теория

General Economics

Эволюция когнитивных способностей человека и её влияние на развитие экономического мышления

Varvus S.A.

Evolution of human cognitive abilities and its impact on the development of economic thinking

Varvus S.A.

Наднациональные предпосылки современного развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: теоретико-методологические аспекты

Makar S.V.

Supranational prerequisites for modern development of small and medium entrepreneurship in the Russian Federation: theoretical and methodological aspects

Makar S.V.

Эволюция когнитивных способностей человека и её влияние на развитие экономического мышления

Варвус С.А.

Анализ эволюции когнитивных способностей индивида представляет фундаментальную основу для понимания генезиса и развития современного экономического мышления. Переход от инстинктов к сложным формам абстракции, планирования, кооперации и инноваций стал возможен благодаря длительной биологической и культурной эволюции, сформировавшей уникальный когнитивный аппарат современного экономического человека. Этот аппарат является центральным объектом положения человека в обществе потребления – концепции, утверждающей, что знания, навыки, здоровье и иные воплощенные в человеке качества представляют производительный ресурс, накопление которого требует целенаправленных вложений. Понимание взаимосвязи между эволюционными предпосылками, инвестициями и специфически человеческим экономическим мышлением было бы неполным без учета глубоких социокультурных трансформаций, сформировавших сам вектор и мотивационную основу этого мышления. Синтез эволюционно-инвестиционного подхода с анализом историко-культурного генезиса предпринимательского духа позволяет создать целостную картину детерминант экономической рациональности. Современное экономическое мышление с его сложными финансовыми моделями, глобальными цепочками создания стоимости, культом инноваций и предпринимательства, является прямым наследником социокультурного и когнитивного переворота от общества созидания к обществу потребления. Диалектика страсти и расчета, роскоши и аскезы, традиции и инновации остаются глубинными двигателями экономической динамики в современном обществе потребления.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Варвус С.А. Эволюция когнитивных способностей человека и её влияние на развитие экономического мышления // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 6–11.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Предпринимательский дух, экономический человек, потребление, культурная идентичность, социальный статус.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-6-11

Evolution of human cognitive abilities and its impact on the development of economic thinking

Varvus S.A.

Analysis of the evolution of an individual's cognitive abilities is a fundamental basis for understanding the genesis and development of modern economic thinking. The transition from instincts to complex forms of abstraction, planning, cooperation and innovation became possible due to a long biological and cultural evolution that formed the unique cognitive apparatus of a modern economic man. This apparatus is the central object of a person's position in a consumer society - a concept that asserts that knowledge, skills, health and other qualities embodied in a person represent a productive resource, the accumulation of which requires targeted investments. Understanding the relationship between evolutionary prerequisites, investments and specifically human economic thinking would be incomplete without taking into account the deep socio-cultural transformations that formed the vector and motivational basis of this thinking. The synthesis of the evolutionary-investment approach with the analysis of the historical and cultural genesis of the entrepreneurial spirit allows us to create a holistic picture of the determinants of economic rationality. Modern economic thinking with its complex financial models, global value chains, the cult of innovation and entrepreneurship is a direct heir to the socio-cultural and cognitive revolution from a creative society to a consumer society. The dialectic of passion and calculation, luxury and asceticism, traditions and innovations remain the deep engines of economic dynamics in a modern consumer society.

FOR CITATION

Varvus S.A. Evolution of human cognitive abilities and its impact on the development of economic thinking. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 16–11.

APA

KEYWORDS

Entrepreneurial spirit, economic man, consumption, cultural identity, social status.

ВВЕДЕНИЕ

Рассмотрение эволюции когнитивных способностей человека в контексте исторического становления экономического мышления полагает выход за «узкие» рамки неоклассических концепций. Более целесообразным представляется теоретический и эвристический анализ через призму глубоких социокультурных трансформаций общества, сформировавших специфический тип хозяйствующего субъекта – человека эконо-

мического – носителя предпринимательского духа, который стал движущей силой современной экономической парадигмы. Эти основания современного экономического человека понимаются не как врожденное свойство, а как исторически сформировавшийся комплекс когнитивных установок, ценностных ориентаций и поведенческих паттернов, который возник в результате сложного взаимодействия эволюционных механизмов взаимодействия и радикальных сдвигов в социальной

структуре, культуре и психологии современного индивида в контексте рыночных отношений. Теоретическая значимость исследования состоит в том, что эволюция когнитивных способностей определяет не только экономическую, но и социальную эффективность, не связанную с рациональностью: *«Различие между интуитивным и рациональным мышлением заключается в способе обработки информации. В отличие от линейной и последовательной обработки информации от окружающего мира, характерной для рационального мышления, интуитивное мышление основывается на целостно-ассоциативном подходе»* [1, с. 132]. Прикладная значимость исследования заключается в том, что выявление ключевых категория влияния на развитие экономического мышления индивида формирует действительное экономическое и социальное пространство.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Ключевым этапом эволюции представляется процесс метаморфозы и «встраивания» средневекового хозяйственного этоса, основанного на культурных традициях, кооперации локальных сообществ, поиске универсальной ценности обмена товарами в систему предпринимательства, ориентированного на накопление, потребление и рациональный расчет прибыли. Эта трансформация была обусловлена не только развитием абстрактного мышления или роста вычислительных способностей (рациональности), сформированных биологической эволюцией индивида, но прежде всего – радикальным переворотом в системе мотиваций и социальных идеалов общества потребления. Эволюционно развитые когнитивные способности человека – способность к абстракции (необходимая для оперирования деньгами и капиталом), долгосрочному планированию, оценке рисков, пониманию чужих намерений – стали предпосылкой, но не причиной становления современного экономического человека. Действительная причина крылась в возникновении новых, мощных импульсов, направлявших способности человека в русло экономической экспансии на все аспекты собственной жизни. Центральным двигателем эволюции когнитивных способностей человека выступила диалектика рационального и иррационального в человеческой природе, так, с одной стороны, формирование экономического мышления требовало беспрецедентной рационализации жизненного уклада от внедрения точного учета (бухгалтерии), планирования производственных процессов, калькуляции издержек и ожидаемой прибыли,

дисциплины труда. Подобная рационализация опиралась на развитые исполнительные функции мозга (самоконтроль, отложенное вознаграждение, когнитивная гибкость): *«К ним относятся (а) базовые процессы, которые развиваются на ранних этапах и решают немедленные конфликтные сигналы, такие как когнитивный контроль и усилительный контроль (ЕС), и (b) сложное познание и стратегии решения будущего конфликта, представленные регулирующим применением сложных аспектов исполнительного функционирования»* [2, с. 361]. Когнитивная эволюция человека характеризуется ключевыми приобретениями: развитый язык, обеспечивающий передачу сложной информации и координацию в больших группах; *«социальная интуиция»* [3], критичная для предугадывания намерений в торговле и контрактации; абстрактное мышление и способность к символической репрезентации, необходимые для оперирования деньгами, стоимостью и будущими выгодами; пластичность мозга и способность к пожизненному обучению – это то, что сформировалось под давлением естественного отбора в усложнившейся социальной среде (кооперация вне родственных групп, разделении труда, обмене). Именно такой механизм создал биологический субстрат для экономического мышления – способности оценивать альтернативы, просчитывать издержки и отдаленные выгоды, принимать решения в условиях неопределенности, понимать и создавать институты, как верно отмечал А. Смит: *«Большая часть его нужд удовлетворяется таким же способом, как и нужды других людей, а именно посредством договора, обмена, покупки. На деньги, которые нищий получает от других людей, он покупает пищу»* [4]. Сам по себе этот потенциал оставался не реализованным, требуя не только актуализации через инвестиции, но и мощного социокультурного импульса, который направил бы его в русло целенаправленной экономической экспансии и рациональной калькуляции повседневной жизни. Роскошь, понимаемая не просто как потребление излишеств, но как демонстрация социального превосходства, эстетического наслаждения изысканными формами и символ социального статуса, сыграла решающую роль, став мощнейшим катализатором экономической динамики: *«К решению проблемы роскоши подходили во всеоружии этического пафоса, свойственного добропорядочному и невзыскательному бюргеру, и ничтоже сумняшеся рассуждали о ней в духе морализирующего резонанства»* [5, с. 161]. Стремление элит к обладанию редкими и дорогими товарами (восточными

пряностями, шелками, предметами искусства, экзотическими диковинами) стимулировало торговлю, требовавшую сложной логистики, оценки рисков и развития финансовых инструментов, желание подражать аристократическому образу жизни в среде зажиточных горожан создавало массовый спрос на предметы, ранее считавшиеся излишними, что подталкивало ремесленное производство к поиску способов удешевления и стандартизации, а затем – к техническим инновациям. Сама эстетизация роскоши, развитие вкуса к изящному, стимулировало когнитивную способность к дифференциации качества, оценке тонких различий, что косвенно способствовало развитию современного экономического мышления к потреблению.

Параллельно происходило формирование нового типа личности – буржуа как носителя специфических «добродетелей», которые были не столько моральными категориями, сколько функциональными качествами экономического агента, необходимыми для успеха в новой экономической реальности, представляя собой социокультурную кристаллизацию определенных когнитивно-поведенческих паттернов дела и жизни. Рациональность и расчетливость (подавление импульсов в пользу долгосрочной стратегии, требующее самоконтроля); трудолюбие и специфическая аскеза (отсрочка потребления ради инвестиций, длительное целенаправленное усилие, опирающееся на устойчивое внимание); инновационность и готовность к риску (когнитивная гибкость, видение возможностей, питаемое страстью к предпринимательству как социальному стилю и призванию); доверие на основе взаимного расчета, требующее сложных социальных когнитивных и поддержания репутации. Распад традиционных иерархий и социокультурных связей, рост городов как центров информации и конкуренции создали пространство для стремления к материальному обогащению.

Инвестиционное мышление и потребление в рамках этого синтеза предстают не просто как вложения в свою производительность, но как инструмент формирования и воспроизводства специфического типа экономического мышления и субъекта, мотивированного предпринимательским духом и духом потребления. Они обеспечивают актуализацию эволюционного потенциала в конкретном историко-культурном направлении, заданном генезисом капиталистической рациональности. Образовательные институты культивируют дисциплину мышления, способность

к абстрактному моделированию экономических процессов (спроса, предложения, инвестиционных потоков), понимание финансовых механизмов – все то, что составляет инструментарий рационального предпринимателя, когда образование даёт не столько знания, а формирует установку на эффективность и оптимизацию доходов и расходов, столь характерную для рыночной экономики. Исторически, распространение грамотности и счета было необходимым условием для финансовой грамотности – материальной основы капиталистической рациональности [6], [7].

Социокультурные исторические категории эволюции когнитивных способностей, сформировавшие экономическое мышление современного экономического человека, можно выделить следующие:

1. Рациональность и расчетливость через способность подчинять эмоции холодному анализу выгод и издержек, переносит принципы бухгалтерского учета на все сферы жизни, что требовало подавления импульсивных реакций в пользу долгосрочной стратегии, что опиралось на развитый нейробиологический механизм самоконтроля.

2. Трудолюбие и аскеза в специфическом смысле экономии, то есть не отказ от потребления вообще, а отсрочка потребления ради инвестиций в дело и наживу. Способность к длительному целенаправленному усилию, монотонному труду, дисциплине, что контрастировало с идеалом праздной жизни и ремесленнической неспешностью, что стало возможным благодаря развитию когнитивных функций, ответственных за устойчивое внимание и волевую регуляцию.

3. Инновационность и готовность к риску, как формы преодоления страха перед неизвестным, когнитивная гибкость, позволяющая видеть возможности там, где другие видят угрозы, способность к нестандартным решениям. Эта черта питалась иррациональной страстью к материальному достатку, но требовала рациональной оценки вероятностей и последствий экспоненциального роста потребления.

4. Солидарность по доходу и статусу с деловой честностью, основанная не на родстве или соседстве, а на взаимном расчете и доверии как основе долгосрочных деловых отношений. Это предполагало развитие сложных социальных когнитивных, способности распознавать надежность партнеров, поддерживать репутацию, понимать и соблюдать (пусть и из прагматических соображений) писанные и неписанные правила делового оборота.

Генезис экономического человека был неразрывно связан с распадом традиционных социальных иерархий и социальных связей через освобождение индивида от жестких рамок сословия, цеха, сельской общины, хотя и несло риски аномии, создавало пространство для личной инициативы и экономического эксперимента. Городская среда стала инкубатором нового мышления, местом столкновения идей, культур, товаров и капиталов, стимулируя когнитивную гибкость и адаптацию, возникновение публичной сферы (рынки, биржи, кофейни) способствовало обмену информацией, формированию общественного мнения и доверия, необходимого для сложных экономических операций. Эволюция когнитивных способностей создала субстрат капитала и человека, обеспечивая абстрактное мышление, планирование, расчет, социальное познание, но направленность этих способностей на формирование специфического экономического мышления, ориентированного на бесконечное накопление и преобразующую инновационную деятельность, была задана мощными социокультурными факторами. Выделим их отдельно.

— Сдвиг в системе ценностей, от традиционных (вера, коллективизм, взаимопомощь) к новым индивидуальным ценностям – личный успех, богатство как мера социальных достижений, индивидуализм с конкуренцией.

— Пробуждение новых страстей через жажду славы и признания через экономическое преуспевание, любовь к «игре» на рынке и риску, стремление к власти через обладание капиталом, гедонистическое стремление к роскоши, стимулирующее спрос и производство.

— Институциональные изменения через ослабление суверенных ограничений, развитие права частной собственности и контрактного права, формирование финансовых институтов (банки, биржи), обеспечивших мобильность капитала – факторы, способствующие глобализации и потере культурной идентичности.

Влияние сформировавшегося предпринимательского духа на развитие экономического мышления стало тотальным, превращая экономическую деятельность из способа поддержания существования в самоценное поле реализации амбиций и жажды потребления. Он внедрил принцип рационального расчета (калькуляции) как универсальный метод управления ресурсами – временем, деньгами, трудом, материалами, породил концепцию безграничного роста и прогресса как цели хозяйствования, создал фигуру пред-

принимателя-новатора, движимого не столько стремлением к сиюминутной прибыли, сколько видением новых возможностей и желанием преобразовать мир через экономическое действие.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эволюция когнитивных способностей предоставила человечеству универсальный фундамент, поддерживающий абстракцию, планирование, кооперацию и обучение, но превращение этого фундамента в основу современного экономического мышления, ориентированного на безграничное накопление, рациональный расчет и постоянное потребление, стало результатом уникальной исторической констелляции – генезиса предпринимательского духа. Этот дух, возникший из диалектики рационального и иррационального (рационализация жизни против страсти к успеху, власти, роскоши, риску), из распада традиционных структур и формирования нового типа личности (богатый человек с его специфическими добродетелями), задал направление для реализации эволюционного потенциала. Потребление и нажива предстают как ключевой механизм воспроизводства и развития как самого когнитивного аппарата, так и необходимых для современной экономики установок и навыков, исторически сформированных этим духом. Они обеспечивают систематическую актуализацию эволюционных предпосылок в рамках исторически сложившейся парадигмы экономической рациональности. Инвестиции в образование систематизируют рациональный расчет; в здоровье – обеспечивают энергию для амбициозных проектов; финансовая дисциплина – культивирует дисциплину, ответственность, кооперацию и инновационность; в мобильность и адаптацию – поддерживают готовность к риску и поиску возможностей. Понимание эволюционных корней, подчеркивающее необходимость участия государства для раскрытия когнитивного потенциала, и историко-социологический анализ генезиса предпринимательского духа, раскрывающий мотивационную и ценностную подоплеку экономического мышления, не противоречат, а взаимодополняют друг друга. Государственные вложения в воспроизводство и развитие самого типа мышления и субъекта, способного осуществлять экономическую деятельность в ее современном, динамичном, основанном на расчете и инновации виде, корни которого уходят в сложный сплав биологической эволюции, потере культурной идентичности и диалектики человеческих страстей и разума.

Список литературы

1. *Бондаренко, А. В.* Социальная интуиция человека как социальный факт в действии / А. В. Бондаренко // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. – 2024. – Т. 13, № 9-1. – С. 126-141. – EDN BSAWWC.
2. *Нигг, Дж. Т.* Ежегодный обзор исследований: о взаимосвязи между саморегуляцией, самоконтролем, исполнительным функционированием, контролем усилий, когнитивным контролем, импульсивностью, готовностью к риску и торможением в психопатологии развития // Журнал детской психологии и психиатрии. – 2017. – Т. 58. – № 4. – С. 361-383. – DOI 10.1111/jcpp.12675.
3. *Бондаренко, А. В.* Социальная интуиция предпринимателя и потребителя как тождество различного / А. В. Бондаренко // Современные тренды управления, экономики и предпринимательства: от теории к практике: Сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ульяновск, 12–13 ноября 2024 года. – Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда», 2024. – С. 10-13. – EDN YCKCPW.
4. *Смит, А.* Исследование о природе и причинах богатства народов / Адам Смит. – Москва: Эксмо, 2009. – 956 с. – ISBN 978-5-699-18389-0.
5. *Зомбарт, В.* Исследования по истории развития современного капитализма. Роскошь и капиталист. Война и капитализм. – Санкт-Петербург: Владимир Даль, 2023. – 479 с. – ISBN: 978-5-93615-302-0.
6. *Васильева, Ю. П.* Современное состояние инновационного развития России / Ю. П. Васильева, М. В. Колесников // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 1(188). – С. 483-485. – EDN SDNGCQ.
7. *Колесник, А. А.* Проблемы воспроизводства и подготовки кадров в управлении регионом / А. А. Колесник // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 5. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-5a-26. – EDN AFNQAK.

References

1. *Bondarenko, A. V.* Human social intuition as a social fact in action / A. V. Bondarenko // Context and reflection: philosophy about the world and man. – 2024. – Vol. 13, № 9-1. – Pp. 126-141. – EDN BSAWWC.
2. *Nigg, J. T.* Annual Research Review: On the relations among self-regulation, self-control, executive functioning, effortful control, cognitive control, impulsivity, risk-taking, and inhibition for developmental psychopathology // Journal of child psychology and psychiatry. – 2017. – Vol. 58. – № 4. – Pp. 361-383. – DOI 10.1111/jcpp.12675.
3. *Bondarenko, A. V.* Social intuition of an entrepreneur and a consumer as the identity of the different / A. V. Bondarenko // Modern trends in management, economics and entrepreneurship: from theory to practice: Collection of materials of the II All-Russian scientific and practical conference with international participation, Ulyanovsk, November 12-13, 2024. – Cheboksary: "Izdatel'skiy dom "Sreda", 2024. – Pp. 10-13. – EDN YCKCPW.
4. *Smith, A.* An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations / Adam Smith. – Moscow: Eksmo, 2009. – 956 p. – ISBN 978-5-699-18389-0.
5. *Sombart, W.* Studies in the History of the Development of Modern Capitalism. Luxury and the Capitalist. War and Capitalism. – St. Petersburg: Vladimir Dal, 2023. – 479 p. – ISBN: 978-5-93615-302-0.
6. *Vasilyeva, Yu. P.* The Current State of Russia's Innovative Development / Yu. P. Vasilyeva, M. V. Kolesnikov // Eurasian Law Journal. – 2024. – No. 1(188). – Pp. 483-485. – EDN SDNGCQ.
7. *Kolesnik, A. A.* Problems of Reproduction and Training of Personnel in Regional Management / A. A. Kolesnik // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 5. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-5a-26. – EDN AFNQAK.

Информация об авторах

Варвус С.А., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории, Финансовый университет (г. Москва, Российская Федерация).

ORCID: 0000-0002-3334-9036

© Варвус С.А., 2025.

Information about the authors

Varvus S.A., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Financial University (Moscow, Russian Federation).

ORCID: 0000-0002-3334-9036

© Varvus S.A., 2025.

Наднациональные предпосылки современного развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: теоретико-методологические аспекты*

Макар С.В.

Вопрос государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации сохраняет актуальность с учетом внешних вызовов и внутренней специфики хозяйственного развития, структурной особенностью которого, в частности, выступают промышленные (отраслевые) кластеры, включающие предприятия малого и среднего бизнеса. Авторское видение подхода к развитию малого и среднего предпринимательства ставит акцент на его связанность с технологическим и региональным развитием. Применение инновационно-инфо-синергетического подхода позволяет соотнести характеристики каждого технологического уклада как временной инновационной модели, содержащей базовые информационные условия, с развитием отраслевых промышленных кластеров, компонентами которых выступают субъекты малого и среднего бизнеса. Синергетический эффект данного со-развития достигается за счет взаимодействия субъектов хозяйственной деятельности как компонент экономического пространства и инновационных технологий как факторов его обновления. Сделаны выводы о том, что развитие малого и среднего предпринимательства в нашей стране представляется как составная часть её пространственного развития, рассматриваемого в контексте взаимосвязи национального и наднационального экономико-технологического развития с применением кластерного подхода.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Макар С.В. Наднациональные предпосылки современного развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: теоретико-методологические аспекты // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 12–18.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Малое и среднее предпринимательство, Российская Федерация, методология пространственного анализа, инновационно-инфо-синергетический подход, технологические уклады, региональное развитие, моделирование, кластерный подход.

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счёт средств Научного фонда Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-12-18

Supranational prerequisites for modern development of small and medium entrepreneurship in the Russian Federation: theoretical and methodological aspects

Makar S.V.

The issue of state support for small and medium-sized businesses in the Russian Federation remains relevant given the external challenges and internal specifics of economic development, a structural feature of which, in particular, are industrial (industry) clusters, including small and medium-sized businesses. The author's vision of the approach to the development of small and medium-sized businesses emphasizes its connection with technological and regional development. The use of the innovation-info-synergetic approach allows us to correlate the characteristics of each technological structure as a temporary innovative model containing basic information conditions with the development of industry industrial clusters, the components of which are small and medium-sized businesses. The synergetic effect of this co-development is achieved through the interaction of business entities as a component of the economic space and innovative technologies as factors of its renewal. Conclusions are made that the development of small and medium-sized businesses in our country is presented as an integral part of its spatial development, considered in the context of the relationship between national and supranational economic and technological development using the cluster approach.

FOR CITATION

Makar S.V. Supranational prerequisites for modern development of small and medium entrepreneurship in the Russian Federation: theoretical and methodological aspects. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 12–18.

APA

KEYWORDS

Small and medium-sized businesses, Russian Federation, spatial analysis methodology, innovation-info-synergetic approach, technological structures, regional development, modeling, cluster approach.

ВВЕДЕНИЕ

Как отмечают ведущие отечественные эксперты, значим вклад российского предпринимательства в устойчивое национальное развитие [1]. При этом в настоящем (завершение первой четверти XXI века) сохраняет актуальность вопрос эффективной государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации, что связывается с учетом последствий

внешних вызовов, а также с долгосрочной внутренней спецификой хозяйственного развития. Авторский анализ существующих теоретических подходов в отношении развития малого и среднего предпринимательства акцентирует значимость связанности [2] данного развития с технологическим развитием и простроен на методологии пространственного анализа, включающей инновационно-инфо-синергетический подход [3],

применение которого подразумевает соотнесение характеристик конкретного технологического уклада как инновационной модели, содержащей базовые информационные условия, с развитием пространственных образований, компонентами которых выступают субъекты малого и среднего бизнеса. Синергетический эффект данного со-развития достигается за счет многоаспектного взаимодействия субъектов хозяйственной деятельности как компонент экономического пространства и потребностей инновационных технологий как факторов его обновления.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Настоящий период – время подъема шестого технологического уклада, начало которого (2018 г.) связано со сменой пятого пятидесятилетнего цикла Кондратьева, драйверами которого стали микроэлектроника, робототехника, компьютерная и телекоммуникационная техника, циклом шестым (2018 – 2050 гг.), технологическим ядром которого является кластер NBIC – нано-, био-, инфо- и когнитивные технологий. Среди базисных технологий 6-го цикла, по оценкам экспертов, нет абсолютно новых или, как их образно называют, эпохальных. Все приоритетные технологии характеризуются специалистами как эволюционное развитие предыдущих [4], что отличает переход «пять-шесть» от предшествующего – «четыре-пять». Кроме того, переход от 4-го (1945 – 1982 гг.) к пятому технологическому укладу сопровождала восходящая экономическая волна (средние темпы роста мировой экономики составили 5% ежегодно), в то время как переход к шестому циклу связывают с замедлением темпов экономического роста. В ныне актуальном NBIC-кластере конвергентных технологий самый высокий вклад в рост мирового рынка вносят наноматериалы, наноэлектроника и фармацевтика. Таким образом, оживление мировой экономики связано с освоением инновационных продуктов на основе нано-, био-, информационных и когнитивных технологий, которые составляют ядро шестого технологического уклада, в то время как инновационным ядром 5-го технологического уклада выступили информационные и биотехнологии, микроэлектроника, персональные компьютеры – производные от инноваций предшествующего 4-го технологического уклада. В отличие от технологий «классических», NBIC-технологии проникают друг в друга и взаимодействуют в высокой степени. В частности, компьютерные технологии обновляются на основе наноэлектроники и квантовых компьютеров. В свою очередь наноэлектроника прогрессирует

на основе углеводородных нанотрубок и графена; квантовые компьютеры становятся более массовыми для потребительского рынка. В свою очередь разработка и освоение инновационных продуктов опирается на ключевое применение компьютерных технологий (на основе нанотехнологий). Таким образом, происходит кластеризация базисных технологий шестого технологического уклада [5].

Виды деятельности, которые принято называть наукоёмкими, локализуются в городских пространственных образованиях, что обеспечено атрибутами городского агломерирования – сосредоточением знаний и компетенций [6], а также возможностью конкурентного предложения и отбора последних. Происходит пространственное перераспределение рабочей силы в пользу городов – основных центров знаний и компетенций. Регионы и периферия городских агломераций с традиционными промышленными специализациями теряют рабочую силу, особенно квалифицированную, поскольку отсутствует перспектива создания новых рабочих мест и изменяются требования к ним. Нарастают масштабы депопуляции в периферийных регионах, нарастает поляризация между основными городскими центрами и периферийными районами, что констатируют как проблемы для общества [7].

С позиций теории приоритетна эволюционная программа, она доказала свою значимость не только в эволюционной экономике [8], но и в других областях исследований, включая стратегическое управление, технологические исследования, в теории организации и т. д. [9]. На почве эволюционной теории выдвигаются предложения в отношении путей регионального роста. Зарубежные исследователи подчеркивают, что *«эволюционные теории должны быть динамичными; они должны иметь дело с необратимыми процессами; они должны охватывать создание новизны и её влияние как основного источника самопреобразования»* [10, с. 537].

В этой связи возникает риторический вопрос – как соединить параметры измерения прошлого, настоящего и будущего. Классическая социальная наука рассматривает в данном случае следующий аспект: взаимодействие между принципалом и агентом. Для понимания структурной трансформации в регионах исследователи обращаются к микропроцессам [11], [12]. Будущее в зарубежных исследованиях представляют как пространство возможностей, что отличается от проекции исторически сложившихся путей в будущее («от достигнутого»). В пространстве возможностей реализация одних путей более вероятна, чем ре-

ализация других в зависимости от региональных условий, и способности акторов воспринимать и использовать будущие возможности.

Роль агентства, понимаемого как посредничество, подчеркивается в контексте региональных путей роста, т.е. речь идет о деятельности по формированию предпосылок для развития, которое приведет к росту. Агентство основывается на понимании того, что распределенное, стратегическое и дальновидное посредничество формирует новый путь развития [13], [14] и объединяет три типа деятельности: инновационное предпринимательство, институциональное предпринимательство и лидерство в контексте регионального развития.

Дополнением теории эволюционной экономической географии стал новый взгляд на вклад предпринимательских фирм в динамичное развитие регионального промышленного пути. Предприниматели играют важную роль в эволюционном процессе регионального производства. Как основатели новых фирм, предприниматели увеличивают значение индустриальной экономики, и, тем самым, они бросают вызов действующим фирмам. В рыночной экономике общий уровень региональной экономической деятельности зависит от агрегированных решений фирм. С точки зрения эволюционной экономики, понимание динамики предпринимательских триггеров и реакции производственных фирм важны, так как это дополняет понимание того, как развиваются региональные отрасли. Однако ни одна из существующих классификаций и типологий по предпринимательству не подходит для объяснения того, какой новый эффект можно ожидать: как предпринимательские фирмы будут влиять на региональные отрасли и их будущее развитие.

На основе двух параметров (инновационная новизна и намерение роста предпринимательства), разработана концептуальная структура типологии ожидаемого воздействия новых предпринимательских фирм на будущее развития регионального производства. Отрасль определяется как группа фирм – производителей продуктов, являющихся близкими заменителями друг друга [15] и региональные отрасли состоят из субъектов, стремящихся продвигать свои интересы на основе представлений об ограниченной рациональности [16] и взаимодействии с другими акторами [17]. Теория зависимости пути все чаще используется в качестве теоретической основы для анализа регионального промышленного развития [8].

На спаде развития 5-го технологического уклада ученые поставили вопрос о том, как происходит диверсификация в регионах и почему способность к ней в регионах различна [18]. В современных отечественных исследованиях прослеживаются направления продолжения отмеченного теоретического вектора [19]. Также очевидна институциональная направленность исследований в контексте переходных процессов устойчивого развития. Технологическая динамика приводит к снижению спроса на рабочую силу вследствие её несоответствия критерию квалификации [20]. Одновременно наблюдается резкое увеличение рабочих специальностей, навыки которых высоко востребованы на рынке труда. Это создает градиент для обновления рабочей силы. Происходит изменение состава человеческого капитала на рынке труда. Коэволюция – приоритетная концепция современной зарубежной науки, которая подчеркивает важность изучения с эволюционной точки зрения неэкономических факторов, таких как институты, под которыми понимают, как организации, так и правила – формальные и неформальные.

В завершающей стадии 5-го технологического уклада возникла концепция новой экономической географии в качестве раздела экономической науки. Её лидер П. Кругман на основе имитационного моделирования доказал грандиозную роль географических факторов размещения, что длительно игнорировалось в отношении национального экономического роста, связав его с микроэкономическим механизмом взаимодействия агентов, с целью объяснения пространственной концентрации и специализаций, ведущих к устойчивому региональному экономическому неравенству. Таким образом, проблемы размещения производительных сил экономико-географического характера и макроэкономические проблемы национального экономического роста оказались увязаны в одной системе моделей П. Кругмана [21], продолжившего моделирование, начатое Й. Тюненом [22]. Важный компонент в моделях П. Кругмана – агломерационный эффект (концентрация предприятий в определенном ареале), на который опирается современная трактовка кластеров (в т.ч. непромышленных) в зарубежных исследованиях.

Подчеркнём различия в традициях исследования производительных сил западной и российской науки. В первом случае речь идёт о взгляде «снизу»: на основе пространственной локализации отдельных фирм формируются системные закономерности макроэкономического масштаба

(инфраструктура, рынок труда и др. [23]. Во втором случае, первичным условием является национальная система, формирование её пространственной конфигурации и отдельных структур – многокомпонентных «производительных сил».

Теория агломерационного развития отражена в российских исследованиях на спаде 5-го и подъеме 6-го технологического уклада с акцентом на городские агломерации [24]. Несколько ранее – в первое десятилетие 21 века акцент пространственного развития был сделан на территориальные экономические кластеры – также пространственную структуру агломерационного типа. В первое десятилетие XXI века научный интерес стали представлять инновационные кластеры [25], [26], [27], создание которых стимулировало проведение крупных междисциплинарных исследований. Соответственно внедрение их результатов дало значительные синергетические эффекты, способствовало созданию новых секторов экономики и центров деловой активности, уже доказавших свою силу и конкурентоспособность в мировой практике. Фактически, речь идёт не столько об отраслевых кластерах, сколько о технологических. Для того, чтобы в реальной экономике отразились результаты деятельности таких кластеров, необходимо, чтобы они были востребованы промышленностью (бизнес-кластерами) и были внедрены для крупных рынков в массовое производство конечной продукции. С течением времени крупные предприятия массового производства могут вырасти из среды таких кластеров. При этом их перспективность как долгосрочной пространственной структуры в России, как правило, не была достаточно проанализирована [28], [29], [30], [31]. Возможно, данное обстоятельство связывается с особенностями отечественного инновационного развития [32]. На рубеже 5-го и 6-го технологических укладов представлено относительно мало научных исследований, посвященных отраслевым районам, которые были в центре отечественного научного внимания в период второй половины третьего и четвертого технологических укладов. Исключение представляет нефтегазодобывающая группа отраслей, которую называют бюджетоформирующей. Производительные силы

постиндустриальной эпохи шестого и седьмого технологических укладов, как известно, стремятся к нематериальному производству. В данном случае агломерационный эффект имеют нематериальные составляющие, такие как квалификации и компетенции с акцентом на креативность. Данные составляющие определяют содержание актуальных форматов малого и среднего предпринимательства, претендующих на поддержку российского государства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, эволюционная, институциональная теории сохраняют своё решающее значение в качестве наднациональных предпосылок развития России, в том числе в отношении развития малого и среднего предпринимательства. Новые аналитические возможности и отечественные концептуальные подходы необходимы для получения дополнительных знаний о том, как динамика переходов устойчивости встроена в конкретные пространственно-временные контексты. В данной связи возникают размышления о непрерывности технологических изменений и влиянии институциональных контекстов на их имплементацию.

Возможности получения синергетического эффекта, имеют, как показывает отечественный опыт территориально-производственных комплексов, решающее значение. При этом пространственные экстерналии рассматривают в настоящем для России как фактор геополитического и экономического характера.

Развитие малого и среднего предпринимательства в нашей стране представляется как составная часть её устойчивого пространственного развития, которое необходимо рассматривать в контексте взаимосвязи национального и наднационального экономико-технологического развития с применением методологии пространственного анализа, в том числе кластерного подхода [33], который ещё не вполне реализован в России. Особенности взаимосвязи национального и наднационального уровней технологического развития обуславливают не только принципы развития малого и среднего предпринимательства, но и особенности государственных инструментов их поддержки.

Список литературы

1. Колодня, Г. В. Российское предпринимательство: вклад в устойчивое развитие / Г.В. Колодня. – Москва: РУСАЙНС, 2025. – 168 с.
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 KKSDDWO.

3. Макар, С. В. Применение методологии пространственного анализа к исследованию лесного потенциала России / С. В. Макар; С. В. Макар; Центр по исслед. проблем федерализма и местного самоуправления Финансового ун-та при

- Правительство Российской Федерации. – Москва: Экономика, 2012. – EDN QVEFZD.
4. *Макар, С. В.* Глава 1. Теоретические основы исследования инновационного развития / С. В. Макар // Инновационный потенциал сельского хозяйства России. – Саранск: Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева, 2019. – С. 5-20. – EDN EOPGJH.
 5. *Акаев, А. А.* Экономический потенциал прорывных технологий и его социальные последствия / А. А. Акаев, А. И. Рудской // Исследования предпринимательства, структурных изменений и динамики промышленности. – 2017. – С. 13-41. – DOI 10.1007/978-3-319-49604-7_2. – FPSHMT.
 6. *Макар, С. В.* Развитие национального пространства: организационно-структурные концепты / С. В. Макар // Экономическая политика России в условиях глобальной турбулентности: Международный финансово-экономический форум, Москва, 24–26 ноября 2014 года. Т. 2. – Москва: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2015. – С. 114-120. – EDN VNTURJ.
 7. *Димер, А., Ямарино, С., Родригес-Поза, А., Сторпер, М.* Ловушка регионального развития в Европе // Экономическая география. – 2022. – Т. 98 (1). – С. 1-23. – DOI: 10.1080/00130095.2022.2080655.
 8. *Рипестол, Дж. Ол.* Развитие регионального промышленного направления: Роль новых предпринимательских фирм // Журнал инноваций и предпринимательства. – 2017. – Т. 53 (9). – С. 1344-1355. DOI 10.1186/s13731-017-0064-1.
 9. *Гонг, Х., Хассинк, Р.* Референтная коэволюция в современной экономической географии: к теоретическим основам // Региональные исследования. – 2018. – Т. 90 (1). – DOI 10.1080/00343404.2018.1494824.
 10. *Босхма, Р. А., Мартин, Р.* Построение эволюционной экономической географии // Журнал экономической географии. – 2007. – Том 7 (5). – С. 537-548. – DOI 10.1093/jeg/bm021.
 11. *Ашхайм, Б., Гриллич, М., Триппл, М.* «Умная специализация» как инновационная стратегия диверсификации экономики: примеры из скандинавских регионов // Достижения теории и практики «умной специализации». – 2017. – С. 73-97. – DOI 10.1016/B978-0-12-804137-6.00004-8.
 12. *Босхма, Р.* Взаимосвязь как движущая сила региональной диверсификации: программа исследований // Региональные исследования. – 2017. – Т. 51 (3). – С. 351-364.
 13. *Карное, П., Гаруд, Р.* Создание пути: совместное использование разнородных ресурсов при создании датского кластера ветряных турбин // Европейские исследования в области планирования. – 2012. – Т. 20(5). – С. 733-752. – DOI: 10.1080/09654313.2012.667923.
 14. *Гаруд, Р., Карное, П.* Бриколаж против прорыва: распределенное и внедренное агентство в технологическом предпринимательстве // Исследовательская политика. – 2003. – Т. 32(2). – С. 277-300.
 15. *Портнер, М. Э.* Конкурентная стратегия: методы анализа отраслей и конкурентов. – Нью-Йорк: Фри Пресс, 1980.
 16. *Саймон, Х. А.* Модели ограниченной рациональности. Том 1: Экономический анализ и государственная политика; Том 2: Поведенческая экономика и организация бизнеса. – Кембридж, Массачусетс: Издательство Массачусетского технологического института, 1982. – 505 с.
 17. *Шарпф, Ф. В.* Игры, в которые играют настоящие актеры: институционализм, ориентированный на актеров, в политических исследованиях. – Боулдер, Колорадо: Westview. – 318 с.
 18. *Босхма, Р., Капоне, Г.* Институты и диверсификация: связанная и несвязанная диверсификация в рамках разнородности капитала // Исследовательская политика. – 2015. – Том 44. – С. 1902-1914.
 19. *Балацкий, Е. В.* Селективная территориальная диффузия технологий с учётом эффекта масштаба / Е. В. Балацкий, Н. А. Екимова // Вопросы теоретической экономики. – 2024. – № 4(25). – С. 59-85. – DOI 10.52342/2587-7666VTE_2024_4_59_85. – EDN HQZOOO.
 20. *Моретти, Э.* Новая география рабочих мест. – Бостон: Хоутон Миффлин Харкорт, 2012. – 294 с.
 21. *Кругман, П.* Пространство: последний рубеж // Пространственная экономика. – 2005. – № 3. – С.121-136.
 22. *Тюнен, И.* Изолированное государство / И. Тюнен. – Москва: Экономическая жизнь, 1926. – 321 с.
 23. *Фудзита М., Кругман П., Венейблс А. Дж.* Пространственная экономика: города, регионы и международная торговля. – Кембридж, Массачусетс: Издательство Массачусетского технологического института, 1999. – 367 с.
 24. *Строев, П. В.* Трансформации пространственной структуры России / П. В. Строев // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2014. – № 4. – С. 61-70. – EDN SMLIUF.
 25. *Бирюков, А. В.* Преимущества современных инновационных кластеров / А. В. Бирюков // Транспортное дело России. – 2009. – № 1. – С. 40-41. – EDN JXVGYV.
 26. *Монастырный, Е. А.* Инновационный кластер / Е. А. Монастырный // Инновации. – 2006. – № 2(89). – С. 38-43. – EDN KWQHUF.
 27. *Сергеев, А. М.* Институциональный анализ инновационных кластеров / А. М. Сергеев // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 14-21. – EDN JUKNKH.
 28. *Ларионова Н. И., Ялялиева Т. В., Напольских Д. Л.* Тенденции и перспективные модели формирования инновационных кластеров в Российской Федерации // Региональные научные исследования. – 2018. – Т. 10(1). – С. 91-101.
 29. *Томашевская, Ю. Н.* Кластеры и инновационные системы / Ю. Н. Томашевская. – Москва: ООО «Директ-Медиа», 2024. – 126 с. – DOI 10.23681/713669. – EDN MLEFZH.
 30. *Фонина, Т. Б.* Предпринимательские кластеры как фактор развития инновационной экономики / Т. Б. Фонина // Перспективы развития предпринимательства в России: сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры экономики и предпринимательства Института экономики, управления и права МГОУ. – Москва: Московский государственный областной университет, 2017. – С. 45-50. – EDN XVSTBR.
 31. *Пилотные инновационные территориальные кластеры в Российской Федерации / В. Л. Абашкин, М. Ю. Голанд, Л. М. Гохберг [и др.]; под общей редакцией Л.М. Гохберга, А.Е. Шадрин. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2013. – 108 с. – EDN TNOGHF.*
 32. *Носонов, А. М.* Территориальные инновационные кластеры как перспективный компонент инновационной инфраструктуры России / А. М. Носонов, С. В. Сарайкина // Геополитика и экодинамика регионов. – 2022. – Т. 8, № 3. – С. 208-216. – EDN VDPYEJ.
 33. *Макар, С. В.* Кластерный подход к организации национального пространства: возможность отраслевого и регионального симбиоза / С. В. Макар, А. В. Ярашева // Кластеризация цифровой экономики: теория и практика. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. – С. 211-267. – DOI 10.18720/IEP/2020.6/9. – EDN YLAWUR.

References

1. *Kolodnyaya, G. V.* Russian entrepreneurship: contribution to sustainable development / G. V. Kolodnyaya. – Moscow: RUSAINS, 2025. – 168 p.
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.* Application of spatial analysis methodology to the study of Russia's forest potential / S. V. Makar; S. V. Makar; Center for Research. problems of federalism and local self-government of the Financial University under the Government of the Russian Federation. – Moscow: Ekonomika Publ., 2012. – EDN QVEFZD.
4. *Makar, S. V.* Chapter 1. Theoretical foundations of innovative development research / S. V. Makar // Innovative potential of agriculture in Russia. – Saransk: Ogarev National Research Mordovian State University, 2019. – Pp. 5-20. EDN EOPGJH.
5. *Akaev, A. A.* The economic potential of breakthrough technologies and its social consequences / A. A. Akaev, A. I. Rudskoy // Studies of entrepreneurship, structural changes and industrial dynamics. – 2017. – Pp. 13-41. – DOI 10.1007/978-3-319-49604-7_2. – FPSHMT.
6. *Makar, S. V.* Development of national space: organizational and structural concepts / S. V. Makar // Russia's Economic Policy in the Context of Global Turbulence: International Financial and Economic Forum, Moscow, November 24-26, 2014. – Vol. 2. – Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation, 2015. – Pp. 114-120. – EDN VNTURJ.
7. *Dimer, A., Yammarino, S., Rodriguez-Poza, A., Storper, M.* The trap of regional development in Europe // Economic Geography. – 2022. – Vol. 98 (1). – Pp. 1-23. – DOI: 10.1080/00130095.2022.2080655.
8. *Ripestol, J. O.* Development of the regional industrial sector: The role of new entrepreneurial firms // Journal of Innovation and Entrepreneurship. – 2017. – Vol. 53 (9). – Pp. 1344-1355. DOI 10.1186/s13731-017-0064-1.
9. *Gong, H., Hassink, R.* Reference coevolution in modern economic geography: towards theoretical foundations // Regional studies. – 2018. – Vol. 90 (1). – DOI 10.1080/00343404.2018.1494824.
10. *Boshma, R. A., Martin, R.* Construction of evolutionary economic geography // Journal of Economic Geography. – 2007. – Vol. 7 (5). – Pp. 537-548. – DOI 10.1093/jeg/bm021.
11. *Aschheim, B., Grillich, M., Trippl, M.* "Smart specialization" as an innovative strategy for economic diversification: examples from the Scandinavian regions // Achievements of the theory and practice of "smart specialization". – 2017. – Pp. 73-97. – DOI 10.1016/B978-0-12-804137-6.00004-8.
12. *Boshma, R.* Interconnection as a driving force of regional diversification: a research program // Regional studies. – 2017. – Vol. 51 (3). – Pp. 351-364.
13. *Karnoe, P., Garud, R.* Creating a path: sharing diverse resources in the creation of a Danish wind turbine cluster // European Planning Studies. – 2012. – Vol. 20(5). – Pp. 733-752. – DOI: 10.1080/09654313.2012.667923.
14. *Garud, R., Karnoe, P.* Bricolage against breakthrough: distributed and embedded agency in technological entrepreneurship // Research Policy. – 2003. – Vol. 32(2). – Pp. 277-300.
15. *Porter, M. E.* Competitive strategy: methods of analysis of industries and competitors. – New York: Free Press, 1980.
16. *Simon, H. A.* Models of bounded rationality. Volume 1: Economic Analysis and Public Policy; Volume 2: Behavioral Economics and Business Organization. – Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Press, 1982. – 505 p.
17. *Sharpf, F. V.* Games played by real actors: Actor-oriented institutionalism in political research. – Boulder, Colorado: Westview. – 318 p.
18. *Boshma, R., Capone, G.* Institutions and diversification: related and unrelated diversification within the framework of varieties of capitalism // Research Policy. – 2015. – Vol. 44. – Pp. 1902-1914.
19. *Balatsky, E. V.* Selective territorial diffusion of technologies taking into account the scale effect / E. V. Balatsky, N. A. Ekimova // Questions of theoretical economics. – 2024. – № 4(25). – Pp. 59-85. – DOI 10.52342/2587-7666VTE_2024_4_59_85. – EDN HQZ000.
20. *Moretti, E.* A new geography of workplaces. – Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2012. – 294 p.
21. *Krugman, P.* Space: the last frontier // Spatial economics. – 2005. – № 3. – Pp.121-136.
22. *Tyunen, I.* The isolated state / I. Tyunen. – Moscow: Ekonomicheskaya zhizn, 1926. – 321 p.
23. *Fujita M., Krugman P., Venables A. J.* Spatial economics: cities, regions and international trade. – Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Press, 1999. – 367 p.
24. *Stroev, P. V.* Transformations of the spatial structure of Russia / P. V. Stroev // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. – 2014. – № 4. – Pp. 61-70. – EDN SMLIUF.
25. *Biryukov, A. V.* Advantages of modern innovation clusters / A.V. Biryukov // Transport business of Russia. – 2009. – № 1. – Pp. 40-41. – EDN JXVGYY.
26. *Monastyrny, E. A.* Innovation cluster / E. A. Monastyrny // Innovations. – 2006. – № 2(89). – Pp. 38-43. – EDN KWQHYP.
27. *Sergeev, A. M.* Institutional analysis of innovation clusters / A.M. Sergeev // Bulletin of UGTU-UI. Series: Economics and Management. – 2008. – № 1. – Pp. 14-21. – EDN JUKNKH.
28. *Larionova N. I., Yalalieva T. V., Napolskikh D. L.* Trends and promising models of innovation cluster formation in the Russian Federation // Regional scientific research. – 2018. – Vol. 10(1). – Pp. 91-101.
29. *Tomashevskaya, Yu. N.* Clusters and innovative systems / Yu. N. Tomashevskaya. – Moscow: Direct-Media LLC, 2024. – 126 p. – DOI 10.23681/713669. – EDN MLEFZH.
30. *Fonina, T. B.* Entrepreneurial clusters as a factor in the development of an innovative economy / T. B. Fonina // Prospects for the development of entrepreneurship in Russia: collection of scientific papers of teachers, postgraduates and students of the Department of Economics and Entrepreneurship of the Institute of Economics, Management and Law of Moscow State University. – Moscow: Moscow State Regional University, 2017. – Pp. 45-50. – EDN XVSTBR.
31. *Pilot innovative territorial clusters in the Russian Federation / V. L. Abashkin, M. Y. Goland, L. M. Gokhberg [et al.]; under the general editorship of L.M. Gokhberg, A.E. Shadrin.* – Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2013. – 108 p. – EDN TNOGHF.
32. *Nosonov, A. M.* Territorial innovation clusters as a promising component of Russia's innovation infrastructure / A.M. Nosonov, S. V. Saraikina // Geopolitics and ecogeodynamics of regions. – 2022. – Vol. 8, № 3. – Pp. 208-216. – EDN VDPYEJ.
33. *Makar, S. V.* Cluster approach to the organization of national space: the possibility of sectoral and regional symbiosis / S. V. Makar, A.V. Yarasheva // Clusterization of the digital economy: theory and practice. – Saint Petersburg: POLYTECH PRESS, 2020. – Pp. 211-267. – DOI 10.18720/IEP/2020.6/9. – EDN YLAWUR.

Информация об авторе

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

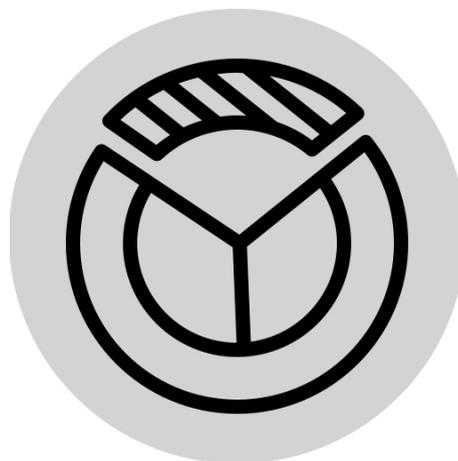
© Макар С.В., 2025.

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 (Moscow, Russian Federation). Elibrary Author ID: 374039. SPIN-код: 4310-0893. ORCID: 0000-0002-1681-8814. Researcher ID Scopus Author ID: 57197808986

© Makar S.V., 2025.

**МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ
И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ**
**MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL
METHODS IN ECONOMICS**



**Математические и вычислительные
методы**

Mathematical and Quantitative Methods

Значение концепции VAR в обеспечении
оптимизации доходности и рисков корпо-
ративных инвестиционных портфелей

Сикора А.А.

The importance of the VAR concept in ensur-
ing optimization of return and risks of corpo-
rate investment portfolios

Sikora A.A.

Значение концепции VAR в обеспечении оптимизации доходности и рисков корпоративных инвестиционных портфелей

Сикора А.А.

В научной статье представлены результаты практической роли и места концепции рискованной стоимости (Value at Risk – VAR) в обеспечении решения задач, связанных с управлением и оптимизацией доходности и рисков корпоративных инвестиционных портфелей компаний. Актуальность исследования связана с высокой рыночной волатильностью на финансовых рынках, которая по причине торговых войн в мире приводит к более высоким рискам портфельного инвестирования. Компании, заинтересованные в использовании свободных денежных средств для получения дополнительной доходности от формирования и управления корпоративного инвестиционного портфеля, используют концепцию VaR для минимизации финансово-рыночных рисков, которые приводят к снижению стоимости ценных бумаг. В статье рассмотрены теоретико-методологические аспекты концепции рискованной стоимости. Проанализированы ее преимущества и недостатки с учетом современных реалий высокой рыночной волатильности на финансовых рынках. Результаты исследования позволяют заключить, что концепция VaR – эффективный метод оценки рисков, позволяющий проводить оптимизацию доходности и рисков в управлении корпоративным инвестиционным портфелем. Благодаря этому обеспечивается рост доходности портфельного инвестирования компаний, становящихся более заинтересованными лицами во вложении свободного капитала в различные ценные бумаги.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Сикора А.А. Значение концепции VAR в обеспечении оптимизации доходности и рисков корпоративных инвестиционных портфелей // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 20–26.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Портфельное инвестирование, корпоративный инвестиционный портфель, концепция var, оценка рисков, оптимизация доходности и рисков, концепция рискованной стоимости.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-20-26

The importance of the VAR concept in ensuring optimization of return and risks of corporate investment portfolios

Sikora A.A.

The scientific article presents the results of the practical role and place of the value at risk concept (VAR) in ensuring the solution of problems related to the management and optimization of profitability and risks of corporate investment portfolios of companies. The relevance of the study is associated with high market volatility in the financial markets, which, due to trade wars in the world, leads to higher risks of portfolio investment. Companies interested in using free cash to obtain additional profitability from the formation and management of a corporate investment portfolio, use the VaR concept to minimize financial and market risks that lead to a decrease in the value of securities. The article considers the theoretical and methodological aspects of the value at risk concept. Its advantages and disadvantages are analyzed taking into account the modern realities of high market volatility in financial markets. The results of the study allow us to conclude that the VaR concept is an effective risk assessment method that allows for optimization of profitability and risks in the management of a corporate investment portfolio. Due to this, the profitability of portfolio investment of companies that are becoming more interested in investing free capital in various securities is increased.

FOR CITATION

Sikora A.A. The importance of the VAR concept in ensuring optimization of return and risks of corporate investment portfolios. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 20–26.

APA**KEYWORDS**

Portfolio investment, corporate investment portfolio, var concept, risk assessment, profitability and risk optimization, value at risk concept.

ВВЕДЕНИЕ

В современной практике существует проблема, связанная с отсутствием свободных денежных средств и капитала у многих организаций. Однако есть компании, которые обладают доступными финансовыми ресурсами, используя их при инвестировании в масштабирование хозяйственно-экономической деятельности. Период социально-экономической и геополитической турбулентности приводит к необходимости принятия решений касательно того, чтобы заморозить некоторые инвестиционные проекты, выждать лучшего момента для старта новых проектных работ и задач.

В бухгалтерском балансе активов формируются денежные средства и эквиваленты, которые можно использовать в целях финансирования инвестиционной деятельности, где объектом обязательно выступают высоколиквидные активы. К таким относятся финансовые инструменты рынка ценных бумаг: облигации, акции, депозитарные расписки, производные финансовые инструменты и валюты. Поэтому решение проблемы использования свободного капитала для разработки и управления инвестиционным портфелем финансовых активов в практике организаций России, требует особой актуальности научного сообщества.

Для каждой компании важно эффективное управление свободным капиталом, который со временем теряет свою ценность. В особенности это актуально в современных условиях высокой ставки дисконтирования, из-за чего доходность финансовых инвестиций должна составлять выше значения, чем среднегодовой уровень инфляции [7].

Современный инфляционный кризис в экономике России сохраняется. Это отражается в виде роста индекса потребительских цен, делая товары и услуги для населения страны более дорогими (см. рисунок 1).

С учетом сохраняющихся реальных личных доходов граждан уровень покупательной способности россиян снижается. Как результат, размер совокупного спроса на товары и услуги замедляется в росте, что имеет негативное влияние на прогнозирование совокупного предложения российских производителей в обозримом будущем. В результате происходит перенаправление свободных денежных средств в портфельное инвестирование, где важна разработка корпоративного инвестиционного портфеля.

Исходя из этого, важным вопросом обеспечения экономической эффективности такой стратегии инвестиционной деятельности выступает оценка результатов управления корпоративным

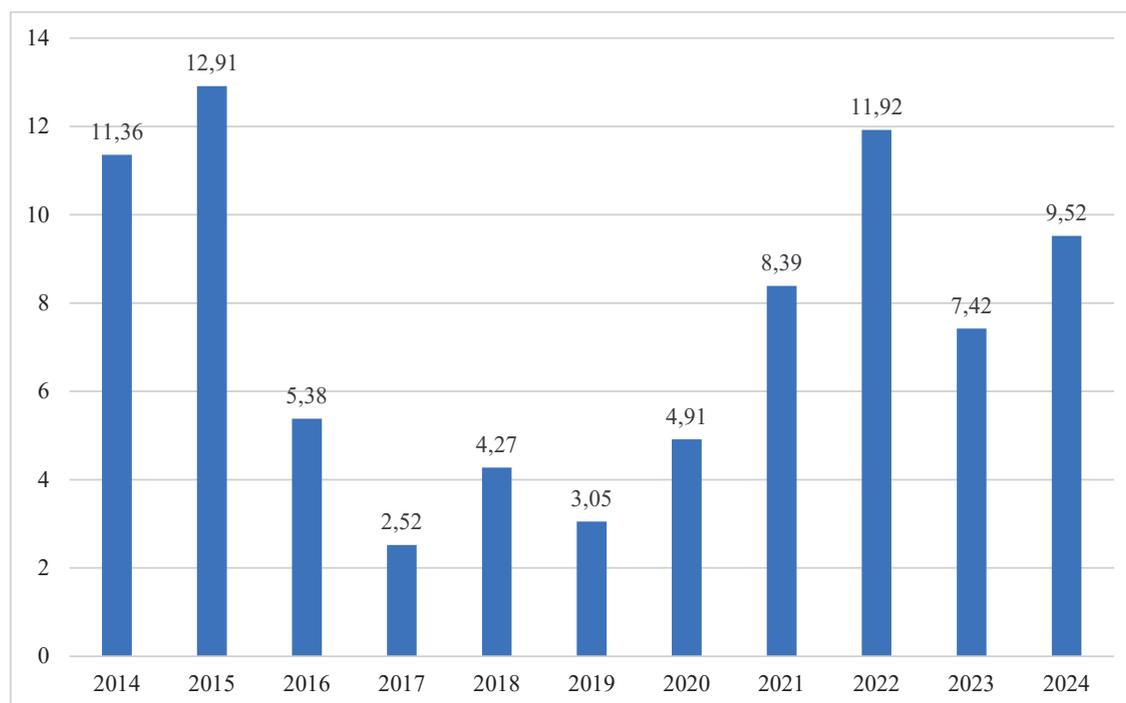


Рисунок 1. Динамика российской инфляции с 2014 по 2024 гг.

Источник: [11].

инвестиционным портфелем. Решение данной задачи позволяет оптимизировать портфель финансовых активов, улучшить финансовые результаты деятельности. Чтобы обеспечить данный процесс – рекомендуется использование конкретных критериев эффективности, обеспечивающих оптимизацию доходности и рисков. Портфельное управление в инвестициях компании предполагает процедуру оценки финансовых и рыночных рисков, где важнейшую роль занимает концепция рисковой стоимости (Value at Risk – VAR).

Актуальность научной работы связана с высокой рыночной волатильностью на финансовых рынках, которая по причине торговых войн в мире приводит к более высоким рискам портфельного инвестирования. Компании, заинтересованные в использовании свободных денежных средств для получения дополнительной доходности от формирования и управления корпоративного инвестиционного портфеля, используют концепцию VaR для минимизации финансово-рыночных рисков, которые приводят к снижению стоимости ценных бумаг.

Поэтому целью научной статьи выступает анализ практической роли и места концепции рисковой стоимости в обеспечении решения задач, связанных с управлением и оптимизацией доходности и рисков корпоративных инвестиционных портфелей компаний.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

С учетом современных условий нестабильности внешней среды и роста рыночной волатильности финансовых инструментов на международных рынках капитала существует угроза появления различных рыночных и финансовых рисков. Такая ситуация лишь увеличивает актуальность практического применения концепции рисковой стоимости при формировании системы риск-менеджмента современных финансовых и нефинансовых организаций.

При этом, научная работа Т. В. Барсукова позволяет сделать выводы о том, что методология рисковой стоимости может выступать обязательным инструментом управления финансовыми рисками не только для вышеперечисленных организаций в лице банков, страховых компаний, инвестиционных фондов и т.д., но и выступать дополнительным механизмом анализа рисков и подходит для крупных предприятий, чья деятельность в значительной степени подвержена воздействию рыночных рисков [5].

Особенно широко методология VaR стала использоваться в последние годы и в наше время

применяется унифицированного подхода к оценке инвестиционных рисков многими международными финансовыми, в том организациями. Так, в качестве основы, в процессе определения нормативов объема собственного капитала активов, VaR поменяется в Банке международных расчетов (BIS) [6].

При написании научного исследования применялись методы, позволившие провести систематизацию аналитического, информационного и научного материала, посвященного определению методов оценки рисков в обеспечении эффективности управления инвестиционными портфелями, состоящих из финансовых активов. Для этого применялись такие методы, как обобщение и анализ.

Исследование проблематики практического применения концепции рисковой стоимости при оптимизации доходности и финансовых рисков корпоративных инвестиционных портфелей в практике компаний России имеет практическую новизну, поскольку направлена на решение проблем их финансовой устойчивости. К тому же для российского корпоративного бизнеса данная область является новой, поскольку многие крупнейшие компании сохраняли игнорирование методологии портфельного инвестирования в управлении денежными средствами.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЯ

Портфельное инвестирование для современных организаций экономики России выглядит перспективным направлением вложения свободных денежных средств, целью чего выступает максимизация прибыли экономической деятельности. И чтобы успешность портфельного инвестирования была на высоком уровне, необходима процедура оптимизации управления портфелем финансовых активов организации, которая способствует решению задач, направленных на использование свободных денежных средств при увеличении дохода. В ее рамках проводится работа по минимизации рисков и максимизации доходности корпоративного инвестиционного профиля [8], [10].

Исследования И. И. Шерстобитова позволяют определить следующие условия, обеспечивающие эффективное управление корпоративным инвестиционным портфелем финансовых активов [9]:

- 1) разработка механизма своевременной реструктуризации инвестиционного портфеля;
- 2) формирование системы хеджирования финансовых рисков инвестиционных позиции;

3) лимитирование позиций и доли конкретных инвестиционных инструментов, которые используются в управлении инвестиционным портфелем.

Предлагаем выявить главные критерии, которые отражают итоговые результаты эффективности управления корпоративным инвестиционным портфелем финансовых активов в практике организаций России:

1. Степень достижения целей (количественных показателей), которые стоят во главе процесса портфельного инвестирования.

2. Уровень диверсификации инвестиционного портфеля и степень корреляции ее финансовых активов между собою.

3. Степень соотношения между показателями доходности и рисков.

4. Уровень ликвидности инвестиционного портфеля и способность его ликвидировать в денежные средства.

5. Соотношение между доходностью и уровнем процентной ставки на рынке.

6. Чистый финансовый результат портфельного инвестирования после уплаченных налогов.

В целях обеспечения оптимизации доходности и рисков корпоративных инвестиционных портфелей происходит активное использование концепции рисковой стоимости (VaR), которая отражает максимально возможные убытки от изменения стоимости портфеля активов, что может произойти за определенный период времени с заданной вероятностью его проявления, а рассчитанные при этом потери принимаются в качестве требований к достаточности капитала компании [1].

В основе концепции рисковой стоимости лежит сама рисковая стоимость, определение которой означает следующее: это размер убытка, который может быть превышен с вероятностью не более $x\%$ [не будет превышен с вероятностью $(100-x)\%$] в течение последующих дней. При помощи использовании концепции рисковой стоимости в современных условиях руководство организации способно проводить работу по оценке и управлению такими рисками, как финансовые, рыночные, валютные, ценовые и кредитные [2].

Еще одной особенностью характеристики применения концепции рисковой стоимости выступает то, что ее зачастую применяют предприятия сферы инвестиционно-банковской деятельности. Однако, методика VaR может быть актуальной и для других сфер экономики, где денежные потоки организации формируются

за счет не только производства и реализации продукции, но и за счет финансово-инвестиционной деятельности, а именно управления корпоративным инвестиционным портфелем [4].

В особенности методология концепции рисковой стоимости выступает актуальным инструментом системы риск-менеджмента для крупных компаний, экономическая безопасность и финансовая устойчивость которых в большей степени зависит от динамичности внешней среды, что порождает наступление угроз рыночных рисков [3].

Главной же особенностью применения концепции рисковой стоимости современными компаниями экономики России при оптимизации доходности и рисков корпоративных инвестиционных портфелей выступает наличие таких преимуществ, как [12]:

— аккумуляция важной информации, позволяющая принимать верные решения в сфере управления рисками при портфельном инвестировании;

— простой способ проведения финансовых расчетов, который осуществляется по методике VaR.

Однако, концепции рисковой стоимости характерны и недостатки, которыми выступают:

— в случае роста рыночной волатильности качество концепции рисковой стоимости снижается, что связано с повышенной угрозой финансовых рисков;

— нет учета ликвидности инвестиционного портфеля;

— не проводится оценка возможных потерь компании из-за влияния рыночных рисков на корпоративный портфель инвестиций.

Несмотря на такие отрицательные стороны, по нашему мнению, концепция рисковой стоимости крайне актуальна в современных условиях кризиса, поскольку позволяет проводить управление рисками организации при ее финансово-инвестиционной деятельности в портфельном инвестировании. Ключевой задачей применения концепции рисковой стоимости при оптимизации доходности и рисков корпоративных инвестиционных портфелей современных предприятий российской экономики выступает агрегация и отображение инвестиционного портфеля, в том числе через призму финансовых рисков составляющих портфель сегментов и элементов, от которых зависит эффективность управления финансово-инвестиционной деятельностью организации.

ВЫВОДЫ

Таким образом, портфельное инвестирование для современных компаний выглядит перспективным направлением вложения свободных денежных средств, целью чего выступает максимизация прибыли экономической деятельности. Однако текущие тенденции на финансовых рынках не способствуют этому, поскольку глобальный восходящий тренд перешел в период турбулентности и высокой рыночной волатильности. Соответственно, снижается потенциал получения более высоких процентов доходности, чем это было ранее.

В целях оптимизации доходности и рисков корпоративных инвестиционных портфелей используется концепция рискованной стоимости, которая позволяет оценить максимально возможные убытки от наступления финансовых и рыночных рисков. Это позволяет портфельным управляющим закладывать возможные просадки, проводя корректировку корпоративной инвестиционной стратегии, где наиболее вероятные убытки устраняются с портфеля и, наоборот, менее вероятные убыточные позиции остаются актуальными, поскольку могут принести более высокую доходность от инвестирования.

Список литературы

1. Орлова, Л. Н., Саяхетдинов А. Р. Методики количественной оценки рисков на основе VaR: сравнительный анализ // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2023. – № 2. – С. 63–74.
2. Бичевина, А. С. Методика количественной оценки рисков с применением методологии стоимостной меры риска (Value at Risk – VaR) // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 3 (20). – С. 8–12.
3. Аниськина, Е. Р. VaR – модели оценки инвестиционных рисков // Научно-Исследовательский Центр «Science Discovery». – 2023. – № 16. – С. 163–168.
4. Орлова, Л. Н., Саяхетдинов, А. Р., Иноземцев, А. С. Применение методологии VaR для оценки и прогнозирования банковских рисков // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 2. – С. 131–138.
5. Барсукова, Т. В. Концепция рискованной стоимости и ее применение в риск-менеджменте нефинансовых компаний // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 6 (35). – С. 249–243.
6. Киселева, И. А. VaR – модели оценки инвестиционных рисков // Иннов: электронный научный журнал. – 2017. – № 1 (30). – С. 1–7.
7. Медведев, А. В. Управление инвестиционным портфелем на основе оптимизационной модели оценки его эффективности // Научное обозрение. Технические науки. – 2022. – № 3. – С. 21–25.
8. Резников, А. В., Замлея, А. Т., Абросимова, О. С. Методические аспекты оценки эффективности инвестиционного портфеля коммерческой организации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2021. – № 5. – С. 57–61.
9. Шерстобитова, А. А. Мониторинг эффективности управления инвестиционным портфелем // Вестник СамГУПС. – 2018. – № 4 (42). – С. 33–36.
10. Кундакова, Л. Р. Современные подходы к оценке эффективности портфельного инвестирования // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2023. – № 3. – С. 66–84.
11. Динамика потребительских цен России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.investing.com/economic-calendar/russian-cpi-1180> (дата обращения: 03.06.2025).
12. Пашковский, Д. А., Быков, А. А., Кондратьев-Фирсов, В. М. Методический подход к количественной оценке риска с использованием метода исторического моделирования VaR // Газовая промышленность. – 2022. – № 5 (832). – С. 98–107.

References

1. Orlova, L. N., Sayakhedinov, A. R. Methods of quantitative risk assessment based on VaR: comparative analysis. Innovation. Investment. – 2023. – № 2. – Pp. 63-74.
2. Bichevina, A. S. Methodology of quantitative risk assessment using the methodology of value at risk (Value at Risk – VaR) // Business education in the knowledge economy. – 2021. – № 3 (20). – Pp. 8-12.
3. Aniskina, E. R. VaR – models of investment risk assessment // Scientific Research Center “Science Discovery”. – 2023. – № 16. – Pp. 163-168.
4. Orlova, L. N., Sayakhedinov, A. R., Inozemtsev, A. S. Application of the VaR methodology for assessing and forecasting banking risks: Resources, Information, Supply, Competition. – 2024. – № 2. – Pp. 131-138.
5. Barsukova, T. V. The concept of risk value and its application in risk management of non-financial companies // Economics and entrepreneurship. – 2013. – № 6 (35). – Pp. 249-243.
6. Kiseleva, I. A. VaR – models of investment risk assessment // Innov: electronic scientific journal. – 2017. – № 1 (30). – Pp. 1-7.
7. Medvedev, A. V. Investment portfolio management based on an optimization model for evaluating its effectiveness // Scientific Review. Technical sciences. – 2022. – № 3. – Pp. 21-25.
8. Reznikov, A.V., Zamlelaya, A. T., Abrosimova, O. S. Methodological aspects of evaluating the effectiveness of the investment portfolio of a commercial organization // Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and Law. – 2021. – № 5. – Pp. 57-61.
9. Sherstobitova, A. A. Monitoring the effectiveness of investment portfolio management // Bulletin of SamGUPS. – 2018. – № 4 (42). – Pp. 33-36.
10. Kundakova, L. R. Modern approaches to evaluating the effectiveness of portfolio investment // Bulletin of the University of Toraigrov. The economic series. – 2023. – № 3. – Pp. 66-84.
11. Dynamics of consumer prices in Russia. – [Electronic resource]. –

Access mode: <https://ru.investing.com/economic-calendar/russian-cpi-1180> (access date: 06/03/2025).

12. Pashkovsky, D. A., Bykov, A. A., Kondratiev-Firsov, V. M. A meth-

odological approach to quantitative risk assessment using the historical modeling method VaR // Gas Industry. – 2022. – № 5 (832). – Pp. 98-107.

Информация об авторе

Сикора А.А., аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия», (г. Москва, Российская Федерация).

© Сикора А.А., 2025.

Information about the author

Sikora A.A., postgraduate student at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Sikora A.A., 2025.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY



Экономическое развитие, инновации, технологические изменения и рост

Economic Development, Innovation, Technological Change and Growth

Особенности развития инновационного потенциала региона в современных условиях (на примере Кабардино-Балкарской республики)
Ненеева Х.Ю., Гузиева Л.М., Аксорова К.Х.

Features of the development of the innovative potential of the region in modern conditions (on the example of the Kabardino-Balkarian Republic)
Neneeva Kh.Y., Guzieva L.M., Aksorova K.H.

Инвестиции в человеческий капитал и их влияние на экономическую мобильность
Бувич А.П.

Investments in human capital and their impact on economic mobility
Buevich A.P.

Характер и направления трансформации пищевой отрасли Республики Башкортостан под воздействием санкционного давления
Мухамадиева Э.Ф., Минигалиева Г.Х., Хазиева Р.Ф.

The nature and directions of transformation of the food industry of the Republic of Bashkortostan under the influence of sanctions pressure
Mukhamadieva E.F., Minigalieva G.H., Khazieva R.F.

Анализ взаимодействия населения с органами государственной власти с использованием информационно-коммуникационных технологий в Российской Федерации
Алексахин А.Н., Алексахина С.А., Алехин Е.И., Шошин М.А.

Analysis of the interaction of the population with the authorities government authorities using information and communication technologies in the Russian Federation
Aleksakhin A.N., Aleksakhina S.A., Alyokhin E.I., Shoshin M.A.

Оценка промышленного потенциала регионов России: сравнительный анализ тенденций развития <i>Макаров М.А.</i>	Assessment of the industrial potential of Russian regions: comparative analysis of development trends <i>Makarov M.A.</i>
Исследование состава и структуры имущественного комплекса культурно (театрально)-образовательной организации высшего образования <i>Фомченков В.В.</i>	Research on the composition and structure of the property complex of a cultural (theatre) higher educational organization <i>Fomchenkov V.V.</i>
Требования к системе оценки уровня цифровой зрелости нефтедобывающей компании <i>Мусина Д.Р., Самойлов А.А., Самойлов Д.А.</i>	Requirements for the system for assessing the level of digital maturity of an oil producing company <i>Musina D.R., Samoilov A.A., Samoilov D.A.</i>
Развитие методов оценки качества финансовой отчетности компании на основе ее показателей <i>Ханафиева И.Р., Исмаатхужаева Л.И.</i>	Development of methods for assessing the quality of a company's financial reporting based on its indicators <i>Khanafieva I.R., Ismatkhuzhaeva L.I.</i>
Влияние цифровых экосистем на маркетинговые стратегии малого бизнеса <i>Удодов А.М., Морозова И.А.</i>	Impact of digital ecosystems on small business marketing strategies <i>Udodov A.M., Morozova I.A.</i>
Обобщённый показатель эффективности <i>Иовлев Г.А., Голдина И.И., Побединский В.В.</i>	Generalized performance indicator <i>Iovlev G.A., Goldina I.I., Pobedinsky V.V.</i>
Предпринимательство как форма экономического поведения: особенности и детерминанты <i>Орлов С.Н., Луговой И.Н.</i>	Entrepreneurship as a form of economic behavior: features and determinants <i>Orlov S.N., Lugovoy I.N.</i>
Технологический суверенитет региона: инвестиционные возможности и количественные метрики <i>Пьянкова С.Г., Байжанова Л. А-Н.</i>	Technological sovereignty of the region: investment opportunities and quantitative metrics <i>Pyankova S.G., Baizhanova L. A-N.</i>
Центр развития робототехники как инструмент развития стратегии технологического лидерства <i>Ахмедов Р.Б., Малолетов А.В.</i>	Robotics development center as a tool for the development of technological leadership strategy <i>Akhmedov R.B., Maloletov A.V.</i>
Согласованность политики и экономическое развитие: путь глобального сотрудничества в целях развития с точки зрения ОЭСР <i>Ван Чжисюнь, Сун Гэ</i>	Policy coordination and economic development: the path of global development cooperation from the OECD perspective <i>Wang Zhixiong, Song Ge</i>

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-19-33

Особенности развития инновационного потенциала региона в современных условиях (на примере Кабардино-Балкарской республики)

Непеева Х.Ю., Гузиева Л.М., Аксорова К.Х.

Одними из критериев, определяющих уровень развития региона Российской Федерации, является инновационный потенциал, инновационная активность. Развитие инновационного потенциала региона имеет свои особенности в зависимости от специфики самого региона. Инновационный потенциал региона складывается из множества показателей, а развитие зависит от социально-экономических, политических, научно-образовательных и инвестиционных условий в регионе. В данной статье анализ особенностей развития инновационного потенциала региона проводится на примере одного из субъектов РФ – Кабардино-Балкарской республики (КБР). Актуальность исследования обусловлена противоречиями, характерными для республики, а именно: в целом регион имеет положительную динамику по социально-экономическим показателям, располагает научным, инновационным, кадровым потенциалом, но по уровню инновационного развития регион значительно уступает многим субъектам РФ. В связи с чем в регионе применяются особые механизмы развития инновационного потенциала и инновационной деятельности, применение некоторых из них является эффективным, а провести оценку некоторых механизмов предстоит в будущем, так как они находятся только на этапе внедрения. Использование механизмов развития инновационного потенциала в республике возможно воспринимать как опыт, который представляет интерес для других субъектов РФ.

Для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Непеева Х.Ю., Гузиева Л.М., Аксорова К.Х. Особенности развития инновационного потенциала региона в современных условиях (на примере Кабардино-Балкарской республики) // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 29–33.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Инновационный потенциал, инновационные технологии, бизнес-инкубатор, технологический парк, инвестиции, научный потенциал, кадровый резерв, инновационная политика, риски.

Features of the development of the innovative potential of the region in modern conditions (on the example of the Kabardino-Balkarian Republic)

Непеева Х.Ю., Гузиева Л.М., Аксорова К.Х.

One of the criteria determining the level of development of a region of the Russian Federation is innovation potential and innovation activity. Development of the innovation potential of a region has its own characteristics depending on the specifics of the region itself. The innovation potential of a region consists of many indicators, and development depends on the socio-economic, political, scientific, educational and investment conditions in the region. In this article, the analysis of the features of the development of the innovation potential of a region is carried out using the example of one of the subjects of the Russian Federation - the Kabardino-Balkarian Republic (KBR). The relevance of the study is due to the contradictions characteristic of the republic, namely: in general, the region has positive dynamics in socio-economic indicators, has scientific, innovative, personnel potential, but in terms of the level of innovative development, the region is significantly inferior to many subjects of the Russian Federation. In this regard, special mechanisms for the development of innovation potential and innovation activities are used in the region, the use of some of them is effective, and some mechanisms will have to be assessed in the future, since they are only at the implementation stage. The use of mechanisms for the development of innovation potential in the republic can be perceived as an experience that is of interest to other subjects of the Russian Federation.

FOR CITATION

Непеева Х.Ю., Гузиева Л.М., Аксорова К.Х. Features of the development of the innovative potential of the region in modern conditions (on the example of the Kabardino-Balkarian Republic). *Diskussiya [Discussion]*, 137, 29–33.

APA

KEYWORDS

Innovative potential, innovative technologies, business incubator, technology park, investments, scientific potential, personnel reserve, innovation policy, risks.

Региональная государственная политика направлена в целом на развитие всех сфер функционирования субъекта. На определенном этапе развития общества и при смене тенденций экономического развития меняются и приоритетные направления реализуемой в регионе государственной политики. В современных условиях одним из перспективных механизмов развития региона

является разработка и внедрение инновационных технологий во все сферы жизнедеятельности. Развитие инноваций в каждом из субъектов Российской Федерации имеет свои особенности, которые обусловлены социально-экономическими, политическими и иными условия развития региона. Одним из направлений региональной государственной политики в сфере инновационной

деятельности является развитие инновационного потенциала региона.

Для оценки особенностей развития инновационного потенциала в регионах рассмотрим методы и механизмы развития инновационного потенциала, применяемые в конкретном субъекте, а именно в Кабардино-Балкарской республике (КБР). Для данного региона характерно наличие противоречий: специалисты отмечают относительно высокий уровень инновационного, научного и инвестиционного потенциала, но уровень развития инноваций в сравнении с другими регионами РФ относительно низкий. Так в соответствии с рейтингом, который формируется Научно-исследовательским институтом «Высшая школа экономики» НИУ ВШЭ, Российский региональный инновационный индекс КБР равен 72, показатель ниже среднего, в связи с чем является актуальным изучение особенностей развития инновационного потенциала в КБР. В регионах РФ применяются как общие, так и специфические механизмы развития инновационного потенциала [4, с. 323].

Механизмы развития инновационного потенциала КБР зависят от множества факторов социального, экономического и политического характера. Определение методов и механизмов развития инновационного потенциала производится в рамках региональной инновационной политики, которая должна отличаться рациональностью, мобильностью, так развитие инноваций в современных условиях происходит по ускоренному сценарию. Инновационная политика, а именно ее рациональность, и в общем качество определяют эффективность мероприятий по развитию инновационного потенциала КБР. Для инновационной политики характерно наличие определенных недостатков в основном организационного и нормативно-правового характера и существуют проблемы в области финансового обеспечения реализуемых инновационных проектов. Определение механизмов развития инновационного потенциала в рамках региональной инновационной политики следует производить на основе анализа инновационного потенциала КБР, который позволит выявить недостатки и преимущества, что в дальнейшем определит приоритетные направления региональной инновационной политики. Для оценки инновационного потенциала КБР использован маркетинговый инструмент SWOT-анализ, результаты которого позволят определить направления развития инновационного потенциала КБР. Представим результаты

проведенного SWOT-анализа инновационного потенциала республики.

Сильные стороны

1. Республика располагает научно-исследовательским потенциалом.
2. Конкурентоспособность создаваемых инновационных продуктов относительно высокая.
3. В республике реализуются программы импортозамещения, которые предполагают разработку инновационных продуктов.
4. Рост показателей производительности труда.

Государственная поддержка инновационных разработок и проектов в регионе отличается рациональным подходом.

Слабые стороны

1. Высококвалифицированные кадры не обладают соответствующими компетенциями в сфере инноваций.
2. Инновационная структура слабо развита в сравнении с субъектами лидерами по уровню инновационного развития.
3. Крупные корпорации, которые располагают инвестиционными ресурсами, в регионе не представлены.

Возможности

1. В процесс производства активно внедряются инновационные технологии и разработки.
2. Изучение и освоение новых рынков сбыта.
3. Реализация государственных программ по созданию новых высокопроизводительных рабочих мест.
4. Экономика республика диверсифицирована.

Угрозы

1. В некоторых отраслях экономики республики отмечен экономический спад.
2. Рост безработицы происходит в результате внедрения новых технологий.
3. Регион отличается высокими рисками в инвестиционной сфере.
4. Финансирование инновационных программ и проектов из регионального бюджета не соответствует реальным потребностям.

Проведенный SWOT-анализ инновационного потенциала КБР может быть использован в процессе разработки региональной стратегии инновационного развития.

Недостаточный объем финансирования является одним из существенных факторов, который сдерживает темпы инновационного развития республики, бюджет региона не располагает требуемым объемом ресурсов, в связи с чем необходимо

разработать механизмы привлечения инвестиционных ресурсов. Развитие инновационного потенциала региона возможно только посредством разработки и применения современной и эффективной системы мер государственной поддержки развития инновационной деятельности, потенциала и повышения инвестиционной привлекательности инновационных проектов, реализуемых в республике [3, с. 280].

Выделим основные механизмы развития инновационной деятельности и инновационного потенциала, которые применяются в КБР:

— Создание высокотехнологичных парков (технопарков). Функционирование технопарков направлено на решение широкого спектра задач: диверсификация и внедрение высоких технологий в промышленный сектор; повышение технологичности серийного производства; развитие малого и среднего инновационного предпринимательства; формирование инновационного паспорта КБР; укрепление научного и технологического потенциала республики;

— Реализация государственных программ по развитию малого и среднего инновационного предпринимательства;

— Создание инфраструктуры для развития инноваций в форме бизнес-инкубаторов;

— Разработка программ и проектов государственной поддержки развития инновационной деятельности и инновационного потенциала. Разработка государственных программ направлена на совершенствование нормативно-правовой базы в сфере регулирования инновационной деятельности; увеличение объемов финансирования инновационных проектов; развитие системы осуществления государственных закупок для наукоемких отраслей экономики;

— Реализация программ по развитию кадрового потенциала и формированию кадрового

резерва для инновационных секторов экономики. Реализация мероприятий, направленных на профессиональную подготовку и повышение квалификации кадров для инновационных отраслей;

— Активизация межрегионального, международного сотрудничества в сфере разработки и внедрения инновационных технологий. Сотрудничество направлено на реализацию эффективного обмена научными идеями, достижениями и результатами [2, с. 2].

Одним из особенных механизмов развития инновационного потенциала и деятельности является создание современного IT парка столице КБР – городе Нальчике. Данный проект получил поддержку на федеральном уровне. В соответствии с планом в первой половине 2025 года откроется IT парк. Концепцией проекта предусмотрено создание новых высокотехнологичных рабочих мест (количество – 450), особое внимание уделяется повышению уровня оплаты труда специалистов, работающих в инновационных отраслях [5, с. 57].

Таким образом, развитие инновационного потенциала в КБР осуществляется посредством использования механизмов государственной поддержки, основанных на принципах государственно-частного партнерства. Наиболее перспективными направлениями в республике являются создание бизнес-инкубаторов, технопарков и IT парков. В результате функционирования новых объектов инфраструктуры малые и средние инновационные предприятия будут обеспечены ресурсами, которыми они сами себя обеспечить не в состоянии. Технопарки и бизнес-инкубаторы обладают преимуществом: на этапе становления оказывается максимальная помощь со стороны государства, а в дальнейшем предоставляется определенная самостоятельность.

Список литературы

1. Каирова, Н. Х. Инновации и инновационный потенциал как фактор экономического роста в Кабардино-Балкарской Республике / Н. Х. Каирова, М. А. Маржохова // Национальные приоритеты и безопасность: Сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, Нальчик, 15–16 октября 2020 года. – Нальчик: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В.М. Кокова», 2020. – С. 63–68.
2. Кулагина, А. Г., Бобин Д. В., Ефимова Е. Г., Юсупов И. Ю. Инновационный потенциал региона: кластерный анализ регионов РФ // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 12(150).
3. Мадаев, Е. Э. Инновационный потенциал региона как фактор повышения его экономической безопасности // Значение научных студенческих кружков в инновационном развитии агропромышленного комплекса региона: Сборник научных тезисов студентов, п. Молодежный, 12–13 октября 2023 года. – п. Молодежный: Иркутский государственный аграрный университет им. А. А. Ежевского, 2023. – С. 280–281.
4. Шабалина, Т. А. Инновационный потенциал как фактор развития региона // Развитие креативности личности в современном цифровом мультикультурном пространстве: Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции (к 150-летию ЕГУ им. И. А. Бунина), Елец, 18–19 апреля 2024 года. – Елец: Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина, 2024. – С. 322–327.

5. Янь, М. Ц. Инновационный потенциал развития экономики региона: проблемы и перспективы // Интеллект. Инновации.

Инвестиции. – 2023. – № 6. – С. 56-65.

References

1. *Kairova, N. H.* Innovations and innovative potential as a factor of economic growth in the Kabardino-Balkarian Republic / N. H. Kairova, M. A. Marzhokhova // National priorities and security: A collection of scientific papers based on the materials of the international scientific and practical conference, Nalchik, October 15-16, 2020. – Nalchik: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "V. M. Kokov Kabardino-Balkarian State Agrarian University", 2020. – Pp. 63-68.
2. *Kulagina, A. G., Bobin, D. V., Efimova, E. G., and Yusupov, I. Yu.,* Innovative potential of the region: a cluster analysis of the regions of the Russian Federation // International Scientific Research Journal. – 2024. – № 12(150).
3. *Madaev, E. E.* The innovative potential of the region as a factor of increasing its economic security // The importance of scientific student circles in the innovative development of the agro-industrial complex of the region: Collection of scientific theses of students, Molodezhny, October 12-13, 2023. – Molodezhny: Irkutsk State Agrarian University named after A. A. Yezhevsky, 2023. – Pp. 280-281.
4. *Shabalina, T. A.* Innovative potential as a factor of regional development // Personal creativity development in modern digital multicultural space: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference (dedicated to the 150th anniversary of the I. A. Bunin YSU), Yelets, April 18-19, 2024. – Yelets: I. A. Bunin Yelets State University, 2024. – Pp. 322-327.
5. *Yan, M. C.* Innovative potential of regional economic development: problems and prospects // Intelligence. Innovation. Investment. – 2023. – № 6. – Pp. 56-65.

Информация об авторах

Непеева Х.Ю., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и учетно-аналитических информационных систем института права, экономики и финансов Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х. М. Бербекова (г. Нальчик, Российская Федерация).

Гузиева Л.М., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и учетно-аналитических информационных систем института права, экономики и финансов Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х. М. Бербекова (г. Нальчик, Российская Федерация).

Аксорова К.Х., старший преподаватель кафедры биологии, геоэкологии и молекулярно-генетических основ живых систем Института химии и биологии Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х. М. Бербекова (г. Нальчик, Российская Федерация).

Information about the authors

Nepeeva Kh.Y., Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Economics and Accounting and Analytical Information Systems, Institute of Law, Economics and Finance of the Kabardino-Balkarian State University named after Kh. M. Berbekov (Nalchik, Russian Federation).

Guzieva L.M., Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Economics and Accounting and Analytical Information Systems, Institute of Law, Economics and Finance of the Kabardino-Balkarian State University named after Kh. M. Berbekov (Nalchik, Russian Federation).

Aksorova K.H., Senior Lecturer at the Department of Biology, Geoecology and Molecular Genetic Foundations of Living Systems, Institute of Chemistry and Biology of the Kabardino-Balkarian State University named after Kh. M. Berbekov (Nalchik, Russian Federation).

© Непеева Х.Ю., Гузиева Л.М., Аксорова К.Х., 2025.

© Nepeeva Kh.Y., Guzieva L.M., Aksorova K.H., 2025.

Инвестиции в человеческий капитал и их влияние на экономическую мобильность

Бувич А.П.

Экономическая мобильность выступает важнейшей категорией устойчивого развития, формирующей основы долгосрочного экономического роста. Исследование каким образом инвестиционная активность влияет на экономическую мобильность имеет как теоретическую, так и прикладную значимость в рамках концепции национального и человеческого развития. Объект исследования – человеческий капитал. Предмет исследования – экономическая мобильность. Цель исследования – рассмотреть, как инвестиции влияют на экономическую мобильность, выделив объективные категории и факторы влияния. Выявлено, что влияние инвестиций в человеческий капитал на экономическую мобильность реализуется через многочисленные и взаимосвязанные категории: от прямого повышения производительности труда и доходов индивида до расширения его доступа к различным видам экономической деятельности, усиления адаптивности, накопления социального капитала и формирования рациональных экономических установок. Также определено, что особую значимость имеет механизм интрагенерационной передачи эффекта через инвестиции в человеческий капитал через подрастающее поколение, что может способствовать экономической мобильности.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Бувич А.П. Инвестиции в человеческий капитал и их влияние на экономическую мобильность // Дискуссия. — 2025. — Вып. 137. — С. 34–40.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Интрагенерационная мобильность, интрагенерационная мобильность, социальный капитал, экономическая ценность, мобильность.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-34-40

Investments in human capital and their impact on economic mobility

Buevich A.P.

Economic mobility is the most important category of sustainable development, forming the basis for long-term economic growth. The study of how investment activity affects economic mobility has both theoretical and applied significance within the concept of national and human development. The object of the study is human capital. The subject of the study is economic mobility. The purpose of the study is to consider how investments affect economic mobility, highlighting objective categories and factors of influence. It was revealed that the influence of investments in human capital on economic mobility is realized through numerous and interconnected categories: from a direct increase in labor productivity and income of an individual to expanding his access to various types of economic activity, strengthening adaptability, accumulating social capital and forming rational economic attitudes. It was also determined that the mechanism of intergenerational transfer of the effect through investments in human capital through the younger generation is of particular importance, which can contribute to economic mobility.

FOR CITATION

Buevich A.P. Investments in human capital and their impact on economic mobility. Diskussiya [Discussion], 137, 34–40.

APA

KEYWORDS

Intragenerational mobility, intergenerational mobility, social capital, economic value, mobility.

ВВЕДЕНИЕ

Понятие человеческого капитала (ЧК), появившееся в экономической науке благодаря работам Гэри Беккера и Теодора Шульца, в широком смысле означает совокупность знаний, навыков, способностей, здоровья и мотиваций, воплощенных в индивиде, которые имеют экономическую ценность и способствуют росту производительности труда и доходов [1]. Инвестиции в человеческий капитал (ИЧК), понимаются, как экономические действия, увеличивающие совокупность и улучшающие качество ЧК. ИЧК выступают ключевым механизмом формирования индивидуальных траекторий развития индивида и структурных сдвигов в рамках экономической мобильности [2].

Экономическая мобильность отражает способность индивидов или домохозяйств изменять свое социально-экономическое положение во времени или по сравнению с положением предыдущего поколения (прежде всего родителей). Настоящее исследование ставит целью строго, системно на научных основаниях охарактеризовать основные типы инвестиций в человеческий капитал и детально раскрыть комплексные механизмы их влияния на процессы экономической мобильности, подчеркивая многомерность и кумулятивный характер этой взаимосвязи.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Инвестиции в ЧК представляют собой долгосрочные вложения ресурсов, прежде всего стои-

мости, осуществляемые различными экономическими агентами: непосредственно индивидами, домохозяйствами, хозяйствующими субъектами и государством. Классификация этих инвестиций может быть проведена по нескольким научным основаниям, однако в рамках их влияния на мобильность наиболее релевантным является выделение следующих ключевых направлений инвестиций, которые представим ниже. Формальное образование – тип инвестиций, который охватывает затраты на получение знаний и навыков в рамках существующих институтов – от дошкольного и общего среднего образования до профессионально-технического, высшего и послевузовского (аспирантура, докторантура). В инвестиции на формальное образование входят прямые издержки (плата за обучение) и косвенные издержки (неполученный доход от возможной работы) в период обучения. Формальное образование служит основным инструментом передачи систематизированных знаний, формирования базовых и специализированных компетенций, а также сигнализирует на рынке труда о потенциальной производительности работника (сигнальная теория: «*Более сложная сигнальная модель для оценки инвестиционных и финансовых решений в условиях информационной асимметрии была предложена в 1984 г. С. Майерсом и Н. Майлуфом*» [3, с. 154]). Качественное образование существенно повышает вероятность карьерного роста с более высоким доходом, что является фундаментом для восходящей «интрагенерационной мобильности» [4] и разрыва связи с исходным социально-экономическим статусом семьи для обеспечения «интергенерационной мобильности» [5].

Профессиональная подготовка и переподготовка (обучение на рабочем месте). Данная категория включает инвестиции в специфические навыки, необходимые для выполнения конкретных трудовых функций или адаптации к технологическим и организационным изменениям. Прежде всего, это такое обучение, которое организуется и финансируется работодателем. Также это может быть самостоятельное обучение работников, направленное на повышение квалификации или освоение новых профессий (курсы, тренинги, сертификации). Данная категория инвестиций напрямую воздействует на текущую и будущую производительность индивида, его конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке труда, способность к карьерному росту и адаптации в условиях нестабильности, что критически важно для поддер-

жания и улучшения экономического положения в течение трудовой жизни (интрагенерационная мобильность), особенно в быстро меняющихся отраслях.

Здравоохранение и профилактическая медицина через инвестиции в здоровье, которые являются неотъемлемой и часто недооцениваемой компонентой человеческого капитала. Инвестиции включают расходы на профилактические осмотры, качественное питание, занятия спортом, лечение заболеваний, реабилитацию, а также создание здоровой среды обитания (устойчивое развитие). Здоровье индивида напрямую влияет на его физическую и когнитивную способность к труду, посещение образовательных учреждений, освоение новых навыков. Хронические заболевания, инвалидность или преждевременная смертность резко ограничивают возможности накопления других форм ЧК и реализации экономического потенциала конкретного общества. То есть инвестиции в здоровье выступают необходимым условием эффективности всех прочих инвестиций в ЧК (фактически они её определяют), так как напрямую влияют на продолжительность и продуктивность трудовой жизни, снижая риски нисходящей мобильности из-за потери трудоспособности и создавая предпосылки для устойчивого дохода.

Инвестиции в миграцию (трудовая и образовательная) представляют собой издержки на смену места жительства с целью получения более высокооплачиваемой работы или доступа к качественному образованию. Затраты включают прямые расходы на переезд, поиск жилья и работы, а также значительные психологические издержки и издержки адаптации (социальный капитал, культурная адаптация). Потенциальная отдача (на уровне индивида) от инвестиций заключается в доступе к рынкам труда с более высокой оплатой, к лучшим образовательным или карьерным возможностям, недоступными в регионе изначального проживания (рождения). Миграция (межрегиональная или международная) часто является мощным каналом восходящей экономической мобильности для индивидов и их семей, позволяя преодолеть ограничения локальных рынков, но и создаёт проблемы (социальная напряжённость в России).

Инвестиции в поиск информации о работе и рынке труда, так как эффективный поиск информации о вакансиях, требованиях работодателей, уровне заработных плат в различных секторах экономики и регионах требует затрат времени

и денег (услуги рекрутинговых агентств, специализированные платформы). Эффективный поиск информации позволяет индивиду найти работу оптимально его запросам, максимизируя отдачу от накопленного человеческого капитала. Недоинвестирование в поиск информации может привести к занятости на позициях, не соответствующих квалификации и неоптимальному уровню дохода.

Инвестиции в воспитание и формирование «мягких» навыков в детство прежде всего, родителей и общества в раннее детское развитие, включая не только базовый уход, но и когнитивное развитие, развитие социально-эмоциональных навыков (коммуникабельность, настойчивость, самоконтроль, умение работать в команде), формирование ценностей и установок, которые имеют долгосрочные последствия. Подобные «мягкие» навыки, закладываемые в раннем возрасте, являются критически важными для последующей эффективности индивида в образовательной системе, на рынке труда и в обществе в целом, так как определяют способность к обучению, адаптации, построению социальных сетей (социальный капитал) и преодолению трудностей, что напрямую коррелирует с потенциалом экономической мобильности на протяжении всей жизни [6].

Влияние инвестиций в ЧК на экономическую мобильность носит комплексный и кумулятивный характер, формируя свою основу через ряд конкретных и взаимосвязанных механизмов:

1. Повышение производительности труда и рост заработной платы индивида – это основной экономический канал мобильности. Инвестиции в образование, здоровье и профессиональные навыки напрямую увеличивают способность индивида производить больше товаров и услуг или создавать продукт более высокой стоимости за единицу времени. Рост производительности является ключевым аргументом для работодателя при установлении более высокого уровня оплаты труда. Эмпирические исследования неизменно подтверждают наличие положительной зависимости между уровнем образования, состоянием здоровья и уровнем доходов [7]. Рост дохода индивида – это фактический результат восходящего тренда интрагенерационной мобильности и ресурс для дальнейших инвестиций (в себя и своих детей), создающий основу для интергенерационной мобильности.

2. Расширение доступа к рынкам труда и качественным рабочим местам через накопленный ЧК. Накопленный ЧК (особенно в части формального образования и специфических профессио-

нальных сертификаций) выступает «пропуском» на определенные сегменты рынка труда (виды экономической деятельности). Высокий уровень ЧК открывает доступ к профессиям с более сложными профессиональными задачами, большей ответственностью, лучшими условиями труда и как следствие более высокой оплатой и стабильностью социального статуса. Это снижает риск безработицы и длительной незанятости (уровень безработицы), особенно в периоды экономических спадов, когда первыми на рынке труда высвобождаются работники с более низкой квалификацией, то есть стабильная занятость на качественных позициях – ключевой фактор устойчивой восходящей мобильности и предотвращения нисходящих сдвигов.

3. Усиление адаптивности и устойчивости к экономическим кризисам, когда индивиды с сегмента с высоким уровнем человеческого капитала (это тем более справедливо для индивидов с образованием широкого профиля и актуальными профессиональными навыками) обладают большей гибкостью и способностью переучиваться в ответ на технологические изменения (автоматизацию, цифровизацию), структурные сдвиги в экономике или отраслевые кризисы. Это позволяет им быстрее находить новую работу, осваивать смежные профессии или создавать собственный бизнес, минимизируя потери доходов и сохраняя устойчивую траекторию мобильности в условиях нестабильности, то есть инвестиции в непрерывное обучение становятся критически важными для поддержания конкурентоспособности и мобильности в современной экономике.

4. Накопление социального капитала и доступ к сетям, когда инвестиции в образование (особенно высшее техническое или управленческое), участие в профессиональных тренингах и ассоциациях сопровождаются формированием ценных социальных связей. Эти сети образуют форму социального капитала, предоставляют доступ к неформальной информации о вакансиях, рекомендациям, деловым возможностям и ресурсам, которые могут быть недоступны через формальные каналы. Доступ к социальным сетям часто служит мощным триггером карьерного роста и восходящей мобильности, особенно для выходцев из менее привилегированных слоев [8].

5. Формирование экономически рационального поведения и установок способствует развитию когнитивных способностей, критического

мышления, умения обрабатывать информацию и принимать долгосрочные решения. Индивиды с более высоким уровнем человеческого капитала часто демонстрируют более рациональное экономическое поведение: выше склонность к сбережениям, инвестициям (в том числе в ЧК своих детей), управлению рисками (страхование), планированию карьеры и пенсии¹. Это создает основу для долгосрочного улучшения экономического положения и устойчивого роста экономической мобильности на протяжении всего трудового цикла.

6. Интергенерационная (между поколениями) передача преимуществ через инвестиции в ЧК детей, осуществляемые родителями (качество питания, дошкольное развитие, доступ к хорошим школам и вузам, культурный капитал), являются основным механизмом, посредством которого экономический статус родителей влияет на будущий статус детей. Родители с более высоким уровнем экономического развития имеют больше ресурсов (финансовых, временных, информационных) для инвестирования в ЧК своих потомков. Это создает кумулятивный эффект: высокий ЧК родителей → большие инвестиции в ЧК детей → более высокий ЧК детей → более высокий доход детей. Масштаб и эффективность инвестиций в ЧК молодого поколения напрямую определяют уровень интергенерационной экономической мобильности в обществе, а государственные инвестиции в равный доступ к качественному образованию и здравоохранению для детей из всех социальных групп являются ключевым инструментом повышения этой мобильности.

7. Снижение зависимости от социальной помощи и повышение налоговых поступлений, когда индивиды с высоким уровнем ЧК и как следствие более высокими и стабильными доходами, меньше зависят от государственных субсидий (дотаций) и социальных пособий. Одновременно они вносят больший вклад в государственный бюджет через налоги на доходы и потребление, что создает позитивный экономический цикл – высвобожденные ресурсы государство может реинвестировать в общественные блага, включая инфраструктуру человеческого капитала (школы, больницы, программы переподготовки), что, в свою очередь, создает условия для мобильности новых поколений и социальных групп – на макро-

уровне это способствует экономическому росту и снижению неравенства [9], [10].

Эффективность инвестиций в ЧК и их вклад в экономическую мобильность существенно зависят от агента, осуществляющего инвестиции и эффективности их освоения. Индивидуальные и семейные инвестиции ограничены бюджетными ограничениями и доступом к кредиту (особенно для бедных домохозяйств), что создает барьеры для детей из малообеспеченных семей, несмотря на их потенциальные способности. Инвестиции хозяйствующих субъектов часто сосредоточены на специфических навыках, имеющих ценность именно для данного работодателя, что может не способствовать общей мобильности работника на внешнем рынке труда, именно поэтому роль государства как инвестора и регулятора становится критически важной. Обеспечение всеобщего доступа к качественному базовому и среднему образованию, профилактическому здравоохранению, инфраструктуре (библиотеки, интернет), стипендии, гранты, льготные образовательные кредиты, программы поддержки детей из уязвимых групп (бесплатное питание, учебники, дополнительные занятия), гарантия качества образовательных услуг и медицинской помощи, аккредитация программ, защита прав работников на обучение – задачи государства. Неравенство в доступе к возможностям для инвестиций в ЧК (из-за доходов, места жительства) является основным фактором, сдерживающим экономическую мобильность и воспроизводящим негативное социально-экономическое неравенство между поколениями. Эффективная государственная политика, направленная на выравнивание начальных возможностей и снижение барьеров, является необходимым условием для того, чтобы инвестиции в ЧК стали действенным инструментом повышения экономической мобильности на уровне общества в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инвестиции в человеческий капитал образуют сложную систему категорий, включающую формальное и неформальное образование, профессиональную подготовку, здравоохранение, миграцию, поиск информации и формирование некогнитивных навыков. Эффект от инвестиций в ЧК носит кумулятивный и долгосрочный характер, подчеркивая важность ранних и непрерывных вложений, но потенциал этих инвестиций как двигателя мобильности в полной мере раскрывается лишь при условии обеспечения равного

1 *What Is Human Capital?* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thebalancemoney.com/human-capital-definition-examples-impact-4173516>.

доступа к возможностям для всех социальных групп. Снижение барьеров, связанных с бедностью, дискриминацией и территориальным неравенством, требует активной и целенаправленной роли государства через финансирование общественных благ, целевую поддержку уязвимых групп, регулирование качества услуг и стимулирование частных инвестиций. Стратегическое наращивание человеческого капитала на всех уровнях – индивидуальном, корпоративном и национальном – выступает не только ключевым фактором

экономического роста, но и основополагающим условием для формирования производительных социальных групп с высокой степенью экономической мобильности. Понимание специфики различных типов инвестиций в ЧК и механизмов их воздействия на траектории экономической мобильности выступает необходимым условием для разработки эффективной социально-экономической политики, направленной на раскрытие человеческого потенциала и обеспечения социальной справедливости.

Список литературы

1. *Беккер, Г.* Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ с особым упором на образование. Третье издание. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.org/details/beckers-human-capital-full-textbook> (дата обращения: 03.06.2025).
2. *Шульц, Теодор У.* Инвестиции в человеческий капитал // *The American Economic Review*. – Т. 51, № 1. – 1961. – С. 1-17. – JSTOR. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jstor.org/stable/1818907>. (дата обращения: 3.07.2025).
3. *Задорожная, А. Н.* Структура капитала в условиях информационной асимметрии: теории иерархии финансирования и сигнальные модели / А. Н. Задорожная // *Сибирская финансовая школа*. – 2015. – № 6(113). – С. 151-156. – EDN VIGQRV.
4. *Бендрикова, А. Ю.* Количественный аспект изучения интрагенерационной мобильности / А. Ю. Бендрикова // *Вестник алтайской науки*. – 2014. – № 4(22). – С. 405-408. – EDN RIHEDO.
5. *Панфилова, Ю. С.* Интергенерационная мобильность в современном российском обществе: критический анализ результатов социологических исследований / Ю. С. Панфилова // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология*. – 2015. – № 4(167). – С. 120-126. – EDN VMNARV.
6. *Хекман, Дж. Дж.* Политика, направленная на развитие человеческого капитала // *Экономические исследования*. – 2000. – Т. 54. – № 1. – С. 3-56. – DOI 10.1006/reec.1999.0225.
7. *Лаветти, К.* Компенсация различий в заработной плате на рынках труда: эмпирические проблемы и их применение // *Journal of Economic Perspectives*. – 2023. – Т. 37. – № 3. – С. 189-212. – DOI 10.1257/jep.37.3.189.
8. *Кудсия, Б.* Раса, класс и социальная мобильность: барьеры и возможности // *Journal of Social Signs Review*. – 2024. – Т. 2. – № 3. – С. 80-92. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://socialsignsreview.com/index.php/12/article/view/34>.
9. *Файзуллин, Ф. С.* Методологические вопросы диагностики социального капитала общества / Ф. С. Файзуллин // *Евразийский юридический журнал*. – 2024. – № 2(189). – С. 555-557. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-2-189-555-557. – EDN MRHUNO.
10. *Тухтарова, Е. Х.* Анализ факторов формирования человеческого капитала в регионах РФ / Е. Х. Тухтарова // *Human Progress*. – 2024. – Т. 10, № 1. – С. 7. – DOI 10.34709/IM.1101.7. – EDN EYDQGM.

References

1. *Beckers, G.* Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Third Edition. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://archive.org/details/beckers-human-capital-full-textbook> (access date: 06/03/2025).
2. *Schultz, Theodore W.* Investment in Human Capital // *The American Economic Review*. – Vol. 51. – № 1. – 1961. – Pp. 1-17. JSTOR. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.jstor.org/stable/1818907> (access date: 3.07.2025).
3. *Zadorozhnaya, A. N.* Capital structure under conditions of information asymmetry: theories of the hierarchy of financing and signaling models / A. N. Zadorozhnaya // *Siberian financial school*. – 2015. – № 6(113). – Pp. 151-156. – EDN VIGQRV.
4. *Bendrikova, A. Yu.* Quantitative aspect of studying intragenerational mobility / A. Yu. Bendrikova // *Bulletin of Altai Science*. – 2014. – № 4(22). – Pp. 405-408. – EDN RIHEDO.
5. *Panfilova, Yu. S.* Intergenerational mobility in modern Russian society: a critical analysis of the results of sociological research / Yu. S. Panfilova // *Bulletin of Adyghe State University. Series 1: Regional studies: philosophy, history, sociology, jurisprudence, political science, cultural studies*. – 2015. – № 4(167). – Pp. 120-126. – EDN VMNARV.
6. *Heckman, J. J.* Policies to foster human capital // *Research in economics*. – 2000. – Vol. 54. – № 1. – Pp. 3-56. – DOI 10.1006/reec.1999.0225.
7. *Lavetti, K.* Compensating wage differentials in labor markets: Empirical challenges and applications // *Journal of Economic Perspectives*. – 2023. – Vol. 37. – № 3. – Pp. 189-212. – DOI 10.1257/jep.37.3.189.
8. *Qudsia, B.* Race, Class, and Social Mobility: Barriers and Opportunities // *Journal of Social Signs Review*. – 2024. – Vol. 2. – № 3. – Pp. 80-92. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://socialsignsreview.com/index.php/12/article/view/34>.
9. *Fayzullin, F. S.* Methodological Issues in Diagnosing the Social Capital of Society / F. S. Fayzullin // *Eurasian Law Journal*. – 2024. – No. 2(189). – Pp. 555-557. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-2-189-555-557. – EDN MRHUNO.
10. *Tukhtarova, E. Kh.* Analysis of Factors Influencing the Formation of Human Capital in the Regions of the Russian Federation / E. Kh. Tukhtarova // *Human Progress*. – 2024. – Vol. 10, No. 1. – P. 7. – DOI 10.34709/IM.1101.7. – EDN EYDQGM.

Информация об авторе

Бувич А.П., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

ORCID: 0000-0001-8936-9135. SPIN-код: 8840-0471. Scopus Author ID: 57195640361

© Бувич А.П., 2025.

Information about the author

Buevich A.P., Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

ORCID: 0000-0001-8936-9135. SPIN-код: 8840-0471. Scopus Author ID: 57195640361

© Buevich A.P., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-41-48

Характер и направления трансформации пищевой отрасли Республики Башкортостан под воздействием санкционного давления

Мухамадиева Э.Ф., Минигалиева Г.Х., Хазиева Р.Ф.

В статье анализируется характер изменений в отрасли производства пищевой продукции в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 гг. Дается характеристика основных показателей динамики отрасли, на основании которых делаются выводы об эффективности мер государственной поддержки в сфере продовольственной безопасности. Представлено описание факторов, оказывающих как негативное, так и позитивное влияние на отрасль.

Проведен анализ результатов адаптации пищевой промышленности Республики Башкортостан к новым экономическим условиям посредством исследования целого комплекса статистических показателей, а именно: изменение доли производства пищевых продуктов в структуре отгруженных товаров, выполненных работ и услуг собственными силами; динамика индекса производства пищевых продуктов; динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций производства пищевых продуктов; динамика инвестиций в основной капитал в производстве пищевых продуктов; динамика объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по производству пищевых продуктов; уровень самообеспеченности продовольственной безопасности по некоторым видам пищевой продукции.

На основании сравнения доли производства пищевой продукции в объеме отгруженной продукции (работ, услуг) Республики Башкортостан и других субъектов Приволжского федерального округа делается вывод о положительной динамике региона в области наращивания потенциала производства пищевой продукции. В качестве фактора, который сокращает продовольственный потенциал республики, описан дефицит кадров, связанный с низким уровнем оплаты труда в отрасли по сравнению с другими видами экономической деятельности. Уровень самообеспеченности также демонстрирует неоднозначные показатели, не обеспечивая целевого показателя.

В качестве стимулирующего фактора для производителей пищевых продуктов в Республике Башкортостан представлены разнообразные программы поддержки со стороны органов власти, позволяющие сократить издержки производства. Несмотря на целый ряд мер, направленных на повышение роста производства пищевой продукции в Республике Башкортостан, для республики является характерным большая направленность на другие виды промышленного производства.

The nature and directions of transformation of the food industry of the Republic of Bashkortostan under the influence of sanctions pressure

Mukhamadieva E.F., Minigalieva G.H., Khazieva R.F

The article analyzes the nature of changes in the food production industry of the Republic of Bashkortostan for 2021 – 2023. The characteristics of the main indicators of the industry dynamics are given, on the basis of which conclusions are drawn about the effectiveness of state support measures in the field of food security. A description of the factors that have both a negative and a positive impact on the industry is presented.

The analysis of the results of adaptation of the food industry of the Republic of Bashkortostan to new economic conditions was carried out through the study of a whole range of statistical indicators, namely: change in the share of food production in the structure of shipped goods, work performed and services rendered by own efforts; dynamics of the food production index; dynamics of the average monthly nominal accrued wages of employees of food production organizations; dynamics of investments in fixed capital in food production; dynamics of the volume of shipped goods of own production, performed works and services by own forces in food production; level of self-sufficiency of food security for some types of food products.

Based on the comparison of the share of food production in the volume of shipped products (works, services) of the Republic of Bashkortostan and other subjects of the Volga Federal District, a conclusion is made about the positive dynamics of the region in the field of increasing the potential for food production. The shortage of personnel associated with the low level of wages in the industry compared to other types of economic activity is described as a factor that reduces the food potential of the republic. The level of self-sufficiency also demonstrates ambiguous indicators, not providing the target indicator.

As a stimulating factor for food producers in the Republic of Bashkortostan, various support programs from government authorities are presented, allowing to reduce production costs. Despite a number of measures aimed at increasing the growth of food production in the Republic of Bashkortostan, the republic is characterized by a greater focus on other types of industrial production.

FOR CITATION

APA

Mukhamadieva E.F., Minigalieva G.H., Khazieva R.F. The nature and directions of transformation of the food industry of the Republic of Bashkortostan under the influence of sanctions pressure. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 41–48.

KEYWORDS

Food production, food industry, food security, Republic of Bashkortostan, self-sufficiency, food potential, volume of shipped products, investment in fixed capital, nominal accrued wages, industrial dynamics.

Для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Мухамадиева Э.Ф., Минигалиева Г.Х., Хазиева Р.Ф. Характер и направления трансформации пищевой отрасли Республики Башкортостан под воздействием санкционного давления // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 41–48.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Производство пищевых продуктов, пищевая промышленность, продовольственная безопасность, Республика Башкортостан, самообеспеченность, продовольственный потенциал, объем отгруженной продукции, инвестиции в основной капитал, номинальная начисленная заработная плата, промышленная динамика.

ВВЕДЕНИЕ

Формирование новых крайне непредсказуемых условий функционирования российской экономики, вызванных переходом всей геэкономической мировой системы к новой реальности, оказывает свое непосредственное воздействие на все отрасли хозяйства. Данные радикальные изменения, проистекающие от смены приоритетов российского государственного механизма в сторону обеспечения максимальной защищенности страны от любых внешних дестабилизирующих факторов, способствуют интенсификации суверенизации российской экономики в самых различных отраслях экономики, начиная от сельского хозяйства и заканчивая сферой высоких технологий. Характер данных трансформационных процессов всеобъемлющ, что находит свое отражение на каждом уровне государственного управления территорией: как общенациональном, так и на уровне региона.

Региональные различия, связанные с неравномерным социально-экономическим развитием такой обширной территории как Российская Федерация, позволяют отметить важность вдумчивого и комплексного анализа развития отдельных отраслей в разрезе регионального фактора.

Пищевая промышленность, являющаяся одной из составляющих комплекса стратегически важных отраслей народного хозяйства, также претерпевает значительные изменения, что связано с необходимостью наиболее эффективной и быстрой ее адаптации к усиливающемуся санкционному давлению. Импортозамещение и технологический суверенитет выступают в качестве движущих факторов повышения как независимости экономики России от недружественных стран, так и стимулом повышения производительности труда в стране и отдельных ее регионах. Важность полного самообеспечения России пищевой продукцией подчеркивается в официальных выступлениях высших должностных лиц страны, начиная с момента введения первых санкционных ограничений странами Запада в 2014 году, и по мере все более усиливающейся

конфронтации приобретает все более серьезный характер [7].

Состояние пищевой промышленности страны, таким образом, выступает в качестве одного из важнейших индикаторов эффективности государственных мер по обеспечению национальной безопасности, и не может игнорироваться при разработке в том числе и региональной стратегии экономического развития.

Региональная специфика играет свою особую роль при оценке и анализе состояния пищевой промышленности, что проистекает от фактора специализации каждого отдельного субъекта Российской Федерации, на той отрасли народного хозяйства, которые в наибольшей степени способствуют его финансовой обеспеченности. Данная отраслевая специализация имеет глубоко укоренившийся характер и связана с целым спектром факторов природного и климатического характера, а также мерами региональных властей по управлению экономическим развитием данной конкретной территории. География пищевой промышленности в данном случае выступает в качестве прямого следствия разнообразия климатических и природных зон Российской Федерации, что подчеркивает необходимость для предоставления объективных данных о состоянии пищевой промышленности Республики Башкортостан, учета географического расположения региона и непригодности ее почв, климата и других природных компонентов для эффективной политики в области отдельных направлений пищевой промышленности.

МЕТОДЫ

Республика Башкортостан является регионом, чья пищевая промышленность носит многоотраслевой характер. Согласно данным, представленным Башстатом, в республике насчитывается более 900 производителей в данной отрасли [8]. От производственных и финансовых показателей функционирования данных предприятий во многом зависит благополучие всего региона, а также потенциал обеспечения жителей республики собственными пищевыми продуктами.

В связи с чем представляется целесообразным провести анализ результатов адаптации пищевой промышленности Республики Башкортостан к новым экономическим условиям посредством исследования целого комплекса статистических показателей, а именно:

- изменение доли производства пищевых продуктов в структуре отгруженных товаров, выполненных работ и услуг собственными силами;
- динамика индекса производства пищевых продуктов;
- динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций производства пищевых продуктов;
- динамика инвестиций в основной капитал в производстве пищевых продуктов;
- динамика объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по производству пищевых продуктов;
- уровень самобеспеченности продовольственной безопасности по некоторым видам пищевой продукции.

Несмотря на то, что характеристика состояния пищевой промышленности Республики Башкортостан далеко не ограничивается перечисленными выше индикаторами, однако они выступают в качестве базовых показателей количественных

и качественных изменений в развитии пищевой промышленности региона.

Структура отгруженных товаров, выполненных работ и услуг собственными силами в производстве пищевых продуктов позволит сформировать представление о той доле, которую вносят отдельные предприятия Башкирии в формирование ВРП республики, тем самым увеличивая экономический потенциал региона и степень его независимости от недружественных стран.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Представляется целесообразным для наиболее полного и объективного представления о состоянии пищевой промышленности Республики Башкортостан произвести анализ не только динамики основных показателей, но и в качестве базы для сравнения использовать аналогичные показатели в целом по России, а также по конкурентам республики в Приволжском федеральном округе.

В таблице 1 представлена динамика доли производства пищевых продуктов в объеме отгруженной продукции (работ, услуг) по виду экономической деятельности «обрабатывающие производства» в Российской Федерации и субъектах Приволжского федерального округа за 2021 – 2023 годы [2], [3], [4].

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что наибольшую долю производства пищевых

Таблица 1

Динамика доли производства пищевых продуктов в объеме отгруженной продукции (работ, услуг) по виду экономической деятельности «обрабатывающие производства» в Российской Федерации и субъектах Приволжского федерального округа за 2021 – 2023 годы, в %

Субъект Российской Федерации	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение, 2023/2021
Российская Федерация	15,5	16,9	16,5	+ 1,00
Приволжский федеральный округ	13,8	14,7	13,8	0,00
Республика Башкортостан	8,4	10,1	9,0	+ 0,60
Республика Марий Эл	34,9	34,9	30,7	-4,20
Республика Мордовия	40,0	41,9	40,4	+ 0,40
Республика Татарстан	10,0	9,9	9,4	-0,60
Удмуртская Республика	18,8	18,7	15,4	-3,40
Чувашская Республика	15,8	16,5	14,0	-1,80
Пермский край	7,1	7,1	7,1	0,00
Кировская область	12,1	14,3	15,2	+ 3,10
Нижегородская область	11,5	11,8	10,9	-0,60
Оренбургская область	14,1	12,1	11,2	-2,90
Пензенская область	39,9	41,5	38,7	-1,20
Самарская область	12,1	15,0	13,6	+ 1,50
Саратовская область	27,9	29,9	26,0	-1,90
Ульяновская область	22,6	26,2	27,5	+ 4,90

Источник: составлено авторами по данным: [2], [3], [4].

продуктов в объеме отгруженной продукции (работ, услуг) по виду экономической деятельности «обрабатывающие производства» среди субъектов Приволжского федерального округа на 2023 год занимает Республика Мордовия с показателем 40,4%. Республика Башкортостан же занимает одно из последних мест по данному показателю и значительно отстает от средних значений по России (на 7,5%) и по Приволжскому федеральному округу (на 4,8%). Данные значения говорят о том, что для Республики Башкортостан пищевое промышленное производство не имеет такого же большого веса в формировании экономического потенциала, как для других субъектов Российской Федерации. Структура ее производства в большей степени ориентирована на химическое производство и другие направления экономической деятельности.

Также следует отметить, что несмотря на крайне неблагоприятные факторы (пандемия COVID-19, санкционное давление, импортозависимость от недружественных стран) Республика Башкортостан оказалась среди тех регионов, которые смогли нарастить долю производства пищевых продуктов в объеме отгруженной продукции, рост составил 0,6%. Тогда как Республика Татарстан, ведущий регион Приволжского федерального округа по социально-экономическому развитию, наоборот, данную долю сократила на 0,6%.

Данные показатели свидетельствуют об определенных успехах государственной политики региональных властей в обеспечении повышения национальной безопасности в области производства продуктов питания. Именно с этой целью была принята Концепция развития пищевой и перерабатывающей промышленности Республики Башкортостан на 2021 – 2026 годы [1].

Одним из позитивных следствий формирования более цельной и стратегически ориентированной политики обеспечения высоких показателей производства промышленной продукции в Республике Башкортостан является последовательный и устойчивый рост индекса производства пищевых продуктов за 2021 – 2023 годы.

На рисунке 1 представлена динамика индекса производства пищевых продуктов в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 годы [5].

Данные, представленные на рисунке 1, говорят о высоких показателях темпов роста производства пищевых продуктов за 2021 и 2022 годами, но наблюдается резкое падение данного индекса в 2023 году на 6,1%, что говорит о наличии определенных проблем в обеспечении устойчивого роста производства пищевых продуктов.

Среди других факторов, которые дестабилизируют развитие пищевой промышленности в Республике Башкортостан, выступают:

- высокий уровень инфляции, которые значительно увеличивает стоимости производства и продажи продукции;
- дефицит кадров, усиливающийся по мере сокращения численности работников в гражданских секторах экономики и все большей привлекательности в плане уровня оплаты труда для потенциальных работников сфер народного хозяйства, связанных с военно-промышленным комплексом;
- серьезное отставание показателей среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников в сфере производства пищевой продукции от других видов экономической деятельности.

В качестве доказательства наличия сложностей в сфере обеспечения устойчивого роста

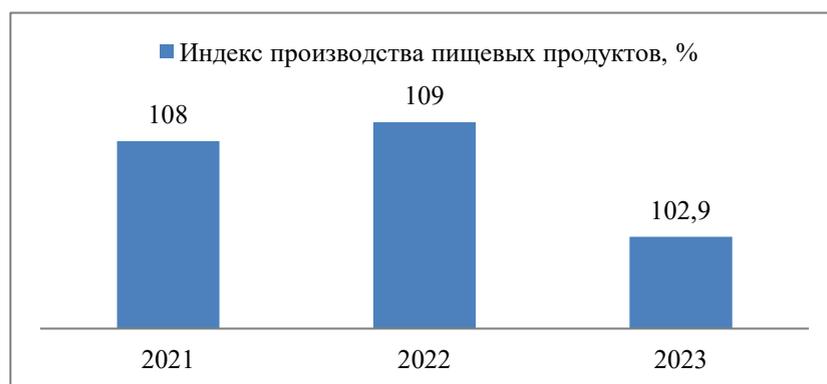


Рисунок 1. Динамика индекса производства пищевых продуктов в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 годы

Источник: составлено авторами по данным: [5].

производства пищевой продукции имеет смысл проанализировать ряд статистических показателей. Так, в таблице 2 представлена динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций производства пищевых продуктов в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 гг. [5].

Данные таблицы 2 свидетельствуют о низких показателях среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций производства пищевых продуктов в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 гг. по сравнению со республиканским уровнем. При этом данный показатель сократился за исследуемый период на 2,10%, что говорит о недостаточности усилий предприятий в данной отрасли по повышению материального стимулирования своих работников, что только способствует усилению кадрового голода и сокращает потенциалы роста отрасли в целом. При этом темпы изменения среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций производства пищевых продуктов в Республике Башкортостан являются положительными. Так,

в 2023 году по сравнению с 2021 годом данный показатель вырос всего на 29,54%. Однако этого явно недостаточно для того, чтобы сравняться даже со средними показателями по республике.

В таблице 3 представлена динамика инвестиций в основной капитал в производстве пищевых продуктов в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 гг. [5].

Таким образом, прирост инвестиций в основной капитал в производстве пищевых продуктов в Республике Башкортостан в 2023 году по сравнению с 2021 годом составил 24,95%. Однако в реальном выражении изменение показателя имеет неустойчивый характер и свидетельствует о низком уровне предпринимательской уверенности инвесторов в данной отрасли.

Наиболее показательным индикатором состояния производства пищевых продуктов в Республике Башкортостан является динамика объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по данному виду деятельности. В таблице 4 представлена динамика объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ

Таблица 2

Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций производства пищевых продуктов в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.	33 572,0	38 555,1	43 488,9	+ 9 916,90
В % к республиканскому уровню средней заработной платы	78,4	78,0	76,3	-2,10

Источник: составлено авторами по данным: [5].

Таблица 3

Динамика инвестиций в основной капитал в производстве пищевых продуктов в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение
Инвестиции в основной капитал в фактически действовавших ценах, млн руб.	3297,7	3224,3	4120,6	+ 822,9
В % к предыдущему году	39,5	-2,2	27,8	-11,7

Источник: составлено авторами по данным: [5].

Таблица 4

Динамика объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по производству пищевых продуктов в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млн руб.	117 184	131 243	130 177	+ 39 606
В % к предыдущему году	29,38	12,00	-0,81	-12,81

Источник: составлено авторами по данным: [5].

и услуг собственными силами по производству пищевых продуктов в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 гг. [5].

Несмотря на устойчивый рост объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по производству пищевых продуктов в Республике Башкортостан в номинальном выражении, который составил 33,80%, в реальном выражении наблюдается устойчивое снижение.

Несмотря на перечисленные выше проблемы, которые замедляют темпы роста пищевой промышленности в Республике Башкортостан за исследуемый период, республика демонстрирует относительно высокие показатели достижения продовольственной безопасности по некоторым видам пищевой продукции. В таблице 5 представлены данные об обеспеченности продовольственной безопасности по некоторым видам пищевой продукции Республики Башкортостан на 2023 год [6].

При этом, согласно данным Министерства сельского хозяйства Республики Башкортостан, регион испытывает проблемы в достижении полного уровня самообеспеченности по целому ряду других видов продукции: мясе птицы, муке и мучных изделиях, также в сырах и овощах борщевого набора [6].

Особой проблемой для обеспечения высокого спроса на пищевую продукцию местного производства является сохранение высокого уровня инфляции, что тормозит развитие отрасли. На рисунке 2 представлена динамика затрат на производство и продажу пищевой продукции в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 годы.

Следует отметить, что, несмотря на рост данного показателя в 2023 году по сравнению с 2021 годом на 6,67%, в 2023 году по сравнению с 2021 годом произошло сокращение данного показателя на 6,34%.

Причины сокращения затрат на производство и продажу пищевых продуктов в Республике Башкортостан в 2023 году по сравнению с 2022 годом можно объяснить как общим сокращением объема производства в данной отрасли, так и мерами государственной поддержки со стороны региональных и федеральных органов власти.

Так, с 2022 года в рамках реализации Концепции развития пищевой и перерабатывающей промышленности РБ производители продуктов питания могут получить компенсацию 40% затрат на приобретение нового оборудования и техники, но не больше 5 млн на одно предприятие или 15 млн, если компания реализует приоритетный инвестпроект. В 2024 году на эти цели выделено 100 млн руб. На данный момент поддержку в рам-

Таблица 5

Уровень самообеспеченности продовольственной безопасности по некоторым видам пищевой продукции Республики Башкортостан на 2023 год

Вид пищевой продукции	Уровень самообеспеченности, %
Молоко и молочная продукция	121,6
Свинина	140
Говядина	108,1
Картофель	149
Свежие огурцы	108
Томаты	152

Источник: составлено авторами по данным: [6].

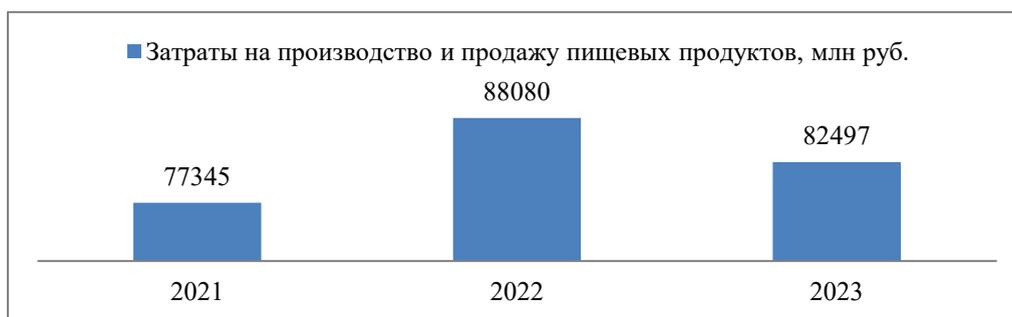


Рисунок 2. Динамика затрат на производство и продажу пищевой продукции в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 годы

ках реализации данных государственных мер получили 46 организаций [9].

Проведенный анализ состояния пищевого производства в Республике Башкортостан за 2021 – 2023 годы позволяет заключить об эффективности ряда государственных инициатив, направленных

на достижение целевых показателей продовольственной безопасности республики. Однако ряд негативных тенденций, связанных с дефицитом кадров и низким уровнем оплаты труда работников в отрасли вносят свой отрицательный вклад в динамику производства пищевых продуктов.

Список литературы

1. *Постановление* Правительства Республики Башкортостан от 23 апреля 2021 года №169 «Об утверждении концепции развития пищевой и перерабатывающей промышленности Республики Башкортостан на 2021 – 2026 годы».
2. *Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб.* / Росстат. -Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. / Росстат. -Регионы России. Социально-экономические показатели. 2022: Стат. сб. / Росстат. -Республика Башкортостан в цифрах. 2024: Стат. сб. / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан. – Уфа, 2024. – 168 с.
3. *Бахшиева, Г.* Стало известно, какими продуктами полностью обеспечивает себя Башкирия / Г. Бахшиева // Башинформ. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bashinform.ru/news/economy/2024-02-20/stalo-izvestno-kakimi-produktami-polnostyu-obespechivaet-sebya-bashkiriya-3650961> (дата обращения: 20.02.2024).
4. *Нефедова, А.* Жить в продовольствие: насколько РФ обеспечивает свои потребности в продуктах / А. Нефедова // Известия. – 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iz.ru/1429089/alena-nefedova/zhit-v-prodovolstvie-naskolko-rf-obespechivaet-svoi-potrebnosti-v-produktakh> (дата обращения: 21.11.2022).
5. *Пресс-выпуск № 04-13/13 ОТ 13.10.2023г.* День работников пищевой промышленности // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан: [официальный сайт]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://02.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Den-rabotnikov-pishchevoj-promyshlennosti.pdf> (дата обращения: 01.02.2025).
6. *Производство* продуктов питания в Башкирии в 2024 году выросло на 36% // РБК. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ufa.rbc.ru/ufa/21/10/2024/6716226e9a7947db3892281f> (дата обращения: 21.10.2024).

References

1. *Resolution of the Government of the Republic of Bashkortostan dated April 23, 2021 № 169* “On approval of the Concept for the development of the food and processing industry of the Republic of Bashkortostan for 2021 – 2026”.
2. *Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: Statistical collection / Rosstat.* – Moscow, 2024. –1081.
3. *Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2023: Statistical collection / Rosstat.* – Moscow, 2023. – 1126 p.
4. *Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2022: Statistical collection / Rosstat.* – Moscow, 2023. – 1122 p.
5. *The Republic of Bashkortostan in numbers. 2024: Statistical collection / Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Republic of Bashkortostan.* – Ufa, 2024. – 168 p.
6. *Bakhshieva, G.* It became known which products Bashkiria fully provides itself with / G. Bakhshieva // Bashinform. – 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bashinform.ru/news/economy/2024-02-20/stalo-izvestno-kakimi-produktami-polnostyu-obespechivaet-sebya-bashkiriya-3650961> (access date: 02/20/2024).
7. *Nefedova, A.* Living on food: how much does the Russian Federation meet its food needs / A. Nefedova // Izvestia. – 2022. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://iz.ru/1429089/alena-nefedova/zhit-v-prodovolstvie-naskolko-rf-obespechivaet-svoi-potrebnosti-v-produktakh> (access date: 11/21/2022).
8. *Press release No. 04-13/13 DATED 13.10.2023* Food Industry Workers' Day // Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Republic of Bashkortostan: [official website]. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://02.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Den-rabotnikov-pishchevoj-promyshlennosti.pdf> (access date: 02/01/2025).
9. *Food production in Bashkiria increased by 36% in 2024* // RBK. – 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ufa.rbc.ru/ufa/21/10/2024/6716226e9a7947db3892281f> (access date: 10/21/2024).

Информация об авторах

Мухамадиева Э.Ф., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономическая безопасность» Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Минигалиева Г.Х., специалист по УМР кафедры «Экономическая безопасность» Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Хазиева Р.Ф., магистрант 1 курса направления подготовки «Экономика» Уфимского государственного нефтяного технического университета; ведущий специалист Распределительного Центра Акционерного Общества «Башспирт» (г. Уфа, Российская Федерация).

© Мухамадиева Э.Ф., Минигалиева Г.Х., Хазиева Р.Ф., 2025.

Information about the authors

Mukhamadieva E.F., PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security at Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

Minigalieva G.H., specialist in the Department of Economic Security at Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

Khazieva R.F., 1st year magister student in Economics at Ufa State Petroleum Technical University; leading specialist at the Distribution Center of Bashspirt Joint Stock Company (Ufa, Russian Federation).

© Mukhamadieva E.F., Minigalieva G.H., Khazieva R.F., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-49-54

Анализ взаимодействия населения с органами государственной власти с использованием информационно-коммуникационных технологий в Российской Федерации

Алексахин А.Н., Алексахина С.А., Алехин Е.И., Шошин М.А.

В статье авторами обоснована значимость взаимодействия населения с органами государственной власти с использованием информационно-коммуникационных технологий. Выявлены ключевые тенденции, отражающие развитие взаимодействия населения с органами государственной власти по-средством информационно-коммуникационных технологий в РФ (увеличение доступности и количества электронных государственных услуг, рост уровня цифровой грамотности населения, активизация обратной связи с помощью разработки соответствующих платформ; развитие мобильных приложений, устойчивый рост числа пользователей дистанционных сервисов.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Алексахин А.Н., Алексахина С.А., Алехин Е.И., Шошин М.А. Анализ взаимодействия населения с органами государственной власти с использованием информационно-коммуникационных технологий в Российской Федерации // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 49–54.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Информационно-коммуникационные технологии, население, органы государственной власти, сеть Интернет, госуслуги.

Analysis of the interaction of the population with the authorities government authorities using information and communication technologies in the Russian Federation

Aleksakhin A.N., Aleksakhina S.A., Alyokhin E.I., Shoshin M.A.

In the article, the authors substantiate the importance of public interaction with public authorities using information and communication technologies. The key trends reflecting the development of public interaction with public authorities through information and communication technologies in the Russian Federation have been identified (an increase in the availability and quantity of electronic public services, an increase in the level of digital literacy of the population, and increased feedback through the development of appropriate platforms; development of mobile applications, steady growth in the number of users of remote services).

FOR CITATION

Aleksakhin A.N., Aleksakhina S.A., Alyokhin E.I., Shoshin M.A. Analysis of the interaction of the population with the authorities government authorities using information and communication technologies in the Russian Federation. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 49–54.

APA

KEYWORDS

Information and communication technologies, population, public authorities, Internet, public services.

ВВЕДЕНИЕ

Изучение взаимодействия населения с органами государственной власти с помощью применения информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей представляется весьма актуальным. Информационные технологии позволяют облегчить доступ гражданам к услугам и информации. При этом прозрачность работы государственных структур способствует повышению доверия населения к власти. Вышеуказанное обуславливает необходимость изучения динамики индикаторов, отражающих развитие взаимодействия населения с органами государственной власти с использованием информационно-коммуникационных технологий в Российской Федерации на современном этапе развития общества.

В 2019 – 2024 гг. реализовывалась национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [1]. В рамках данной национальной программы реализовывался целый ряд федеральных проектов, в том числе проект «Цифровое государственное управление». Федеральный проект «Цифровое государственное управление» был направлен на оптимизацию и модернизацию государственного управления с помощью современных информационных технологий.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В таблицах 1 и 2 представлен удельный вес (доля) населения РФ в возрасте 15 – 72 лет, осуществлявшего взаимодействие с органами государственной власти и местного самоуправления, в зависимости от способов взаимодействия, места

Таблица 1

Доля населения в возрасте 15 – 72 лет, взаимодействовавшего с органами государственной власти и местного самоуправления, по способам взаимодействия, типам поселения и полу (в процентах от общей численности населения в возрасте 15 – 72 лет) в РФ, 2024 г.

	Всего	в том числе:		в том числе:					
		мужчины	женщины	город			село		
				всего	в том числе:		всего	в том числе:	
		го	мужчины	женщины	всего	мужчины	женщины	мужчины	женщины
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100
из них:									
Взаимодействовали с органами государственной власти, местного самоуправления ¹⁾	86,2	84,3	87,9	87,1	85,3	88,7	83,6	81,7	85,5
из них:									
через Интернет (веб-сайты, порталы госуслуг, мобильные приложения, электронную почту, терминалы самообслуживания)	77,3	76,0	78,5	79,2	78,1	80,2	71,5	70,0	72,8
в многофункциональном центре предоставления госуслуг (МФЦ)	27,6	25,9	29,2	27,1	25,3	28,7	29,0	27,4	30,6
при личном посещении	22,0	20,2	23,5	22,5	20,6	24,2	20,3	19,1	21,4
иными способами (почтовой связью, курьером)	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2	1,3
Не взаимодействовали с органами государственной власти, местного самоуправления	13,8	15,7	12,1	12,9	14,7	11,3	16,4	18,3	14,5

Примечание: 1) Сумма значений по строкам больше итога, т.к. респонденты указывали несколько вариантов ответов.

Источник: составлено авторами по [2].

Таблица 2

Доля населения в возрасте 15 – 72 лет, взаимодействовавшего с органами государственной власти и местного самоуправления, по способам взаимодействия, типам поселения и полу (в процентах от общей численности населения в возрасте 15 – 72 лет) в РФ, 2019 г.

	Всего	в том числе:		в том числе:					
		мужчины	женщины	город			село		
				всего	в том числе:		всего	в том числе:	
		го	мужчины	женщины	всего	мужчины	женщины	мужчины	женщины
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100
из них:									
Взаимодействовали с органами государственной власти, местного самоуправления ¹⁾	74,0	71,2	76,5	76,5	73,7	78,9	66,6	64,3	68,9
из них:									
через Интернет (веб-сайты, порталы госуслуг, мобильные приложения, электронную почту, терминалы самообслуживания)	57,5	56,3	58,5	61,7	60,8	62,5	44,6	43,6	45,6
в многофункциональном центре предоставления госуслуг (МФЦ)	22,5	20,4	24,4	22,0	19,7	23,9	24,2	22,3	26,0
при личном посещении	21,8	19,5	23,8	21,2	18,7	23,3	23,6	21,8	25,4
иными способами (почтовой связью, курьером)	1,9	1,8	2,0	2,0	1,9	2,0	1,9	1,7	2,0
Не взаимодействовали с органами государственной власти, местного самоуправления	26,0	28,8	23,5	23,5	26,3	21,1	33,4	35,7	31,1

Примечание: 1) Сумма значений по строкам больше итога, т.к. респонденты указывали несколько вариантов ответов.

Источник: составлено авторами по [2].

жительства, пола (в процентах от общей численности населения в возрасте 15 – 72 лет) в 2024 г. и 2019 г.

На основе анализа данных указанных таблиц можно установить следующее:

– в 2024 году из всего населения в возрасте 15 – 72 лет взаимодействовали с органами государственной власти, местного самоуправления 86,2 % населения (по сравнению с 74,0% в 2019 году), то есть рост данного показателя составил 12,2 процентных пункта;

– рассматривая способы такого взаимодействия, можно выявить, что в 2024 г.: через Интернет (веб-сайты, порталы госуслуг, мобильные приложения, электронную почту, терминалы самообслуживания) взаимодействовали 77,3% населения РФ в возрасте 15 – 72 лет (по сравнению с 57,5% в 2019 г.); в многофункциональном центре предоставления госуслуг – 27,6% (против 22,5% в 2019 г.); при личном посещении 22,0% (в 2019 г. – 21,8%); иными способами (почтовой связью, курьером) – 1,3% (1,9% в 2019 г.);

– не взаимодействовали с органами государственной власти, местного самоуправления – 13,8% (против 26,0% в 2019 г.).

Следует подчеркнуть, что женщины в 2024 году были более активны во взаимодействии с органами государственной власти и местного самоуправления; это, в частности, проявлялось

при взаимодействии через Интернет, в МФЦ. Аналогичная ситуация наблюдалась и в «доковидное» время (в 2019 году).

Анализ активности взаимодействия городских и сельских жителей с органами государственной власти и местного самоуправления показывает, что горожане более активны по всем способам такого взаимодействия (как в 2019 г., так и в 2024 г.).

Не взаимодействовали с органами государственной власти, местного самоуправления в 2019 году 26,0% населения страны в возрасте 15 – 72 лет; в том числе 28,8% мужчин и 23,5% женщин; 23,5% горожан и 33,4% селян.

В 2024 году не взаимодействовали с органами государственной власти, местного самоуправления 13,8% населения страны в возрасте 15 – 72 лет; в том числе 15,7% мужчин и 12,1% женщин; 12,9% горожан и 16,4% селян.

То есть можно заключить, что в 2024 году по сравнению с 2019 годом доля невзаимодействующего населения с органами власти и местного самоуправления существенно сократилась – на 12,2 процентных пункта; при этом такое сокращение произошло и в городе, и на селе.

Вместе с тем возникает вопрос, по каким причинам население РФ отказывается от использования Интернета при получении государственных услуг (таблица 3 и 4).

Таблица 3

Причины отказа населения в возрасте 15 – 72 лет от использования Интернета при получении госуслуг по типам поселения и полу (в процентах от общей численности населения в возрасте 15 – 72 лет, не использовавшего Интернет для получения госуслуг, соответствующих групп) в РФ, 2019 г.

	Всего	в том числе:		в том числе					
				город			село		
		мужчины	женщины	всего	в том числе:		всего	в том числе:	
					мужчины	женщины		мужчины	женщины
Отсутствие необходимости	17,8	18,9	17,0	18,0	19,3	17,1	17,4	18,2	16,7
Нужная услуга была недоступна	1,7	1,6	1,8	1,8	1,6	1,9	1,6	1,5	1,7
Предпочитают личный визит	57,1	56,1	57,8	58,0	57,1	58,6	55,2	54,3	56,1
Нет быстрого ответа	2,2	2,2	2,1	2,5	2,6	2,4	1,6	1,5	1,7
Нет навыков	17,2	16,3	17,8	16,3	15,4	17,0	18,8	18,0	19,6
Боятся разглашения своих данных	2,5	2,4	2,5	2,7	2,8	2,6	2,0	1,8	2,2
Проблемы с электронной подписью, учетной записью	1,1	0,8	1,3	1,2	0,8	1,6	0,7	0,9	0,6
За респондента это сделали другие люди (консультанты МФЦ, друзья, родственники, члены семьи)	17,3	17,9	16,8	18,7	19,6	18,0	14,5	15,0	14,0
Получение услуги требовало личного визита для предоставления бумажных форм, получения результата	14,0	13,1	14,6	13,9	13,0	14,4	14,2	13,2	15,1
Другие причины	5,1	5,3	4,9	4,6	4,6	4,5	6,1	6,5	5,8

Источник: составлено авторами по [2].

Таблица 4

Причины отказа населения в возрасте 15 – 72 лет от использования Интернета при получении госуслуг по типам поселения и полу (в процентах от общей численности населения в возрасте 15 – 72 лет, не использовавшего Интернет для получения госуслуг, соответствующих групп) в РФ, 2024 г.

	Всего	в том числе:		в том числе					
				город			село		
		мужчины	женщины	всего	в том числе:		всего	в том числе:	
					мужчины	женщины		мужчины	женщины
Отсутствие необходимости	35,4	38,1	33,2	32,1	34,4	30,5	41,6	44,5	39,0
Нужная услуга была недоступна	5,0	5,2	4,7	6,1	6,5	5,8	2,7	3,0	2,4
Предпочитают личный визит	46,2	42,9	48,8	49,2	45,6	51,8	40,4	38,2	42,5
Нет быстрого ответа	1,8	1,6	1,9	2,0	1,9	2,0	1,4	1,1	1,6
Нет навыков	13,2	12,4	13,7	12,7	11,8	13,3	14,1	13,6	14,7
Боятся разглашения своих данных	2,8	2,5	3,0	2,8	2,3	3,2	2,8	2,8	2,7
Проблемы с электронной подписью, учетной записью	0,8	0,9	0,7	0,8	0,9	0,7	0,7	0,8	0,6
За респондента это сделали другие люди (консультанты МФЦ, друзья, родственники, члены семьи)	17,3	17,8	16,8	17,7	18,5	17,1	16,4	16,6	16,2
Другие причины	3,4	3,7	3,1	3,2	3,8	2,7	3,8	3,5	4,0

Источник: составлено авторами по [2].

В 2019 году важнейшей причиной отказа населения РФ в возрасте 15 – 72 лет от использования Интернета при получении госуслуг (в процентах от общей численности населения в возрасте 15 – 72 лет, не использовавшего Интернет для получения госуслуг) являлось «предпочтение личного визита» (57,1%). Кроме того, был весьма существенен вес таких причин как: отсутствие необходимости (17,8%), отсутствие необходимых навыков (17,2%), «это сделали другие люди» (консультанты МФЦ, друзья, родственники, члены семьи) (17,3%).

К 2024 году ситуация несколько изменилась. Так, самой значимой причиной отказа населения РФ в возрасте 15 – 72 лет от использования Интернета при получении госуслуг (в процентах от общей численности населения в возрасте 15 – 72 лет, не использовавшего Интернет для получения госуслуг) по-прежнему остается «предпочтение личного визита» (46,2%), хотя ее удельный вес сократился на 10,9 процентных пункта). Важными также являются такие причины отказа от использования Интернета при получении госуслуг как: отсутствие необходимости (35,4%), отсутствие навыков (13,2%), «это сделали другие люди» (консультанты МФЦ, друзья, родственники, члены семьи) (17,3%). Можно заключить, что позитивным моментом является сокращение доли лиц, у которых отсутствуют соответствующие навыки (на 4,0 процентных пункта по сравнению с 2019 годом).

С помощью информационно-коммуникационных технологий у населения появляется

возможность активно участвовать в принятии решений по отдельным вопросам, выражать свои мнения и инициативы. Платформы для электронных петиций, онлайн-голосования, форумы для обсуждений дают возможность каждому члену общества принимать участие в управлении развитием отдельного региона и страны в целом.

Кроме того, внедрение электронных систем управления и автоматизация процессов управления помогают органам государственной власти оперативнее и эффективнее реагировать на запросы и потребности граждан. Это способствует повышению качества оказываемых государственных услуг.

Подчеркнем также, что применение информационных технологии могут стать инструментом для борьбы с коррупцией. Прозрачность процедур и доступность информации о действиях государственных органов снижают вероятность злоупотреблений.

В условиях глобализации и быстрого развития технологий взаимодействие с населением через информационные технологии становится необходимостью. Во время кризисных моментов развития (таких как пандемия COVID-19) онлайн-сервисы и дистанционные взаимодействия стали критически важными.

Современное общество сталкивается с необходимостью повышения цифровой грамотности, чтобы население могло полноценно использовать

доступные электронные сервисы и активно участвовать в жизни общества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, динамика индикаторов, отражающих взаимодействие населения с органами государственной власти посредством информационно-коммуникационных технологий, демонстрирует ряд ключевых тенденций:

1) увеличение доступности и количества электронных государственных услуг;

2) рост уровня цифровой грамотности населения, что способствует более активному взаимодействию с органами власти на основе применения информационно-коммуникационных технологий;

3) активизация обратной связи с помощью разработки соответствующих платформ (например «Российская общественная инициатива», «Добродел»), которые позволяют гражданам

оперативно сообщать об имеющихся проблемах и давать свои предложения о совершенствовании работы органов власти;

4) развитие мобильных приложений как инструмента предоставления государственных услуг;

5) устойчивый рост числа пользователей дистанционных сервисов, что свидетельствует о высокой заинтересованности населения во взаимодействии с государственными учреждениями.

Вместе с перечисленными позитивными трендами нельзя не упомянуть о ряде проблемных моментов, сопровождающих углубление взаимодействия населения с органами государственной власти с помощью информационно-коммуникационных технологий – недостаточно развитая инфраструктура в удаленных районах страны, обеспечение безопасности данных, необходимость улучшения пользовательского опыта.

Список литературы

1. *Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»* (утв. протоколом заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 04.06.2019 г. №7). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 12.04. 2025).
2. *Итоги федерального статистического наблюдения по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-коммуникационных сетей.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/it/ikt24/index.html (дата обращения: 12.04. 2025).

References

1. *National Program “Digital Economy of the Russian Federation”* (approved by the minutes of the meeting of the Presidium of the Presidential Council for Strategic Development and National Projects dated 06/04/2019, № 7). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (access date: 04/12/2025).
2. *The results of the federal statistical observation on the use of information technologies and information and communication networks by the population.* – [Electronic resource]. – Access mode: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/it/ikt24/index.html (access date: 04/12/2025).

Информация об авторах

Алексахин А.Н., заведующий кафедрой, кандидат педагогических наук, доцент Университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

Алексахина С.А., старший преподаватель Университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

Алехин Е.И., кандидат физико-математических наук, доцент Университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

Шошин М.А., кандидат педагогических наук, доцент Университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Алексахин А.Н., Алексахина С.А., Алехин Е.И., Шошин М.А., 2025.

Information about the authors

Aleksakhin A.N., Head of the Department, Ph.D. of Pedagogic Sciences, Associate Professor at the University of Synergy (Moscow, Russian Federation).

Aleksakhina S.A., Senior Lecturer at the University of Synergy (Moscow, Russian Federation).

Alyokhin E.I., Ph.D. of Physico-mathematical Sciences, Associate Professor at the University of Synergy (Moscow, Russian Federation).

Shoshin M.A., Ph.D. of Pedagogic Sciences, Associate Professor at the University of Synergy (Moscow, Russian Federation).

© Aleksakhin A.N., Aleksakhina S.A., Alyokhin E.I., Shoshin M.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-55-64

Оценка промышленного потенциала регионов России: сравнительный анализ тенденций развития

Макаров М.А.

Цель статьи – сравнительная оценка промышленных потенциалов регионов РФ как основа для выявления их слабых сторон и принятия эффективных управленческих решений. Для оценки собраны и обобщены статистические данные в динамике (2013 – 2022 гг.), произведен расчет интегральных индексов, группировка и ранжирование исследуемых регионов. Результаты. Системное понимание промышленного потенциала региона как совокупности материально-технических, финансовых, трудовых, инфраструктурных и инвестиционных составляющих стало основой для его оценки на примере семи субъектов РФ. Анализ 17 показателей проявил лидеров и аутсайдеров по каждому из них, сильные и слабые стороны регионов, тенденции развития. По итогам расчетов выделены регионы с высоким (Татарстан), высоким/средним (Нижегородская область), средним (Челябинская область, Краснодарский край, Башкортостан, Оренбургская область) и средним/низким (Свердловская область) потенциалом. Выводы. Выявлено сохранение основных фондов промышленности при увеличении степени их износа, невысокая инновационная активность и слабая развитость в промышленных отраслях НИОКР, положительные тенденции по финансовому и инвестиционному блокам. Намечены пути преодоления негативной динамики старения основных фондов, стимулирования инновационных стратегий и технологических инноваций предприятий.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Макаров М.А. Оценка промышленного потенциала регионов России: сравнительный анализ тенденций развития // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 55–64.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Промышленный потенциал региона, оценка регионального промышленного потенциала, индексный метод, группировка, ранжирование.

Assessment of the industrial potential of Russian regions: comparative analysis of development trends

Makarov M.A.

The purpose of the article is to conduct a comparative assessment of the industrial potential of Russian regions as a basis for identifying their weaknesses and making effective management decisions. For the assessment, statistical data for the period 2013 – 2022 were collected and analyzed, integral indices were calculated, and the regions under study were grouped and ranked. Results. A systematic understanding of a region's industrial potential as a combination of material-technical, financial, labor, infrastructural, and investment components served as the basis for its evaluation, using seven regions of the Russian Federation as an example. The analysis of 17 indicators revealed the leaders and outsiders for each of them, as well as the strengths and weaknesses of the regions and their development trends. Based on the calculations, the regions were classified into the following categories: high industrial potential (Tatarstan), high/medium (Nizhny Novgorod Region), medium (Chelyabinsk Region, Krasnodar Territory, Bashkortostan, Orenburg Region), and medium/low (Sverdlovsk Region). Conclusions. The preservation of the fixed assets of industry with an increase in the degree of their wear and tear, low innovation activity and low R&D development in it, positive trends in financial and investment blocks have been revealed. The article outlines ways to counteract the negative trend of aging fixed assets and stimulate innovative strategies and technological innovations in enterprises.

FOR CITATION

Makarov M.A. Assessment of the industrial potential of Russian regions: comparative analysis of development trends. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 55–64.

APA

KEYWORDS

Regional industrial potential, assessment of regional industrial potential, index method, grouping, ranking.

ВВЕДЕНИЕ

Опыт последних лет показывает, что отказ от промышленно ориентированного развития подвергает экономическую и даже политическую безопасность государств существенным рискам. Поэтому в условиях нового разворота российской и мировой экономики к индустриализации/реиндустриализации [1] важно сохранение и обновление промышленного потенциала регионов, страны в целом [2], [3]. Как подчеркнул Президент РФ В. В. Путин на форуме «Инженеры будущего –

2023», необходима «модернизация промышленности», «внедрение новейших технологий, ... передовых экологических стандартов», совершенствование программ «профессионального образования»¹.

Объектами исследования стали семь субъектов РФ: Татарстан, Башкортостан, Краснодарский

1 См.: Путин назвал развитие и модернизацию промышленности безусловным приоритетом // Ведомости: Сетевое издание (Vedomosti). 26 июня. 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/politics/news/2023/06/26/982325-putin-nazval-prioritetom#140737497192325> (дата обращения: 10.03.2025).

край, Челябинская, Свердловская, Нижегородская и Оренбургская области. Их выбор обусловлен сопоставимостью по значениям индекса промышленного производства² и высокими позициями в рейтинге Министерства промышленности и торговли РФ по эффективности ведения промышленной политики³. Период оценивания – 2013 – 2022 гг. *Цель статьи* – сравнительная оценка промышленных потенциалов регионов для выявления их ключевых проблем и определения возможных управленческих решений.

В работах отечественных ученых сложилось несколько основных подходов к трактовке промышленного потенциала региона. Сторонники первой связывают его с возможностями предприятий субъектов создавать продукцию, обладающую конкурентными свойствами и распространять ее на рынке (О. В. Баканач и К. В. Гаус, Д. Р. Баева [4], В. Ю. Сутягин и Я. Ю. Радюкова). Другие авторы фокусируются на имеющихся у них природных, производственных ресурсах и на способности их эффективного использования (И. Х. Цогоев, Я. С. Рехачев и Д. С. Ширяевский). Системность рассмотрения с акцентом на инновационно-технологический характер промышленного потенциала свойственна Т. Г. Смирновой, трактующей его как «совокупность ... производственных, финансовых, человеческих ресурсов» и «инфраструктурных возможностей» [5], обеспечивающих способность региона к освоению новых технологий, проведению структурных инноваций в промышленности, региональной экономике в целом.

При обозначении основных составляющих промышленного потенциала и их оценке мы опирались на методику А. О. Ларионова [6], позволившую максимально использовать имеющуюся статистику для наиболее полного раскрытия темы. Им выделяются следующие его составные блоки [6, с. 48]: 1) «материально-технический» – основные фонды предприятий, применяемые на них технические и технологические средства; 2) «инновационный» – комплекс действующих инновационно активных предприятий, квалифицированного персонала и финансов, выделяемых на инновации; 3) «инвестиционный» – совокупность активов, которые могут быть вложены в развитие промыш-

2 См.: Промышленное производство в России // Федеральная служба государственной статистики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 16.12.2024).

3 См.: Названы самые эффективные промышленные регионы России // RGRU: Интернет-портал «Российской газеты». 10.07.2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2023/07/10/nazvany-samye-effektivnye-promyshlennye-regiony-rossii.html> (дата обращения: 10.03.2025).

ленности региона; 4) «трудовой» – использование региональных и привлеченных иных трудовых ресурсов для реализации производственных задач; 5) «инфраструктурный» – региональные условия для эффективного функционирования предприятий, товарооборота и жизнедеятельности населения; 6) «финансовый» – совокупность финансовых средств предприятий, которые могут быть направлены на операционную деятельность, обновление инфраструктуры, разрешение форс-мажорных ситуаций.

В исследованиях зарубежных авторов вплоть до последнего времени о промышленном потенциале речь велась больше в контексте проблематики энергоэффективности, минимизации вредного воздействия производства на экологию [7], деиндустриализации [8]. И все же в ряде работ внимание концентрируется на различных аспектах развития промышленного потенциала стран, регионов: на промышленной политике [9], вопросах внедрения новых технологий [10, с. 42], укрепления производственных цепочек.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

В ходе исследования применялись статистические методы (сбор, обобщение, систематизация данных, группировка, ранжирование и классификация), сравнительный анализ, метод многомерной средней и расчет интегральных индексов. Информационной базой стали статистические издания Федеральной службы государственной статистики о промышленном производстве на территории субъектов РФ. Расчеты производились на основе адаптированной автором методики А. О. Ларионова [6]. На 1 этапе проводился сбор и анализ количественных показателей за 2013 – 2022 гг. по выделенным блокам интегральной оценки. На 2 этапе осуществлялся расчет нормированных показателей-стимуляторов по формуле 1 и показателей-дестимуляторов по формуле 2 [11]:

$$Y_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{\min,j}}{X_{\max,j} - X_{\min,j}}, \quad Y_{ij} = \frac{X_{\max,j} - X_{ij}}{X_{\max,j} - X_{\min,j}}, \quad (1) (2)$$

где X_{ij} – 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 3 этапе определялся интегральный показатель оценки по формуле многомерной 3:

$$t = \frac{\sum Y_{ij}}{n}, \quad (3)$$

где t – интегральный индекс промышленного потенциала регионов; Y_{ij} – нормированные показатели; n – суммарное количество показателей.

4 этап представлял собой ранжирование регионов-объектов исследования по убыванию. 5 этап – их группировка по блокам: $0 \leq t \leq 0,3$ – регионы с низким, $0,3 < t \leq 0,6$ – со средним, $t > 0,6$ – регионы с высоким промышленным потенциалом.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Начнем рассмотрение данных согласно охарактеризованной методике. В таблице 1 представ-

вим показатели блока 1 «Материально-технический потенциал» за 2013 – 2022 гг.

Основные фонды промышленности (показатель 1 – П 1.1) – это средства, имущество предприятий, используемое в ходе производства продукции в долгосрочном периоде (здания, оборудование и т.д.). Согласно данным, во всех исследуемых регионах динамика положительная – показатели

Таблица 1

Статистические данные по блоку «Материально-технический потенциал»

Регионы	Краснодарский край	Республика Башкортостан	Республика Татарстан	Нижегородская область	Оренбургская область	Свердловская область	Челябинская область
1.1. Стоимость основных фондов промышленности на душу населения, млн руб./чел.							
2013	0,092	0,158	0,331	0,175	0,348	0,239	0,210
2014	0,104	0,147	0,311	0,191	0,370	0,272	0,246
2015	0,113	0,193	0,380	0,251	0,442	0,286	0,273
2016	0,127	0,226	0,387	0,273	0,439	0,348	0,307
2017	0,143	0,257	0,443	0,291	0,545	0,381	0,361
2018	0,149	0,289	0,490	0,314	0,617	0,433	0,392
2019	0,155	0,312	0,547	0,327	0,720	0,454	0,424
2020	0,171	0,330	0,608	0,356	0,788	0,485	0,449
2021	0,217	0,358	0,643	0,423	0,910	0,538	0,463
2022	0,227	0,386	0,685	0,445	0,968	0,548	0,519
1.2. Степень износа основных фондов промышленности, %							
2013	43,23	45,60	42,90	27,08	37,45	48,30	42,67
2014	45,23	46,83	42,23	42,63	49,30	47,67	37,97
2015	47,90	48,33	43,87	36,10	43,77	48,83	39,03
2016	50,10	49,67	44,37	38,60	46,90	45,93	40,53
2017	39,90	53,23	44,98	40,75	49,50	45,73	45,83
2018	42,60	54,08	45,93	46,07	53,33	46,68	48,23
2019	46,23	55,65	49,78	47,10	54,13	51,10	49,25
2020	47,55	56,58	51,90	52,65	49,38	49,68	49,18
2021	49,88	57,33	53,35	49,35	50,58	50,63	49,38
2022	48,85	48,30	40,03	47,58	47,23	49,48	46,18
1.3. Индекс промышленного производства, %							
2013	102,5	102,3	101,7	104,5	96,9	102,7	99,9
2014	105,3	103,9	101,3	100,6	101,2	102,1	104,0
2015	102,4	101,3	101,5	102,6	92,3	96,9	98,0
2016	101,9	100,1	103,4	104,4	94,6	100,6	98,3
2017	104,5	104,2	101,5	105,0	100,1	106,5	104,6
2018	101,6	101,1	102,6	102,3	101,6	100,0	101,1
2019	102,9	104,8	102,4	105,3	103,4	103,4	101,0
2020	95,9	98,2	96,6	95,3	98,4	102,0	99,3
2021	112,6	107,9	108,9	103,6	99,6	101,5	108,1
2022	103,8	103,6	106,7	101,3	97,2	99,8	98,5

Источник: составлено автором по данным: Промышленное производство в России // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 30.10.2024); Регионы России. Социально-экономические показатели // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 30.10.2024).

2022 г. в 2,1–2,8 раза превышают показатели 2013 г. (табл. 1). При их трактовке следует, однако, учитывать и происходившее изменение цен, поэтому выявленный рост относителен. Лидер по показателю – Оренбургская область, аутсайдер – Краснодарский край. *Степень износа основных фондов промышленности* (П 1.2) показывает процентное соотношение того, насколько основные фонды предприятий утратили потребительские свойства в процессе эксплуатации. Это показатель-дестимулятор. Негативная динамика по нему – во всех регионах, кроме Татарстана. В итоге, наименьший износ – в Татарстане (40,03%), наибольший – в Свердловской области (49,48%). Наконец, *индекс промышленного производства* (П 1.3) демонстрирует изменение производства товаров и услуг по видам деятельности «Добыча полезных ископаемых», «Обрабатывающие производства», «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды». Общей тенденцией стало снижение ИПП в 2020 и 2022 гг. ввиду коронавируса и начала СВО. В разрезе регионов динамика следующая: Краснодарский край, Башкортостан – снижение показателя в 2015, 2016, 2018, 2020, 2022 гг.; Татарстан – в 2014, 2017, 2019, 2020, 2022 гг.; Нижегородская область – снижение в 2014, 2018, 2020, 2022 гг.; Оренбургская – в 2015, 2020, 2022 гг.; Свердловская – снижение показателя в 2014, 2015, 2018, 2020, 2021, 2022 гг.; Челябинская область – в 2015, 2018, 2019, 2020, 2022 гг.

В контексте задач технологического перевооружения производств особенно важны статистические данные по блоку 2 «**Инновационный потенциал**». *Доля инновационно активных предприятий* (П 2.1) – это доля предприятий, которые осуществляют технологические и организационные инновации. Положительная динамика в 2022 г. по отношению к 2013 г. отмечалась по данному показателю в Башкортостане и Татарстане, Свердловской и Челябинской областях, стагнация – в Нижегородской области, снижение – в Краснодарском крае, Оренбургской области. Лидером за указанный период являлся Татарстан (в 2022 г. он составил здесь 32%), за исключением 2020 г., когда наибольшее значение приходилось на Башкортостан (25,1%). Аутсайдерами оказались Краснодарский край (2013–2015, 2019–2022), Челябинская (2016) и Оренбургская области (2017–2018).

Доля отгруженной инновационной продукции (в %) – это доля новой или значительно улучшенной продукции в общем объеме продукции промышленности (П 2.2). Положительная динамика в 2022 г. по отношению к 2013 г. отмечалась

в Краснодарском крае (+0,8 п.п.), Оренбургской (+6,2 п.п.), Свердловской (+0,2 п.п.), Челябинской (+3,6 п.п.) областях. Лидером явился Татарстан, за исключением 2014 г., когда наибольшее значение отмечено в Нижегородской области. Аутсайдерами – Краснодарский край (2013, 2015, 2019, 2020, 2022), Челябинская (2016, 2021) и Оренбургская области (2014, 2017, 2018). *Доля затрат на технологические инновации* (П. 2.3) (в виде нового/усовершенствованного продукта, услуги, технологии) характеризует их процент от общего объема инвестиций в промышленность. Положительная динамика отмечается в Татарстане (+1,0 п.п.), Нижегородской (+2,9 п.п.) и Оренбургской (+0,9 п.п.) областях. Лидерами выступали Татарстан (2013, 2018), Оренбургская (2014, 2015), Нижегородская область (2016, 2019 – 2022), Краснодарский край (2017). Аутсайдерами – Башкортостан (2013, 2021, 2022), Краснодарский край (2014 – 2016, 2018, 2019) и Челябинская область (2017, 2020). И по показателю *численность персонала, занятого исследованиями и конструкторскими разработками* (П. 2.4) (чел. на тысячу занятых в промышленности), положительная динамика наблюдалась в 2022 г. по отношению к 2013 г. в Оренбургской (+23,4%), Свердловской (+15,2%), Челябинской (+0,2%) областях. Наибольшее количество занятых в данной сфере за весь период – в Нижегородской области, наименьшее – в Оренбургской.

По блоку 3 «**Финансовый потенциал**» мы получили за 2013 – 2022 гг. такие данные. *Доля прибыльных организаций промышленности* (то есть, предприятий, чей сальдированный финансовый результат является положительным) определяется их процентом в общей численности промышленных организаций (П 3.1). В среднем 60% предприятий в региональном разрезе оказались прибыльными. Наибольшая доля приходится на Башкортостан (2013 – 2015, 2017 – 2020; в среднем 72,9%), Татарстан (2016; в среднем 69,4%) и Нижегородскую область (2021 – 2022; в среднем 63,0%). Наименьший процент – в Оренбургской (2017 – 2020, 2022; в среднем 53,2%) и Свердловской (2013 – 2016, 2021; в среднем 54,3%) областях. *Сальдированный финансовый результат* (П 3.2) – это число, которое получается при вычитании расходов из прибыли, то есть это результат всех хозяйственных операций промышленных предприятий региона (на 1 рубль основных производственных фондов). В целом показатели были положительными, за исключением Челябинской области за 2013 г. (-0,06 руб.). Наибольшие значения разнятся по годам: Башкортостан – 2013 – 2014,

2017 – 2018 гг., Татарстан – 2015 – 2016, 2019 гг., Свердловская область – 2020 г., Краснодарский край – 2021 – 2022 гг. При этом общая положительная динамика в 2022 г. по отношению к 2013 г. наблюдается лишь у Краснодарского края (+0,01 руб.) и Челябинской области (+0,1 руб.). Наименьшие значения: Челябинская область – 2013 – 2014 гг., Нижегородская – 2015 – 2016 гг., Краснодарский край – 2017 – 2020 гг., Татарстан – 2021 – 2022 гг. И *рентабельность активов* (в %) (П 3.3) – это соотношение сальдированного финансового результата и стоимости активов организаций. Убыточность наблюдалась в Челябинской области (2013, 2014), Краснодарском крае (2022) и Свердловской области (2022). Рентабельными за весь период были активы промышленных предприятий в Татарстане и Башкортостане, Нижегородской и Оренбургской областях. Лидерами в разные годы выступали Оренбургская (2013), Свердловская (2014, 2021) области, Татарстан (2015, 2017 – 2019, 2022), Челябинская область (2016, 2020). Аутсайдерами – Краснодарский край (2017 – 2021), Челябинская (2013-2014), Нижегородская (2015 – 2016), Свердловская (2022) области.

Охарактеризуем статистические данные **блока 4 «Трудовой потенциал»**. *Удельный вес производственно-промышленного персонала в общей численности занятых в экономике* (П 4.1) составил в 2013-2022 гг. в среднем 21,85% работников изучаемых регионов. Положительной динамикой показателя характеризуются Нижегородская (+1,4 п.п.) и Оренбургская (+1,7 п.п.) области. Наибольший процент занятых в промышленной сфере – в Свердловской (2013), Нижегородской (2014 – 2016), Челябинской (2017 – 2022) областях. Ниже всего он в Краснодарском крае. *Доля выпущенных специалистов с высшим образованием* (П 4.2) показывает, какой процент квалифицированных работников промышленности потенциально может быть замещен в ходе трудоустройства выпускников. Общей тенденцией стало сокращение показателя в 2022 г. относительно 2013 г. во всех регионах (в среднем на 3,5 п.п.): наибольшее сокращение – в Краснодарском крае (-5,7 п.п.), наименьшее – в Свердловской области (-2,3 п.п.). Лидеры по показателю – Краснодарский край (2013 – 2016) и Татарстан (2017 – 2022); аутсайдерами в разные годы – Свердловская (2013), Нижегородская (2014 – 2016), Челябинская (2017, 2019 – 2022) и Оренбургская (2018) области. В то же время *доля выпущенных специалистов со средним профессиональным образованием* (П 4.3) за 2013 – 2022 гг. увеличилась в среднем на 1,2 п.п. во всех регионах: наибольшее увеличение – в Краснодар-

ском крае (+1,7 п.п.), наименьшее – в Татарстане (+0,6 п.п.). Постоянным лидером выступал Краснодарский край; аутсайдерами в разные годы – Челябинская (2013, 2017-2022) и Нижегородская (2014 – 2016) области.

Статистические данные по **блоку 5 «Инфраструктурный потенциал»** проявили следующие тенденции. Показатель *густоты железнодорожных путей общего пользования* (П 5.1), отражающий плотность железнодорожной сети внутри региона, характеризовался в 2013 – 2022 гг. неизменными значениями, за исключением Краснодарского края (+14 км). Постоянным лидером выступает Краснодарский край, наименьшая густота – в Башкортостане. *Плотность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием* (П 5.2) – это протяженность таких автодорог в километрах относительно площади региона. Общей тенденцией стало увеличение показателя к 2022 г. во всех изучаемых регионах (в среднем на 45 км): наибольшее увеличение – в Краснодарском крае (+50 км), наименьшее – в Свердловской области (+12 км). Постоянным лидером в 2013 – 2022 гг. является Краснодарский край, наименьшая плотность – в Свердловской области.

И по **блоку 6 «Инвестиционный потенциал»** мы имеем за 2013 – 2022 гг. такие данные. *Объем инвестиций в основной капитал промышленности на душу населения* (П. 6.1) отражает затраты предприятий на строительство зданий, оборудование. Отмечая увеличение показателя в 2022 г. по отношению к 2013 г. (за исключением Краснодарского края, -5 тыс.руб./чел.) вновь признаем его относительность с учетом общих темпов роста цен. Наибольший прирост в изучаемый период приходится на Челябинскую область (+24 тыс. руб./чел.). Лидеры и аутсайдерами по показателю разнятся по годам: лидеры – Татарстан (2013 – 2017, 2020 – 2022) и Оренбургская область (2018 – 2019); аутсайдерами – Башкортостан (2013 – 2014), Нижегородская область (2015 – 2017), Краснодарский край (2018-2022). *Доля инвестиций в машины, оборудование и транспортные средства от общего объема инвестиций в основной капитал* (П 6.2) – это затраты на их приобретение, монтаж, испытание. В среднем на данные цели направляются 37,8% инвестиций. Положительная динамика – в Краснодарском крае (+7,8 п.п.), Оренбургской (+1,2 п.п.), Челябинской (+1,7 п.п.) областях; наибольшее отклонение – в Свердловской области (-8,2 п.п.). Лидерами в разные годы выступают Челябинская (2013, 2016, 2017, 2019, 2020, 2022), Оренбургская (2014), Нижегородская (2015, 2021), Свердловская

(2018) области. Аутсайдеры – Краснодарский край (2013, 2018), Башкортостан (2014, 2021), Татарстан (2015 – 2020, 2022).

Представим далее результаты произведенного расчета интегрального индекса промышленного

потенциала изучаемых регионов по формуле многомерной (рисунок 1), а также их группировки и ранжирования (таблица 2).

На основе анализа диаграммы и результатов ранжирования, сделаем выводы:

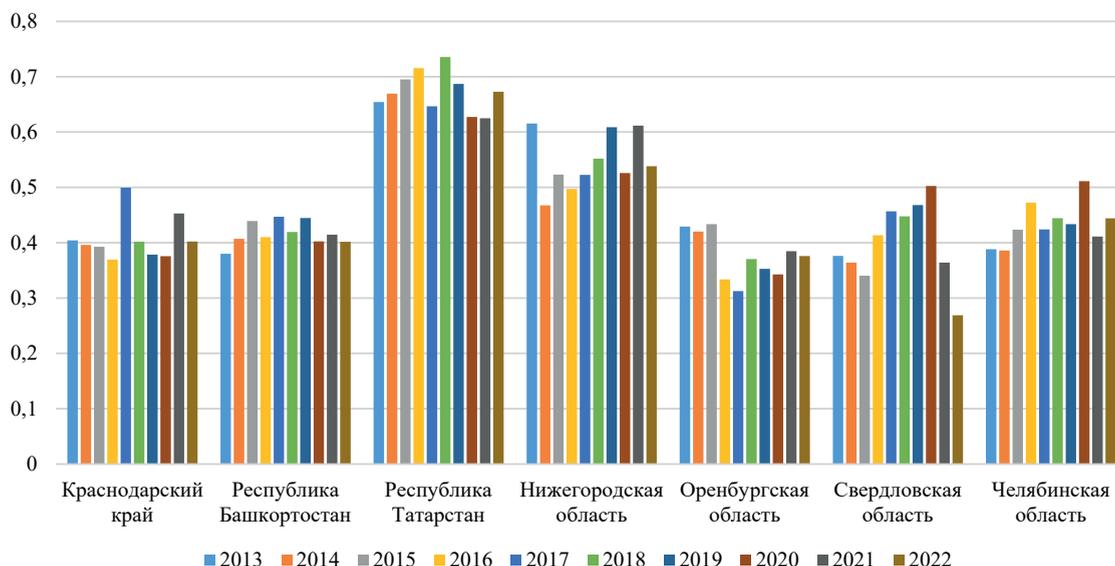


Рисунок 1. Расчет индекса промышленного потенциала регионов в 2013 – 2022 гг.

Источник: составлено автором по данным: Промышленное производство в России // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 30.10.2024); Регионы России. Социально-экономические показатели // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 30.10.2024).

Таблица 2

Группировка и ранжирование регионов по интегральному индексу промышленного потенциала в 2013 – 2022 гг.

Регион	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Краснодарский край	4	5	6	6	3	6	6	6	3	4
	Промышленный потенциал: средний									
Республика Башкортостан	6	4	3	5	5	5	4	5	4	5
	Промышленный потенциал: средний									
Республика Татарстан	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Промышленный потенциал: высокий									
Нижегородская область	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	высокий	Промышленный потенциал: средний					высокий	средний	высокий	средний
Оренбургская область	3	3	4	7	7	7	7	7	6	6
	Промышленный потенциал: средний									
Свердловская область	7	7	7	4	4	3	3	4	7	7
	Промышленный потенциал: средний									низкий
Челябинская область	5	6	5	3	6	4	5	3	5	3
	Промышленный потенциал: средний									

Источник: составлено автором по данным: Промышленное производство в России // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 30.10.2024); Регионы России. Социально-экономические показатели // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 30.10.2024).

а) Татарстан (высокий потенциал) – лидер по интегральному индексу промышленного потенциала в 2013 – 2022 гг. Высокие позиции обусловлены лидерством по инновационному, финансовому блокам, а также по показателям 4.2 (доля выпущенных специалистов с высшим образованием), 5.2 (плотность автомобильных дорог), 6.1 (объем инвестиций...);

б) Нижегородская область (высокий/средний потенциал) – 2 ранг по интегральному индексу промышленного потенциала. Высокие позиции связаны с лидерством по инновационному блоку и показателям 3.1 (доля прибыльных организаций), 4.1 (удельный вес производственного персонала), 6.2 (доля инвестиций в машины, оборудование);

в) Челябинская область (средний потенциал) – 3-6 ранги по интегральному индексу. Имеет высокие значения по инвестиционному блоку и показателям 1.2 (степень износа основных фондов), 4.1 (удельный вес производственного персонала);

г) Краснодарский край (средний потенциал) – 3-6 ранги по интегральному индексу. Имеет высокие значения по трудовому, инфраструктурному блокам и по показателям 1.2 (степень износа основных фондов), 1.3 (индекс промышленного производства);

д) Башкортостан (средний потенциал) – 3-6 ранги по интегральному индексу. Регион имеет высокие значения по финансовому блоку и показателям 1.3 (индекс производства), 4.2. и 4.3 (доля выпущенных специалистов с высшим и средним проф. образованием);

е) Свердловская область (средний/низкий потенциал) – 3-7 ранги. Отличается высокими значениями по показателям 3.3 (рентабельность активов), 4.1 (удельный вес промышленного персонала), 6.2 (доля инвестиций в машины, оборудование);

ж) Оренбургская область (средний потенциал) – 3-7 ранги. Высокие значения по 1.1 (стоимость основных фондов), 2.3 (доля затрат на инновации), 4.3 (доля выпущенных специалистов со средним проф. образованием), 6.1 (объем инвестиций в основной капитал).

Результаты расчетов не были стабильными, характеризовались турбулентностью под воздействием региональной промышленной политики и общемировых тенденций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, произведенная на основании методики А. О. Ларионова оценка промышленного потенциала регионов России за 2013 – 2022 гг. включала 17 показателей. По итогам расчетов ли-

дером определен Татарстан (высокий потенциал), далее Нижегородская область (высокий/средний потенциал). В группу со средним потенциалом попали Челябинская область, Краснодарский край, Башкортостан, Оренбургская область, Свердловская область (в разные годы встречается низкий потенциал).

Не менее важно обобщение результатов, полученных по каждой составляющей оценки промышленного потенциала. Так по блоку «Материально-технический потенциал» за 2013 – 2022 гг., с одной стороны, наблюдается некоторый (с учетом динамики цен) рост основных фондов промышленности во всех регионах, с другой стороны – увеличение степени их износа. Отмечается также снижение индекса промышленного производства в 2020 г. и в 2022 г. По блоку 2 выявлена в целом низкая инновационность и развитость НИОКР в отраслях промышленности, незначительность затрат на технологические инновации во всех исследуемых регионах. Анализ по блоку «Финансовый потенциал» показал позитивные тенденции по сальдированному финансовому результату практически везде, а также рост прибыльных организаций промышленности и рентабельности активов в ряде изучаемых субъектов РФ. Статистические данные по трудовому потенциалу продемонстрировали сокращение доли выпущенных специалистов с высшим образованием, при увеличении числа специалистов со средним профессиональным образованием. По инфраструктурному потенциалу отмечено увеличение плотности автомобильных дорог во всех исследуемых регионах. И инвестиционный потенциал характеризовался некоторым (с учетом изменения цен) увеличением вложений в основной капитал, положительной динамикой в ряде регионов по доле инвестиций в машины и оборудование. Полученные результаты имеют практическое значение, так как выявляют сильные и слабые стороны регионов, что может быть использовано при разработке стратегий их экономического развития, промышленной политики страны в целом.

Проделанный анализ позволил также сформулировать ряд рекомендаций по дальнейшему повышению промышленного потенциала регионов РФ в соответствии с выявленными проблемами. Так, в связи с обнаруженным даже в регионах, признанных эффективными, старением основных фондов важно создание условий, направленных на увеличение доли ликвидированных и введенных в действие новых основных фондов. В част-

ности, целесообразно на законодательном уровне введение для предприятий системы обязательных требований по плано-предупредительному ремонту основных фондов. Для решения проблемы низкого уровня развития НИОКР в промышленных отраслях очевидна значимость региональных инициатив по поддержке инновационно активных предприятий: выдача региональных грантов на пилотное тестирование продукта, патентование изобретений, приобретение оборудования; активизация взаимодействия вузов и научных организаций с индустриальными партнерами

по созданию совместных лабораторий/НИИ, кооперации посредством совместных НИР и НИОКР; развитие института техно-брокеров; разработка механизма прогнозирования потребности экономики субъектов РФ и промышленных компаний в кадрах для формирования заказа региона на их подготовку; ведение регионального реестра стартапов и высокотехнологичных компаний. В контексте новых геополитических вызовов также важна дальнейшая оценка промышленного потенциала субъектов РФ с целью своевременного решения стоящих перед страной задач.

Список литературы

1. *Капелло Р., Черисола С.* Модели региональной реиндустриализации и рост производительности труда в Европе // Региональные исследования. – 2023. – Т. 57. № 1. – С. 1–12.
2. *Князев, Ю. К.* Основные направления социально-экономической стратегии «Россия – 2030» // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2020. – № 3. – С. 23–37.
3. *Сухарев, О. С.* Модели индустриализации при накопительном эффекте экономической политики, проводимой в России // Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. – 2023. – № 2. – С. 42–68.
4. *Баева, Д. Р.* Теоретические аспекты регионального промышленного потенциала // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 11–1 (117). – С. 62–66.
5. *Смирнова, Т. Г.* Оценка промышленного потенциала региона (на примере Вологодской области) // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 12. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://web.snauka.ru/issues/2012/12/19140> (дата обращения: 10.05.2025).
6. *Ларионов, А. О.* Оценка промышленного потенциала региона // Проблемы развития территории. – 2015. – № 2 (76). – С. 45–61.
7. *Сяо, К., Яо, Х., Жэнь, Х., Чжан, Х., Фу, Н., Ши, К.* Характеристики распространения, распределение источников и оценка риска для здоровья PM_{2.5} в типичном промышленном городе на северо-западе Китая // Городской климат. – 2023. – Т. 47. – С. 101367.
8. *Эйрнес, А., Дженсен, М. Д.* Региональная структура производства и политическое содержание в Европе // Журнал европейской публичной политики. – 2024. – Т. 31. – № 6. – С. 1536–1564.
9. *Эвенетт, С. Якубик, А., Мартин, Ф., Рута, М.* Возвращение промышленной политики в данные // Мировая экономика. – 2024. – Т. 47. № 7. – С. 2762–2788.
10. *Чанг, Х. Дж., Андреони, А., Куан, М. Л.* Международный опыт в области промышленной политики и уроки для Великобритании // Проект «Будущее производства»: научно-практический документ. – 2013. – № 4. – 69 с.
11. *Коварда, В. В.* О необходимости выделения показателей-стимуляторов и показателей-дестимуляторов при определении уровня социально-экономического развития // Вестник Евразийской науки. – 2019. – № 3 (11). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/55ECVN319.pdf> (дата обращения: 10.05.2025).

References

1. *1. Capello, R., Cerisola, S.* Regional reindustrialization patterns and productivity growth in Europe // Regional Studies. – 2023. – Vol. 57. № 1. – Pp. 1–12.
2. *2. Knyazev, Yu. K.* Main directions of a social-economic strategy “Russia – 2030” // ETAP: Economic theory, analysis, practice. – 2020. – № 3. – Pp. 23–37.
3. *3. Sukharev, O.S.* Models of industrialization with the cumulative effect of the economic policy pursued in Russia // RGGU BULLETIN. Series Economics. Management. – 2023. – № 2. – Pp. 42–68.
4. *4. Baetova, D.R.* Theoretical aspects of regional industrial potential // Economy and business: theory and practice. – 2024. – № 11–1 (117). – Pp. 62–66.
5. *5. Smirnova, T.G.* Assessment of the industrial potential of the region (on the example of the Vologda oblast) // Modern scientific research and innovations. – 2012. – № 12. [Electronic resource]. – Access mod: <https://web.snauka.ru/issues/2012/12/19140> (access date: 10/05/2025).
6. *6. Larionov, A. O.* Assessment of industrial potential of the region // Problems of Territory's Development. – 2015. – № 2 (76). – Pp. 45–61.
7. *7. Xiao, K., Yao, X., Ren, X., Zhang, X., Fu, N., Shi, Q.* Transmission characteristics, source apportionment and health risk assessment of PM_{2.5} in a typical industrial city in Northwest China // Urban Climate. – 2023. – Vol. 47. – Pp. 101367.
8. *8. Ejrnæs, A., Jensen, M.D.* Regional manufacturing composition and political (dis) content in Europe // Journal of European Public Policy. – 2024. – Vol. 31. – № 6. – Pp. 1536–1564.
9. *9. Evenett, S. Jakubik, A., Martin, F., Ruta, M.* The return of industrial policy in data // The World Economy. – 2024. – Vol. 47. № 7. – Pp. 2762–2788.
10. *10. Chang, H. J., Andreoni, A., Kuan, M. L.* International industrial policy experiences and the Lessons for the UK. Future of Manufacturing Project: Evidence Paper 4. – London: Foresight, Government Office for Science. University of Cambridge, 2013. – 69 p.
11. *11. Kovarda, V. V.* On the need for indicators-stimulants and indicators of destimulation in determining the level of socio-economic development // The Eurasian Scientific Journal. – 2019. – 3(11). – [Electronic resource]. – Access mod: <https://esj.today/PDF/55ECVN319.pdf> (access date: 10/05/2025).

Информация об авторе

Макаров М.А., аспирант кафедры государственного и муниципального управления Казанского (Приволжского) федерального университета (г. Казань, Российская Федерация).

ORCID: 0009-0003-6502-0432

© Макаров М.А., 2025.

Information about the author

Makarov M.A., postgraduate student at the of the Department of State and Municipal Management of Kazan (Volga Region) Federal University (Kazan, Russian Federation)

ORCID: 0009-0003-6502-0432

© Makarov M.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-65-07

Исследование состава и структуры имущественного комплекса культурно (театрально)-образовательной организации высшего образования

Фомченков В.В.

В статье приведено исследование особенностей и специфики структуры имущественного комплекса культурно (театрально)-образовательной организации высшего образования. Проведенный анализ показал специфику имущественного комплекса культурно (театрально)-образовательной организации высшего образования, которая заключается в наличии большого количества площадей и зданий, используемых для практических занятий студентов, в частности проведения репетиций и показа спектаклей. Они проводятся в здании театра, который представляет собой отдельный имущественный объект и подлежит обслуживанию.

Определено, что проблема классификации и управления имуществом театра заключается в сложности определения срока его использования. Срок службы здесь варьируется в зависимости от разных факторов, включая интерес зрителей, конкурентоспособность других спектаклей и внутренние решения театра. При этом затраты на создание костюмов, декорации и сценографию должны быть распределены на весь срок проката спектакля. Сделан вывод, что использование раздельного управления крупными объектами имущества вуза с применением проектно риск-ориентированной модели, позволит максимизировать и улучшить процесс сохранности, эффективности, и контроля использования имущества.

Для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Фомченков В.В. Исследование состава и структуры имущественного комплекса культурно (театрально)-образовательной организации высшего образования // Дискуссия. — 2025. — Вып. 137. — С. 65–70.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Состав, структура имущественный комплекс, культурно (театрально)-образовательная организация высшего образования, театр, декорации, управление, проектно риск-ориентированная модель.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-65-70

Research on the composition and structure of the property complex of a cultural (theatre) higher educational organization

Fomchenkov V.V.

This article deals with a research of the features and specifics of the property complex structure of a cultural (theatre) educational organization of higher education. The analysis revealed the specificity of the property complex of such an organization, characterized by a large number of buildings and rooms used for practical students' activities, particularly rehearsals and performances. These activities take place in the theater building, which constitutes a separate property object and requires constant maintenance. The main problem of classification and management of theater property is the difficulty of defining its term of use, which depends from various factors, including audience interest, competitiveness of performances, and financial opportunities. Therefore, the separate management of such property objects including a project-based on risk-oriented model will help to optimize and improve the process of preserving, efficiency and control of property use.

FOR CITATION

APA

Fomchenkov V.V. Research on the composition and structure of the property complex of a cultural (theatre) higher educational organization. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 65–70.

KEYWORDS

Composition, structure, property complex, cultural (theatre) higher educational organization, decorations, management, risk-oriented model.

Theatrical universities in Russia play a significant role in training of professional personnel for theater and cinema. Nowadays, there is a network of such institutions, preparing specialists covering various aspects of theatrical and cinematographic arts, for example Institute of Contemporary Art, Russian Institute of Theatre Arts, University "Synergy", Higher Theatre School named after M. S. Shchepkin at the State Academic Maly Theatre of Russia, School-studio named after V. I. Nemirovich-Danchenko at the Moscow Art Theatre, Saint Petersburg State Institute of Culture, etc. Students are trained not only in the fundamentals of acting but also in technique of transformations and interaction with partners

on stage. Additionally, education covers directing basics, actor management, creation of stage concepts and productions. Students acquire skills in scriptwriting for theater and cinema and study structure and elements of drama. Technical specialties (such as sound engineering, lighting design, and stage technology) are also taught [1].

Such educational organizations require specialized property, including buildings and premises for theatrical rehearsals and performances. The property complex also includes scenery and other theatrical equipment, workshops for its production and many other types of material support typical for such institutions. Specialized libraries with

literature on theater, cinema and related disciplines are also included in the property complex of theater educational organizations. Detailed data on the structure of such property complex are presented in figure 1.

Theater studios (student theaters) are an integral part of the educational process in cultural creative educational organizations. They provide a place for rehearsals and performances, where students practice roles, conduct stage exercises, rehearse and perform plays.

Expensive lighting and sound equipment include projectors, light panels, and lighting control systems used to create various atmospheric effects and emphasize the emotional content of scenes. Sound equipment includes microphones, sound processors, speakers, and other devices ensuring high-quality sound accompaniment of performances. This is especially necessary in theaters where sound plays a key role in the perception of acting.

Video and multimedia equipment is increasingly relevant in theatrical productions. It includes projectors and screens for video projections that complement stage action and add new visual effects to the performance, as well as equipment for creating virtual and augmented reality. Equipment for recording of performances and their subsequent broadcast or online streaming expands the audience and preserves productions for further analysis and

learning [2]. The scenery forms the basis of any theatrical production. The theatrical high schools often use specialized workshops where students participate in creating decorations which produce a specific atmosphere and visually complement the play. They can be permanent or change depending on the plot [3].

In general, the cost structure of the property complex of theatrical high schools is shown in figure 2.

The analysis shows that the predominant share of the value of the property complex of theatre higher schools relates to the value of buildings. This includes student theatres, acting and directing workshops, workshops for artistic design technologists, as well as production workshops for sewing and making scenery and costumes. It also includes campuses and dormitories where students live and study.

The second largest share belongs to equipment and vehicles used to transport stage decorations. Transport is necessary for theatrical high schools to conduct their main activities.

The main funds include expensive decorations, costumes, and other attributes necessary for the purposes of theatre education, rehearsals, and performances. In 2023, the value of theatrical high school's property increased by 12.2%, associated with the growth in the number of such educational organizations. Decree number 204 of the President of the Russian Federation dated May 7, 2018, "On

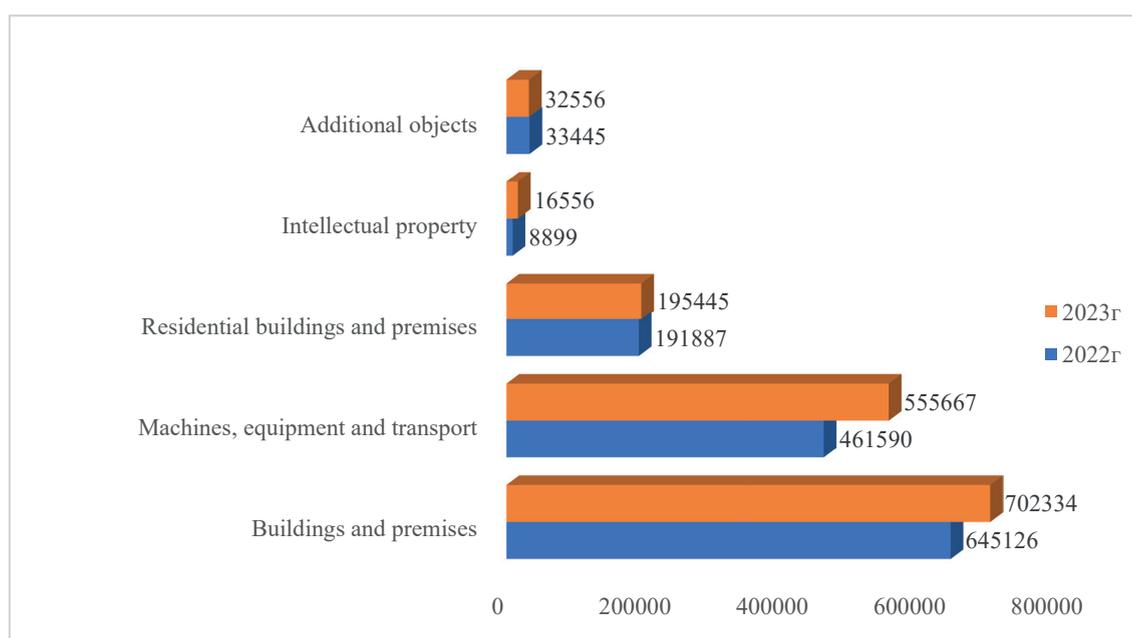


Figure 1. Structure of property complex, thousand rubles

Source: Form № VPO-2 "Information on the Material-Technical and Information Base, Financial and Economic Activities of Higher Education Organizations" // Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed>.

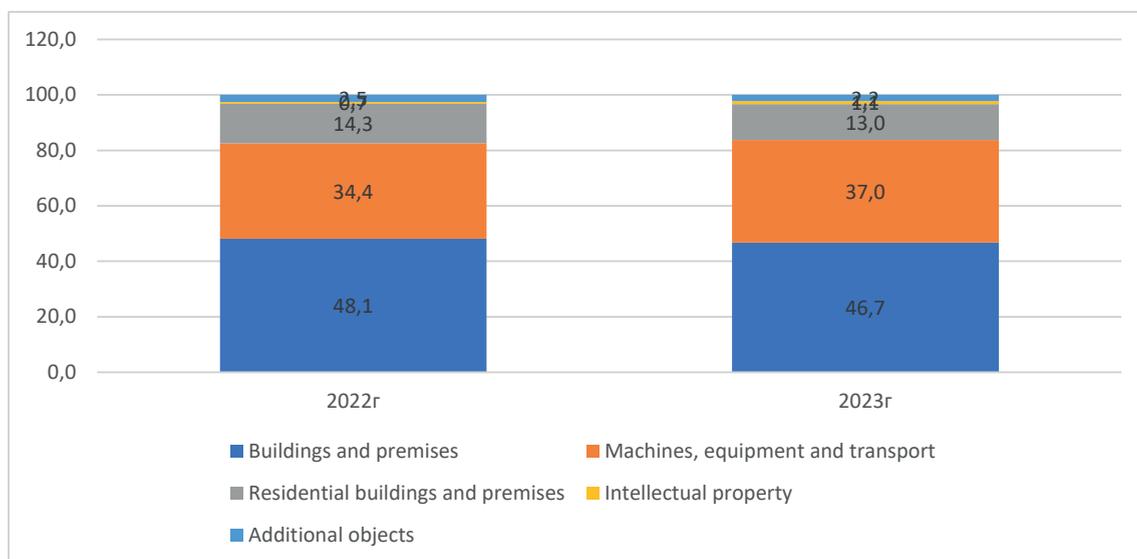


Figure 2. Structure of property of universities in 2022 and 2023, %

Source: Form № VPO-2 “Information on the Material-Technical and Information Base, Financial and Economic Activities of Higher Education Organizations” // Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed>.

national goals and strategic objectives for the development of Russian Federation until 2024” [4] set the task of creating cultural-educational and museum complexes including concert halls, theatrical, musical, choreographic, and other creative schools, as well as exhibition spaces. As part of this task, cultural-educational complexes with special economic and social significance were built in Vladivostok, Kaliningrad, Kemerovo, and Sevastopol. At the same time, all property of the created higher schools is under operational management and belongs to the founders. It should be emphasized that the theater has a specific property composition characterized by its movable

nature, such as decorations, which represent part of the interaction between actors and the audience.

So, all important elements used in the theater are shown in figure 3.

In the structure of theatrical property, scenery is a rather expensive element, which helps to define character, social status and psychological state of a personage. Costumes also reflect the emotions and time period of the performance, which often makes them financially expensive.

Decorations and costumes are developed by playwrights, costume and stage designers, stage designers, and costume artists of the theater, who

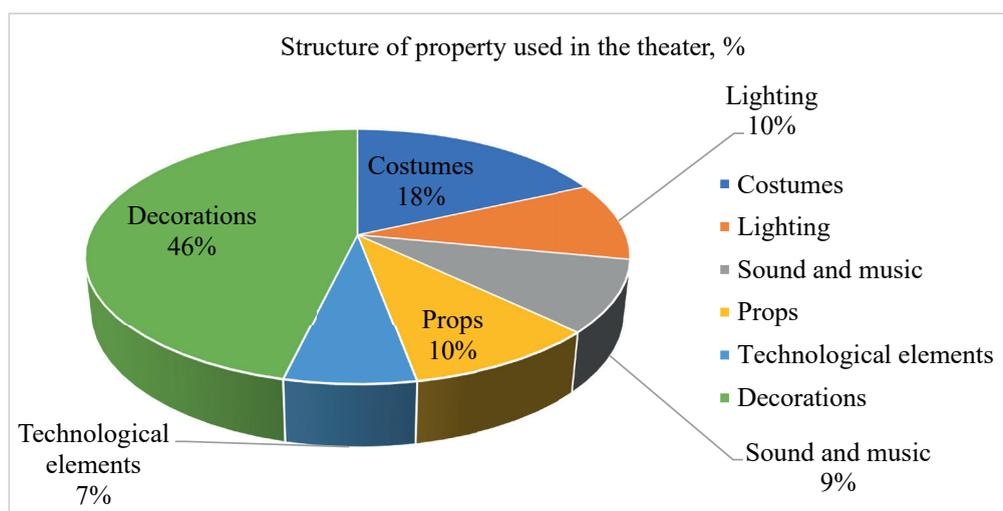


Figure 3. Structure of property complex, %

Source: Russian State Institute of Performing Arts. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rgisi.ru/assets/files>.

own the copyright to them. Sometimes this becomes a contentious issue regarding property included in the theater complex. According to Article 1259 of the Civil Code of the Russian Federation, works of decorative-applied and scenographic art are protected by copyright, confirming their status as intellectual property [5]. Therefore, authors of decorations have the right to monetary compensation for the use of their works on stage, fixed in contracts with theaters. Usually, these are one-time payments, but sometimes royalties are paid throughout the run of productions [6].

In any case, costume and set designers must deposit their copyright. It can be done digitally [7]. This procedure involves uploading photos, videos, or other digital materials containing images of their work to a protected repository on a platform such as n'RIS. The date and time of upload are recorded, establishing priority of authorship. However, digital criminal activity may result in data loss, so blockchain technologies may be used to ensure high security and transparency. Data recorded in blockchain cannot be altered or forged, that's why they become reliable evidence in court disputes. This also provides access to information about the work for all interested persons. After depositing, the author receives a confirmation document used as proof of authorship, which can be presented in court in case of rights violations [8].

Digital depositing is an effective tool for theaters and their staff as it protects property rights to created

works. In today's digital world, where copyright infringement becomes increasingly common, depositing is very important to legal protection of creative works. Authors should be aware of available protection methods and use them to prevent unauthorized use of their works. Staging productions using their costumes and decorations must provide all necessary information to their staff in this context.

The problem of classification and management of theater property lies in the difficulty of determining its term of use. Expensive costumes and decorations are used during the performance run on stage, but it is difficult to predict at the production stage how long the performance will remain popular and how long the created costumes and decorations will be used. This depends from a variety of factors such as audience interest, competitiveness of other performances, and internal theater situation.

Costs for creating costumes, decorations, and scenography must be allocated over the entire performance run. If a performance is quickly removed from the repertoire, costs may not be fully amortized. Some elements of such property have long-term value in other productions, which should be considered when classifying the property object. In cases of uncertain term of use, short-term depreciation methods may be used as provided by law [9].

So, separate management of major property objects with a project risk-oriented model will maximize and improve the process of preservation, efficiency, and control of property use.

References

1. *Project of the Concept for the Long-Term Development of Theater Affairs in the Russian Federation until 2030 / Official website of the Union of Theater Workers of the Russian Federation.* – [Electronic resource]. – Access mode: http://stdrf.ru/media/cms_page_media/216/koncepcia.pdf (access date: 14.09.2024).
2. *Bobrovskaya, M. A., Galkin, D. V., Sameeva, V. S.* New Information Technologies in Modern Scenography // *Humanitarian Informatics.* – 2013. – № 7. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-informatsionnye-tehnologii-v-sovremennoy-stsenografii> (access date: 13.10.2024).
3. *Stage Decorations in the Theater. Types of Scenographic Solutions. Part of Theater Decorations.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://bernow.ru/vitamins/dekoracii-v-teatre-tipy-scenograficheskikh-reshenii-chast-teatralnyh.html> (access date: 13.10.2024).
4. *Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 № 204 "On the National Goals and Strategic Objectives of the Development of the Russian Federation for the Period up to 2024".* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/>
5. "Civil Code of the Russian Federation (Part Four)" dated 18.12.2006 № 230-FZ (as amended on 30.01.2024). – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/be05678dc42ddc67aae5be9ba9beebd367fb9a3f/?y.
6. *Verstina, N. G., Igithanyan, S. S., Tsuverkalova, O. F.* Property Complexes of Universities under the Implementation of State Policy of the Russian Federation in the Field of Higher Education // *Bulletin of Moscow State University of Civil Engineering.* – 2023. – № 9. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/imuschestvennye-kompleksy-universitetov-v-usloviyah-realizatsii-gospolitiki-rf-v-sfere-vysshego-obrazovaniya> (access date: 13.10.2024).
7. *Certificate of Work Deposit.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://trts.info/article/svidetelstvo-o-deponirovanii-proizvedeniya>.
8. *Digital Service n'RIS Will Support Authors and Copyright Holders During the Pandemic.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.vedu.ru/news-deponirovanie-avtorskih-prav/>
9. *Tatarov, K. Y.* Features of accounting for costumes and decorations in commercial theater // *Bulletin of S. Yu. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management.* – 2022. – № 3 (42). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ucheta-kostyumov-i-dekorativ-siv-kommercheskom-teatre> (access date: 13.10.2024).

Список литературы

1. *Проект Концепции долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации до 2030 года /* Официальный сайт Союза театральных деятелей Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://stdrf.ru/media/cms_page_media/216/консерсия.pdf (дата обращения: 14.09.2024).
2. *Бобровская, М. А., Галкин, Д. В., Самеева, В. С.* Новые информационные технологии в современной сценографии // Гуманитарная информатика. – 2013. – № 7. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-informatsionnye-tehnologii-v-sovremennoy-stsenografii> (дата обращения: 13.10.2024).
3. *Декорации сцены в театре. Виды сценографических решений. Часть театральных декораций.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bernow.ru/vitamins/dekoracii-v-teatretipu-scenograficheskikh-reshenii-chast-teatralnyh.html> (дата обращения: 13.10.2024).
4. *Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/>
5. *«Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (с изменениями от 30.01.2024).* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/be05678dc42ddc67aae5be9ba9beebd367fb9a3f/?y.
6. *Верстина, Н. Г., Игитанян, С. С., Цуверкалова, О. Ф.* Имущественные комплексы вузов в условиях реализации государственной политики Российской Федерации в области высшего образования // Вестник Московского государственного инженерно-строительного университета. – 2023. – № 9. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/imuschestvennye-kompleksy-universitetov-v-usloviyah-realizatsii-gospolitiki-rf-v-sfere-vysshego-obrazovaniya> (дата обращения: 13.10.2024).
7. *Депозитный сертификат на работу.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trts.info/article/svidetelstvo-o-deponirovanii-proizvedeniya>.
8. *Цифровой сервис nRIS окажет поддержку авторам и правообладателям во время Пандемии.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedu.ru/news-deponirovanie-avtorskih-prav/>
9. *Татаров, К. Ю.* Особенности учета костюмов и декораций в коммерческом театре // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и менеджмент. – 2022. – № 3 (42). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ucheta-kostymov-i-dekoratsiy-v-kommercheskom-teatre> (дата обращения: 13.10.2024).

Information about the author

Fomchenkov V. V., Deputy Director of the Russian State Institute of Performing Arts in Kaliningrad – “Baltic Higher School of Music and Theatre Arts” (Kaliningrad, Russian Federation).

© Фомченков В.В., 2025.

Информация об авторе

Фомченков В. В., Заместитель директора Филиала Российского государственного института сценических искусств в Калининграде – «Балтийская высшая школа музыкального и театрального искусства» (г. Калининград, Российская Федерация).

© Fomchenkov V.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-71-77

Требования к системе оценки уровня цифровой зрелости нефтедобывающей компании

Мусина Д.Р., Самойлов А.А., Самойлов Д.А.

В статье представлены результаты научного исследования авторов в области оценки уровня цифровой зрелости организаций применительно к деятельности нефтедобывающих компаний. Приведен анализ существующих подходов к оценке, разработанных российскими и зарубежными учеными, обоснована потребность адаптации методик к компаниям нефтегазового сектора. Актуальность темы исследования подтверждена наличием ряда отраслевых документов, требующих от компаний достижения высокого уровня цифровой зрелости, но не имеющих стандартной инструкции для ее измерения. Цель научного исследования заявлена как изучение предметной области и разработка требований к формируемой системе оценки цифровой зрелости нефтедобывающей компании. Объект исследования: деятельность нефтедобывающей компании в области цифровой трансформации. Предмет изучения: система оценки уровня цифровой зрелости нефтегазовой компании. Методы исследования включают критический анализ научных трудов по теме исследования, формирование оригинального методического подхода на базе синтеза показателей уровня цифровизации, позволяющих учесть отраслевую специфику компаний, системный подход. Результатом исследования стала разработка требований к разрабатываемой системе экономической оценки уровня цифровой зрелости нефтедобывающей компании, формирование принципов оценки уровня цифровой зрелости для нефтедобывающих компаний.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Мусина Д.Р., Самойлов А.А., Самойлов Д.А. Требования к системе оценки уровня цифровой зрелости нефтедобывающей компании // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 71–77.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровая зрелость, цифровизация, оценка, уровень, нефтедобывающая компания, требования, свойства, система.

Requirements for the system for assessing the level of digital maturity of an oil producing company

Musina D.R., Samoilo A.A., Samoilo D.A.

The article presents the results of the authors' scientific research in the field of assessing the level of digital maturity of organizations in relation to the activities of oil producing companies. The analysis of existing assessment approaches developed by Russian and foreign scientists is presented, and the need to adapt the methods to companies in the oil and gas sector is substantiated. The relevance of the research topic is confirmed by the presence of a number of industry documents that require companies to achieve a high level of digital maturity, but do not have standard instructions for measuring it. The purpose of the scientific research is stated as the study of the subject area and the development of requirements for the emerging system for assessing the digital maturity of an oil producing company. The object of the research is the activity of an oil production company in the field of digital transformation. Subject of study: a system for assessing the level of digital maturity of an oil and gas company. The research methods include a critical analysis of scientific papers on the research topic, the formation of an original methodological approach based on the synthesis of indicators of the level of digitalization, allowing to take into account the industry specifics of companies, a systematic approach. The result of the research was the development of requirements for the developed system of economic assessment of the level of digital maturity of an oil producing company, the formation of principles for assessing the level of digital maturity for oil producing companies.

FOR CITATION

Musina D.R., Samoilo A.A., Samoilo D.A. Requirements for the system for assessing the level of digital maturity of an oil producing company. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 71–77.

APA

KEYWORDS

Digital maturity, digitalization, assessment, level, oil producing company, requirements, properties, system.

ВВЕДЕНИЕ

Ключевой документ, определяющий политику государства в области развития топливно-энергетического комплекса – «Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2050 года», содержит задачи в области цифровой трансформации отрасли и список цифровых технологий, определяющих инновационное развитие топливно-энергетического комплекса в следующие двадцать пять лет. Направления и индикаторы цифровых

преобразований в нефтяной отрасли обозначены в Стратегическом направлении в области цифровой трансформации ТЭК до 2030 года.

Вместе с тем в компаниях нефтегазовой промышленности отсутствует методический инструментарий для оценки собственной цифровой зрелости, т.е. между стратегическим видением и рекомендациями Министерства энергетики Российской Федерации и практическим применением данных рекомендаций существует опре-

деленный методический вакуум. В этой связи авторы предприняли попытку разработать систему оценки уровня цифровой зрелости нефтегазовой компании. Цель статьи – изложить предметную область исследования и требования к разрабатываемой системе оценки уровня цифровой зрелости нефтегазовой компании.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Методы исследования включают методы анализа и синтеза, сравнение, системный подход.

Материалы исследования включают научные публикации российских и зарубежных ученых в области цифровой трансформации предприятий и организаций.

В контексте цифровой трансформации под цифровой зрелостью исследователи понимают показатель цифрового развития организации, характеризующий достижения в области цифровой трансформации. Иными словами, цифровую зрелость можно рассматривать как идентификатор того, насколько компания адаптировалась к требованиям современной цифровой экономики и насколько успешно она интегрировала цифровые аспекты в свои бизнес-процессы, культуру и стратегию. Цифровая зрелость включает в себя

не только технические аспекты, но и культурные и организационные изменения.

Оценка цифровой зрелости может помочь компании определить свои сильные и слабые стороны в области цифровой трансформации, а также разработать план действий для улучшения.

За последние несколько лет активного развития цифровых преобразований на уровне государств, регионов, отраслей и компаний сформировалось множество методических подходов для оценки уровня цифровой зрелости организаций и предприятий [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [22], [23], [24], часть из них представлены в таблице 1. Авторы также имеют научные публикации в данном направлении [19], [20], [21].

Каждый из методических подходов имеет свои достоинства и недостатки. Например, методика В. И. Абрамова, А. В. Борзова и К. Ю. Семенова [1] носит описательный характер, не формализована.

Методика ассоциации Acatech [23] предполагает, что для каждой из функциональных областей существует шесть уровней готовности предприя-

Таблица 1

Методики оценки цифровой зрелости организаций и предприятий

Суть методики	Авторство, название
Девятикомпонентная система координат цепочки создания ценности (производство, финансы, логистика, закупки, персонал, клиенты, маркетинг и др.) вкуче с оценкой инновационного потенциала и инновационной активности персонала	В. И. Абрамов, А. В. Борзов, К. Ю. Семенов [1]
Анализ цифровой зрелости в соответствии с наличием или отсутствием семи проблем цифровой трансформации, характерных для российских предприятий.	О. И. Долганова, Е. А. Деева [6]
В зависимости от факта применения набора технологий и цифровых решений (информационные системы управления; системы автоматизированного проектирования; единое информационное пространство; инфотелекоммуникационная инфраструктура; облачные вычисления; дистанционное управление оборудованием; межмашинное взаимодействие; прикладная цифровая платформа; искусственный интеллект; большие данные; предиктивная аналитика; имитационное моделирование) организация может относиться к одной из трех категорий – «образцовое предприятие» (4 из 12 технологий), «умное предприятие (8 из 12 технологий), «цифровое предприятие» (12 из 12-ти)	В. А. Ефанов [7]
Метод основан на анализе четырех основных компонентов: качество и структура материальных и нематериальных ИТ-активов, способность существующих информационных систем к интеграции в единое информационное пространство, организационная структура и корпоративная культура. Для каждой из функциональных областей существует шесть уровней готовности предприятия к цифровым преобразованиям	Acatech, Industrie 4.0 Maturity Index (индекс цифровой зрелости Индустрии 4.0) [23]
Деятельность организации анализируется на соответствие 18 показателям из пяти функциональных областей (стратегия цифровой трансформации, система управления бизнес-процессами, цифровизация бизнес-процессов, ИТ-инфраструктура, цифровые компетенции сотрудников)	KPMG, локальная модель цифровой зрелости – Digital Business Aptitude (DBA) [22]
Выделяют ключевые блоки цифровой зрелости: культура, кадры, процессы, продукты, модели, данные, инфраструктура и инструменты	Л. А. Горбач, Г. Р. Гарипова, В. Я. Муллина [4]

тия к цифровым преобразованиям, причем первые два характеризуют готовность, а следующие четыре определяют успешность реализации проекта цифровизации.

Методика КPMG [22] заявлена как методика оценки цифровой зрелости компании. В действительности направлена на оценку готовности организации к цифровым преобразованиям.

Критерии в методике В. А. Ефанова [7] сформулированы как «успешное применение» той или иной технологии, что предполагает высокую субъективность полученных результатов. Кроме того, набор технологий жестко привязан к соответствующему уровню цифровизации, и не сказано, как расценивать ситуацию, когда организация имеет иной набор «внедренных и успешно используемых» технологий.

Обобщая существующие подходы, можно отметить, что большинству методик присуще наличие нескольких областей для оценивания, несколько десятков показателей, стандартизация оценки, применение баллового метода оценивания, использование статистических данных и результатов опросов, сведение итоговой оценки к интегральному показателю.

Однако, авторы задались вопросами:

- насколько методика должна быть стандартна? до каких пределов?
- должны ли быть учтены отраслевые особенности предприятия? И как их учесть?

Ответить на перечисленные вопросы помогли рассуждения о том, для чего будут применяться результаты оценки? Кто потребитель/клиент этих результатов?

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Объектом исследования выступает деятельность нефтедобывающей компании, связанная с внедрением цифровых технологий, методов, инструментов, продуктов, решений, обеспечивающих цифровую трансформацию.

Предмет исследования – система экономической оценки уровня цифровизации.

Требования к системе экономической оценки уровня цифровизации нефтедобывающей компании:

- наличие цели и задач формирования такой системы;
- наличие необходимых свойств, присущих системе;
- отражать параметры цифровой трансформации предприятия;
- содержать экономические критерии оценки;

- должен быть пригодным для применения на предприятиях нефтедобычи учет внутренних условий функционирования нефтедобывающего предприятия;

- учет внешних условий функционирования нефтедобывающего предприятия;

- динамичность системы;

- быть стандартной для предприятий отрасли;

- система показателей должна отражать передовые цифровые технологии и практики.

Система экономической оценки уровня цифровизации должна обладать свойствами системы:

- наличием элементов, объединенных в систему (целостность и членимость);

- связей между элементами системы;

- организованностью связей между элементами (задаются формулами, правилами, порядком и т.п.);

интегративными качествами системы (качества, характерные только системе в целом, но ни одному из элементов).

Учет внутренних условий подразумевает, что система учитывает процессы, субъекты, объекты, условия, ограничения, проблемы и задачи отраслевых предприятий, параметры цифровой трансформации, характерные для нефтедобывающих предприятий и их цифровых стратегий. Здесь подразумеваются технологические, производственные, бизнес-процессы предприятий нефтедобычи, организационная структура, система оценочных показателей деятельности компаний и проч.

Учет внешних условий функционирования нефтедобывающего предприятия подразумевает отражение в системе оценки условий и факторов, которые определяют развитие предприятий отрасли, а именно государственное регулирование деятельности (необходимость выполнения показателей, заданных в отраслевых стратегиях и т.п.).

Динамичность означает возможность пересмотра критериальных значений с течением времени. Но не чаще, чем раз в пять лет. Это обусловлено как цифровым развитием самих компаний, так и высокой динамичностью цифровой среды («цикл хайпа» Gartner, отчеты McKinsey о технологических трендах).

Требование «система показателей должна отражать передовые цифровые технологии и практики» означает, что в число показателей должен входить набор передовых технологий и инструментов как текущих [24], так и перспективных.

В качестве принципов оценки выдвинуты следующие:

- наличие интегрального показателя цифровой зрелости;
- привязка показателей к результату (не к процессу, не к потенциалу);
- простота расчета показателей;
- исключение субъективности (без привлечения экспертов и использования экспертных оценок);
- измеримость показателей;
- максимизация доли количественных данных, минимизация качественных данных для оценки;
- включение в систему оценки минимум одного экономического показателя;
- экономический компонент по отношению к общим выводам об уровне цифровой зрелости компании должен расцениваться как достаточный, выполнение же остальных индикативных критериев должно рассматриваться как необходимое условие;
- однозначная трактовка интегрального показателя;
- минимум два уровня цифровой зрелости нефтедобывающего предприятия;
- возможность пересмотра/уточнения критериальных значений показателей;

— возможность извлечения исходных данных для оценки из отчетов компании, наличие, доступность этих данных;

- возможность автоматизации процедуры расчета интегрального показателя и идентификации уровня цифровизации предприятия;
- временные рамки для оценки, периодичность мониторинга;
- показатели должны быть достижимыми (высшему уровню цифровизации должен соответствовать хотя бы один хозяйствующий субъект отрасли).

ВЫВОДЫ

Обобщение методических разработок российских и зарубежных исследований в области оценки уровня цифровой зрелости организаций, опыта цифровой трансформации организаций, а также учет специфики деятельности нефтедобывающих предприятий позволили сформулировать требования к разрабатываемой системе экономической оценки уровня цифровой зрелости нефтедобывающей компании, обозначить свойства системы и предложить принципы оценки уровня цифровизации. Следующим шагом научного исследования авторского коллектива станет разработка системы оценки уровня цифровой зрелости для нефтедобывающих компаний.

Список источников

1. *Абрамов, В. И., Борзов, А. В., Семенов, К. Ю.* Оценка готовности малых и средних предприятий к цифровой трансформации // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12. – № 3. – С. 1573-1596.
2. *Бабкин, А. В., Глухов, В. В., Шкарупета, Е. В.* Методика оценки цифровой зрелости отраслевых промышленных экосистем // Организатор производства. – 2022. – Т. 30. – № 3. – С. 7-20.
3. *Вайсман, Е. Д., Коротовских, А. Е.* Методический подход к оценке готовности промышленного предприятия к цифровой трансформации // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2021. – Т. 15, № 4. – С. 65-73.
4. *Горбач, Л. А., Гарипова, Г.Р., Муллина, В. Я.* Оценка ключевых компонентов цифровой трансформации экономической системы // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 4(64). – С. 69 – 80.
5. *Горбач, Л. А., Шинкевич, М. В., Кушаева, Э. Р.* Цифровая зрелость как индикатор трансформационных процессов в экономике // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 5. – С. 87-95.
6. *Долганова, О. И., Деева, Е. А.* Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика // Бизнес-информатика. – 2019. – Т. 13. – № 2. – С. 59-72.
7. *Ефанов, В. А.* Формирование подходов по оценке готовности предприятия к проведению цифровой трансформации // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – Т. 21. – № 9 (528). – С. 1687-1704.
8. *Краковская, И. Н.* Об оценке цифровой зрелости, готовности и рисков цифровой трансформации предприятий. Сборник трудов VIII Всероссийской научно-практической конференции «Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы». Научн. ред. В. М. Ячменевой, редколлегия: М. В. Высочина, А. А. Антонова, Р. А. Тимаев. – Симферополь, 2023. – С. 302 – 305.
9. *Мерзлов, И. Ю., Шилова, Е. В., Санникова, Е. А., Сединин, М. А.* Комплексная методика оценки уровня цифровизации организаций // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – № 9. – С. 2379- 2396. – DOI: 10.18334/epp.10.9.110856.
10. *Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/documents/7342/>
11. *Новицкая, А. А.* Оценка уровня цифровизации экономической системы на основе процессного подхода // Вести Института предпринимательской деятельности. – 2020. – № 2 (23). – С. 91 – 98.
12. *Панова, В. Л.* Интегральная оценка уровня цифровизации предприятия методом структурно-иерархического анализа // Вестник института экономических исследований. – 2021. – № 2(22). – С. 163 – 170.
13. *Положенцева, Ю. С., Паршутина, И. Г., Масленникова, В. В.* Методы оценки уровня цифровизации экономических систем: компаративный анализ российских и зарубежных

- ных подходов // Вестник ОрелГИЭТ. – 2020. – № 4 (54). С. 21-27. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2020-4-54-21-27>.
14. *Свиридова, С. В., Хорoshiлов, Д. Н.* Повышение цифровой зрелости при управлении инновационным развитием предприятия // Вестник университета. – 2024. – № 10. – С. 24–35.
 15. *Фалько, А. И., Сомина, И. В.* Международные практики оценки цифровизации как детерминанты инновационного развития экономики: исследование на основе индексного метода // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Том 12. – № 1. – С. 595–606.
 16. *Хадисов, В. Х., Хуажева, А. Ш., Мамалова, Х. Э.* Оценка уровня цифровизации промышленной отрасли России в контексте устойчивого развития // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № 3. – С. 115–122.
 17. *Хубулова, В. В., Ласковский, А. А., Иванченко, И. В.* Подходы к оценке уровня цифровой зрелости как категории эффективности управления // Московский экономический журнал. – 2022. – № 8. – С. 315 – 328.
 18. *Юрак, В. В., Полянская, И. Г., Малышев, А. Н.* Оценка уровня цифровизации и цифровой трансформации нефтегазовой отрасли РФ // Горные науки и технологии. – 2023. – 8(1). – С. 87-110.
 19. *Сакаева, Р. М., Самойлов, Д. А., Мусина, Д. Р.* Цифровая трансформация нефтедобывающего предприятия: стратегические и тактические аспекты // Дискуссия. – 2024. – № 4 (125). – С. 49-55.
 20. *Мусина, Д. Р., Габидуллин, Р. Ф.* Опыт разработки показателей эффективности цифровой трансформации агропромышленных предприятий // Дискуссия. – 2023. – № 6 (121). – С. 40-50.
 21. *Мусина, Д. Р., Ганиева, М. Р.* Цифровая зрелость отрасли и предприятия: понятие и методы оценки // Human Progress. – 2024. – Т. 10. – № 4.
 22. *Готовы ли вы к цифровой трансформации? Оценка ваших способностей к ведению цифрового бизнеса.* КPMG. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf>.
 23. *Индекс зрелости индустрии 4.0, управляющий цифровой трансформацией компаний.* – [Электронный ресурс]. – Режим работы: <https://en.acatech.de/publication/industrie-4-0-maturity-index-managing-the-digital-transformation-of-companies/>
 24. *Основные стратегические технологические тренды в промышленном производстве на 2024 год.* Исследование Gartner. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/doc/804907-top-strategic-technology-trends-in-industrial-manufacturing-for-2024> (дата обращения 10.02.2025).

References

1. *1. Abramov, V. I., Borzov, A.V., Semenov, K. Yu.* Assessment of the readiness of small and medium-sized enterprises for digital transformation // Issues of innovative economics. – 2022. – Vol. 12. – № 3. – Pp. 1573-1596.
2. *2. Babkin, A. V., Glukhov, V. V., Shkarupeta, E. V.* Methodology for assessing the digital maturity of industrial ecosystems // Production organizer. – 2022. – Vol. 30. – № 3. – Pp. 7-20.
3. *3. Vaisman, E. D., Korotovskikh, A. E.* A methodological approach to assessing the readiness of an industrial enterprise for digital transformation // Bulletin of SUSU. The series "Economics and Management". – 2021. – Vol. 15, № 4. – Pp. 65-73.
4. *4. Gorbach, L. A., Garipova, G. R., Mullina, V. Ya.* Assessment of the key components of the digital transformation of the economic system // Innovative economic development. – 2021. – № 4(64). – Pp. 69-80.
5. *5. Gorbach, L. A., Shinkevich, M. V., Kushaeva, E. R.* Digital maturity as an indicator of transformational processes in the economy // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. – 2021. – № 5. – Pp. 87-95.
6. *6. Dolganova, O. I., Deeva, E. A.* The company's readiness for digital transformation: problems and diagnostics // Business Informatics. – 2019. – Vol. 13. – № 2. – Pp. 59-72.
7. *7. Efanov, V. A.* Formation of approaches for assessing the readiness of an enterprise to carry out digital transformation // Economic analysis: theory and practice. – 2022. – Т. 21. – № 9 (528). – Pp. 1687-1704.
8. *8. Krakovskaya, I. N.* On the assessment of digital maturity, readiness and risks of digital transformation of enterprises. Proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference "Effective Economic Management: problems and prospects". Scientific editorship by V. M. Yachmeneva, editorial board: M. V. Vysochina, A. A. Antonova, R. A. Timaev. – Simferopol, 2023. – Pp. 302-305.
9. *9. Merzlov, I. Yu., Shilova, E. V., Sannikova, E. A., Sedinin, M. A.* A comprehensive methodology for assessing the level of digitalization of organizations // Economics, entrepreneurship and Law. – 2020. – Vol. 10. – № 9. – Pp. 2379- 2396. – DOI: 10.18334/epp.10.9.110856.
10. *10. Methodological recommendations on the digital transformation of state corporations and companies with state participation.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://digital.gov.ru/ru/documents/7342/>
11. *11. Novitskaya, A. A.* Assessment of the level of digitalization of the economic system based on the process approach // Conduct an Institute of Entrepreneurial Activity. – 2020. – № 2 (23). – Pp. 91-98.
12. *12. Panova, V. L.* Integral assessment of the level of digitalization of an enterprise by the method of structural and hierarchical analysis // Bulletin of the Institute of Economic Research. – 2021. – № 2(22). – Pp. 163-170.
13. *13. Polozhentseva, Yu. S., Parshutina, I. G., Maslennikova, V. V.* Methods for assessing the level of digitalization of economic systems: a comparative analysis of Russian and foreign approaches // Bulletin of OREL. – 2020. – № 4 (54). – Pp. 21-27. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://dx.doi.org/10.36683/2076-5347-2020-4-54-21-27>.
14. *14. Sviridova, S. V., Khoroshilov, D. N.* Increasing digital maturity in managing innovative development of an enterprise // Bulletin of the University. – 2024. – № 10. – Pp. 24-35.
15. *15. Falko, A. I., Somina, I. V.* International practices of assessing digitalization as a determinant of innovative economic development: a study based on the index method. // Issues of innovative economics. – 2022. – Vol. 12. – № 1. – Pp. 595-606.
16. *16. Hadisov, V. H., Khuazheva, A. S., Mamalova, H. E.* Assessment of the level of digitalization of the Russian industrial sector in the context of sustainable development // Innovative economy: information, analytics, forecasts. – 2023. – № 3. – Pp. 115-122.
17. *17. Khubulova, V. V., Laskovy, A. A., Ivanchenko, I. V.* Approaches to assessing the level of digital maturity as a category of management effectiveness // Moscow Economic Journal. – 2022. – № 8. – Pp. 315-328.
18. *18. Yurak, V. V., Polyanskaya, I. G., Malyshev, A. N.* Assessment of the level of digitalization and digital transformation of the oil and gas industry of the Russian Federation // Mining Sciences and Technologies. – 2023. – 8(1). – Pp. 87-110.
19. *19. Sakaeva, R. M., Samoilov, D. A., Musina, D. R.* Digital transformation of an oil producing enterprise: strategic and tactical aspects // Discussion. – 2024. – № 4 (125). – Pp. 49-55.
20. *20. Musina, D. R., Gabidullin, R. F.* Experience in developing per-

- formance indicators for the digital transformation of agro-industrial enterprises // Discussion. – 2023. – № 6 (121). – Pp. 40-50.
21. 21. Musina, D. R., Ganieva, M. R. Digital maturity of industry and enterprise: the concept and methods of assessment // Human Progress. – 2024. – Vol. 10. – № 4.
 22. 22. Are you ready for digital transformation? Assessment of your abilities to run a digital business. KPMG. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf>.
 23. 23. The Industry 4.0 Maturity Index, which governs the digital transformation of companies. – [Electronic resource]. – Operating mode: <https://en.acatech.de/publication/industry-4-0-maturity-index-managing-the-digital-transformation-of-companies/>
 24. 24. The main strategic technological trends in industrial production for 2024. A Gartner study. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gartner.com/en/doc/804907-top-strategic-technology-trends-in-industrial-manufacturing-for-2024> (access date 10.02.2025).

Информация об авторах

Мусина Д.Р., кандидат экономических наук, доцент, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления Уфимского государственного нефтяного технического университета. ORCID: 0000-0001-9906-4538 (г. Уфа, Российская Федерация).

Самойлов А.А., магистрант Уфимского государственного нефтяного технического университета, тренер-преподаватель ГБУ ДО СШОР по гребле на байдарках и каноэ (г. Уфа, Российская Федерация).

Самойлов Д.А., магистрант Уфимского государственного нефтяного технического университета, специалист ООО «Поклон» (г. Уфа, Российская Федерация).

© Мусина Д.Р., Самойлов А.А., Самойлов Д.А., 2025.

Information about the authors

Musina D.R., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Ufa Higher School of Economics and Management of the Ufa State Petroleum Technical University. ORCID: 0000-0001-9906-4538 (Ufa, Russian Federation).

Samoilov A.A., magister student at the Ufa State Petroleum Technical University, coach-teacher of GBU DO SSHOR in kayaking and canoeing (Ufa, Russian Federation).

Samoilov D.A., magister student at the Ufa State Petroleum Technical University, specialist at Poklon LLC (Ufa, Russian Federation).

© Musina D.R., Samoilov A.A., Samoilov D.A., 2025.

Развитие методов оценки качества финансовой отчетности компании на основе ее показателей

Ханафиева И.Р., Исмагхужаева Л.И.

В статье исследуются вопросы, касающиеся определения качественных характеристик информации, отражаемой в бухгалтерской (финансовой) отчетности компании. В соответствии с проведенным литературным обзором уточнено определение категории «качество бухгалтерской (финансовой) отчетности». Проведен критический анализ методов и моделей оценки качества бухгалтерской (финансовой) отчетности, разработанных как отечественными, так и зарубежными авторами. Проведена оценка качества отчетности и достоверности данных зарубежной нефтегазовой компании с использованием модели M-Score Бениша, предложена модификация модели с возможностью использования в российской практике.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Ханафиева И.Р., Исмагхужаева Л.И. Развитие методов оценки качества финансовой отчетности компании на основе ее показателей // Дискуссия. — 2025. — Вып. 137. — С. 78–85.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Качество, финансовая отчетность, манипуляции, искажение, фальсификация, риски, существенность, достоверность, оценка, стандарты, аудит, контроль.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-78-85

Development of methods for assessing the quality of a company's financial reporting based on its indicators

Khanafieva I.R., Ismatkhuzhaeva L.I.

The article examines issues related to determining the qualitative characteristics of information reflected in the accounting (financial) statements of a company. In accordance with the literature review, the definition of the category “quality of accounting (financial) statements” has been clarified. A critical analysis of the methods and models for assessing the quality of accounting (financial) statements developed by both domestic and foreign authors has been conducted. An assessment of the quality of reporting and the reliability of data of a foreign oil and gas company has been carried out using the Benish M-Score model, and a modification of the model with the possibility of using it in Russian practice has been proposed.

FOR CITATION

Khanafieva I.R., Ismatkhuzhaeva L.I., Gorkusha O.A. Development of methods for assessing the quality of a company's financial reporting based on its indicators. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 78–85.

APA

KEYWORDS

Quality, financial statements, manipulation, distortion, falsification, risks, materiality, reliability, assessment, standards, audit, control.

ВВЕДЕНИЕ

В современных реалиях, несомненно, важную роль при принятии управленческих решений как внутренними, так и внешними пользователями играет качество информации, раскрывающей результаты деятельности компании. Ключевую роль в оценке эффективности деятельности компании играет бухгалтерская (финансовая) отчетность (БФО), как один из главных информационных компонентов управления бизнесом, поэтому особое внимание должно быть уделено оценке ее достоверности.

Для обеспечения полноты раскрытия теоретико-методологического содержания категории «качество» необходимо рассмотрение ее в трех аспектах: концептуальном, понятийном и предметном.

Подобный подход позволяет перейти от абстрактного представления понятия «качество»

и конкретизировать данную предметную область до рассматриваемой нами понятийной конструкции – «качество бухгалтерской (финансовой) отчетности» [1]. Схема представления данной категории как объекта исследования графически отражена на рисунке 1.

Еще в начале XX века все больше внимания стало акцентироваться на вопросах управления качеством, фокус внимания ученых сместился с количественных стоимостных показателей систем управления на качественные. Исследованиями и развитием теории управления качеством производственных систем занимались как зарубежные ученые, среди которых Джордж Джуран, Джеймс Эванс, Эдвард Деминг, Джордж Окланд, Пол Уилсон, так и отечественные: Т. А. Салимова, Л. Е. Басовский, А. П. Агарков, А. Нодельман, С. А. Зайцев, Г. Г. Азгальдов и др.

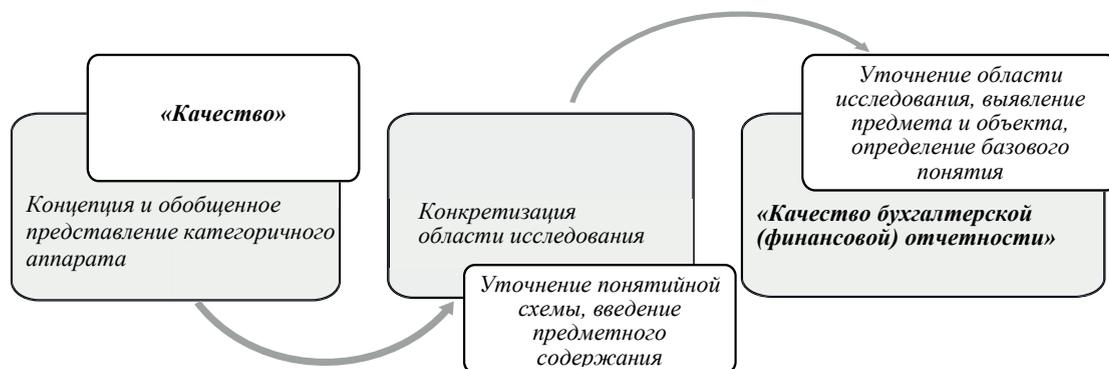


Рисунок 1. Раскрытие концепции «Качество БФО» как объекта исследования

В работах представленных авторов единой трактовки понятия «качество бухгалтерской (финансовой) отчетности» не встречается, в связи с чем, авторами предлагается следующее определение: «Под качеством БФО следует понимать совокупность ее характеристик, относящихся к способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности потенциальных профессиональных пользователей бухгалтерской отчетности при фактическом использовании данной отчетности для принятия решения» [1, с. 255-261].

В соответствии с предложенным определением бухгалтерская (финансовая) отчетность должна выполнять основную функцию – информировать пользователей и способствовать принятию обоснованных решений, обладая характеристиками, определяющими ее полезность

и достоверность. Опираясь на Международные стандарты финансовой отчетности и стандарты бухгалтерской отчетности, можно выделить основные качественные характеристики отчетности, представленные на рисунке 2.

Изменение качественных характеристик бухгалтерской (финансовой) отчетности обусловлено различными внешними и внутренними факторами, но одной из самых актуальных проблем остается проблема манипулирования, фальсификации и искажения. Манипулирование приводит к несоответствующим действительности, некорректным представлениям о фактах хозяйственной деятельности компании, а также ее состоянии и финансовых результатах. Основными статьями в отчетности, подверженными манипуляциям и отражению некорректных данных в отноше-

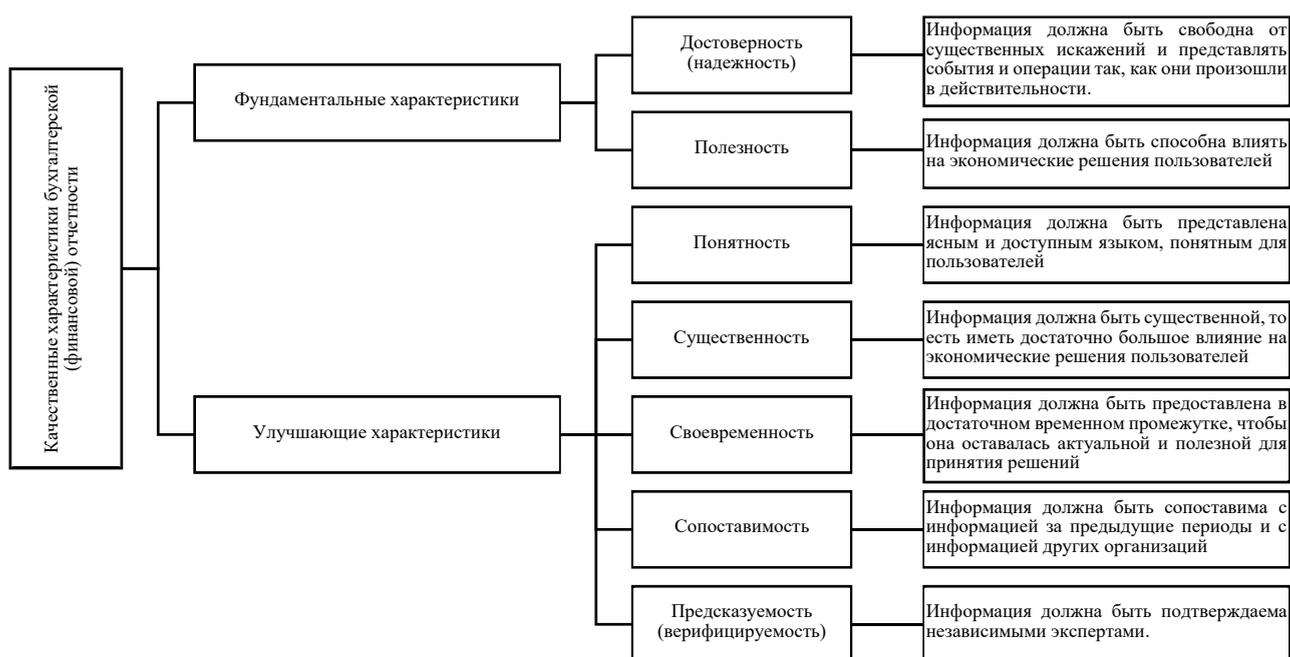


Рисунок 2. Качественные характеристики бухгалтерской (финансовой) отчетности

нии раскрываемой информации, являются следующие: выручка, прибыль, расходы, основные средства, амортизация, запасы, НМА, дебиторская задолженность, налоговые активы/обязательства, денежный поток.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

По данным официальной статистики и результатам исследования, проведенным аудиторской компанией PWC в 2024 году, с фактами манипулирования и фальсификации финансовой отчетности сталкивались около 20 – 25% опрошенных компаний-респондентов, в которых позже в том числе были выявлены экономические преступления. В Российской Федерации ответственность за искажение бухгалтерской отчетности регулируется статьей 15.11 КоАП РФ. За предоставление ложной информации предусмотрен штраф в размере от 5 до 10 тысяч рублей.

Манипуляции с финансовой отчетностью можно определить благодаря «сигналам», таким как увеличение объемов выручки при отсутствии повышения денежных поступлений; уменьшение расходов и последующий резкий рост чистой прибыли; беспричинный рост или снижение активов и обязательств; сокрытие данных о событиях на отчетную дату и др.

Научным сообществом и государственными регуляторами представлено достаточное количество моделей для оценки качества финансовой отчетности, рассмотрим некоторые из них (рисунок 3). Известные на сегодняшний день базовые

модели принято делить на 3 основные группы: теоретическо-игровые и экспериментальные; модели с применением метода начисления; вероятностные смешанные модели. Большинство из представленных моделей основаны на проведении оценки надежности и достоверности данных на основе ретроспективного анализа или на расчете интегральных показателей, позволяющих оценить вероятность фальсификации отчетности.

По мнению авторов в целях проверки гипотезы на предмет существования зависимости между показателями финансовой отчетности и уровнем ее качества наиболее широкое признание получили эконометрические модели, основанные на поиске связи между анализируемыми параметрами и зависимыми переменными. В зарубежной практике для оценки качества финансовой отчетности большинством компаний используется восьмифакторная модель M-Score М. Бениша следующего вида:

$$M - Score = -4,84 + 0,92 \cdot DSRI + 0,528 \cdot GMI + 0,404 \cdot AQI + 0,892 \cdot SGI + 0,115 \cdot DEPI - 0,172 \cdot SGAI + 4,679 \cdot TATA - 0,327 \cdot LVGI \quad (1)$$

Восьмифакторная модель M-Score М. Бениша – вероятностная. Расчеты в соответствии с ней отражают степень вероятности манипулирования и риска существенного искажения отчетности:

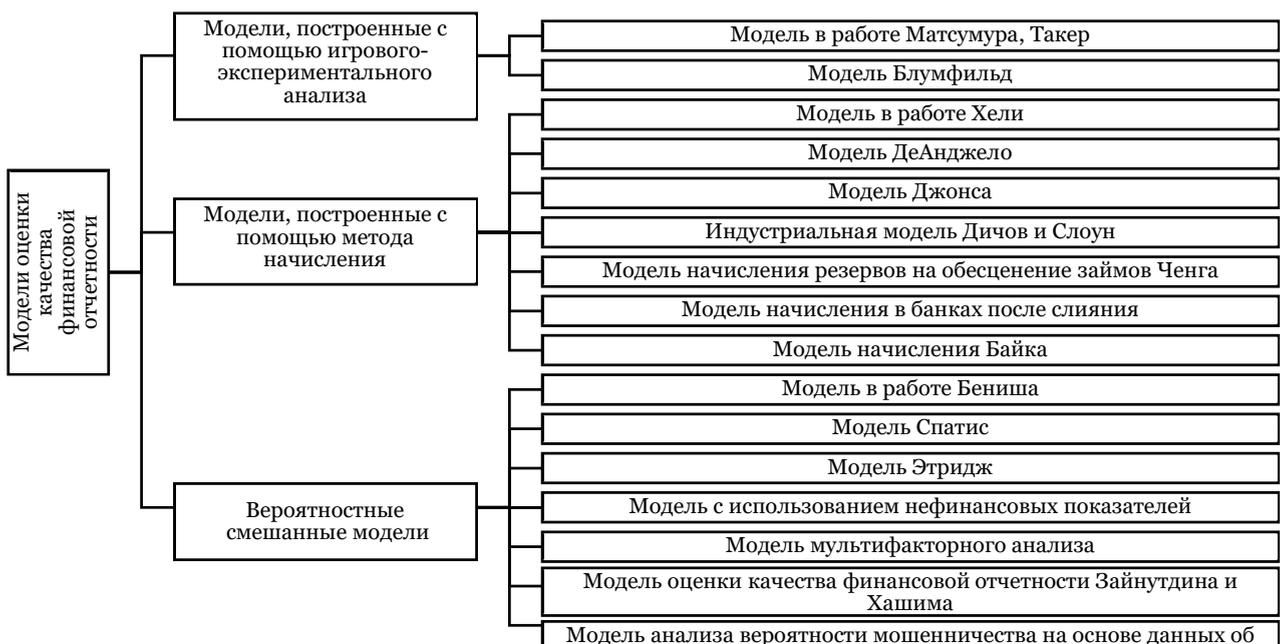


Рисунок 3. Базовые модели оценки качества финансовой отчетности

Таблица 1

Индексы восьмифакторной модели M-Score М. Бениша

Индекс		Формула расчета
DSRI	индекс дневных продаж в дебиторской задолженности	$\frac{\text{Дебиторская задолж}_t / \text{Выручка}_t}{\text{Дебиторская задолж}_{t-1} / \text{Выручка}_{t-1}}$
GMI	индекс рентабельности продаж по валовой прибыли	$\frac{\text{Валовая маржа}_{t-1}}{\text{Валовая маржа}_t}$
AQI	индекс качества активов	$\frac{(\text{Активы} - \text{ОборАктивы}_t - \text{ОснСред}_t) / \text{Активы}_t}{(\text{Активы} - \text{ОборАктивы}_{t-1} - \text{ОснСред}_{t-1}) / \text{Активы}_{t-1}}$
SGI	индекс роста выручки	$\frac{\text{Выручка}_t}{\text{Выручка}_{t-1}}$
DEPI	индекс амортизации	$\frac{\text{Аморт}_{t-1} / (\text{Аморт}_{t-1} + \text{ОснСред}_{t-1})}{\text{Аморт}_t / (\text{Аморт}_t + \text{ОснСред}_t)}$
SGAI	индекс коммерческих и управленческих расходов	$\frac{(\text{КоммерчРасх}_t + \text{УправлРасх}_t) / \text{Выручка}_t}{(\text{КоммерчРасх}_{t-1} + \text{УправлРасх}_{t-1}) / \text{Выручка}_{t-1}}$
LVGI	индекс коэффициента финансовой зависимости	$\frac{(\text{ДолгосрочОбязат}_t + \text{ТекущОбязат}_t) / \text{Активы}_t}{(\text{ДолгосрочОбязат}_{t-1} + \text{ТекущОбязат}_{t-1}) / \text{Активы}_{t-1}}$
TATA	индекс начисления к активам [6, с. 241-243]	$\frac{(\text{ОборотКап}_t - \text{ДенежСредства}_t) - \text{Аморт}_t}{\text{Активы}_t}$

t – текущий год;

t-1 – предыдущий год.

— если M-Score > -1,78 – красный флаг, высокая вероятность серьезных манипуляций;

— если -2,22 < M-Score < -1,78 – желтый флаг, вероятность несущественных манипуляций, в целом отчетность можно считать надежной;

— если M-Score < -2,22 – зеленый флаг, маловероятные манипуляции, надежная финансовая отчетность [2, с. 225-231].

Одним из достоинств модели M-SCORE Бениша считается то, что через представленные индексы можно детально изучить, в каких именно разделах финансовой отчетности имели место быть манипуляции. Среди недостатков – M-SCORE Бениша нельзя применить к финансовым компаниям, таким как банки или страховые организации³.

РЕЗУЛЬТАТЫ

M-SCORE Бениша трудно применима в российской практике из-за сложностей, возникающих с расчетом показателя TATA, который обладает довольно высоким весовым коэффициентом. Поэтому авторами проведена оценка качества финансовой отчетности на примере зарубежной компании с целью выявления риска существенного ее искажения вследствие недобросовестных манипуляций.

АО «Узбекнефтегаз» – крупнейшая в Республике Узбекистан государственная компания, специализирующаяся на реализации нефти и газа, а также проводящая полный цикл работ по добыче, транспортировке, хранению и переработке сырья. На протяжении долгих лет успешно сотрудничает с такими российскими компаниями как ПАО «Лукойл» и ПАО «Газпром».

По итогам 2024 года компания отчиталась о пятикратном росте чистой прибыли по сравнению с 2023 годом, также хорошую динамику демонстрируют и другие финансовые показатели (таблица 1). По этой причине с целью выяснения возможности манипулирования прибылью, авторами была проведена оценка качества финансовой отчетности АО «Узбекнефтегаз», с использованием представленной ранее восьмифакторной модели M-Score М. Бениша, результаты приведены в таблице 3.

Проведенная оценка качества финансовой отчетности АО «Узбекнефтегаз» за рассмотренный период говорит о ее надежности, достоверности и маловероятном риске совершения манипуляций с прибылью. Все оценки M-Score попали в диапазон «зеленый флаг», когда M-Score < -2,22.

Для подтверждения достоверности полученных результатов оценки в качестве независимых

Таблица 1

Динамика финансовых показателей АО «Узбекнефтегаз» за 2023 – 2024 гг.

Показатель	2023 год		2024 год		Прирост, %
	трлн. узб. сум	трлн. руб.	трлн. узб. сум	трлн. руб.	
Чистая прибыль	0,422	0,0028	2,1	0,0137	397,63
Выручка и другие доходы	14	0,091	15,7	0,102	12,14
Затраты и расходы	10,9	0,071	11,7	0,076	7,34
Финансовые доходы	0,466	0,003	1,26	0,008	170,39
Расходы по финансовым доходам	2,0	0,013	2,9	0,019	45

Таблица 3

Оценка качества финансовой отчетности АО «Узбекнефтегаз» по модели M-Score М. Бениша

Индекс	2021/2020	2022/2021	2023/2022
DSRI	0,95	1,06	1,26
GMI	1,01	1,16	0,89
AQI	1,01	1,13	0,87
SGI	1,08	1,16	1,07
DEPI	1,07	0,77	0,82
SGAI	1,39	0,85	1,08
LVGI	1,01	1,02	1,10
TATA	-0,09	-0,11	-0,04
M-Score	-2,92	-2,68	-2,52

источников данных, посвященных качеству финансовой отчетности, авторами предлагается использовать данные рейтингов соответствия финансовой отчетности компаний нормам и стандартам, или аудиторские заключения, прилагаемые к финансовой отчетности.

С 2020 года АО «Узбекнефтегаз» публикует в открытом для заинтересованных лиц доступе ежегодную финансовую отчетность, составленную в соответствии с МСФО. Аудит представленной отчетности проводит международная аудиторская компания «Ernst&Young» (EY). В период с 2020 по 2024 гг. отчетность компании получила положительное аудиторское заключение, наличие которого является для компании важным стимулом в эмиссии собственных еврооблигаций на международных фондовых рынках.

Данный отчет и аудиторское заключение также были представлены международным рейтинговым агентством, и уже в 2024 году АО «Узбекнефтегаз» впервые в своей истории получило место в рейтингах международных рейтинговых компаний «Fitch Ratings» и «Standard & Poors Global Ratings» на уровне «BB-» с прогнозом «стабильный» и «качественный».

Изменения отдельных индексов, приведенных в промежуточных расчетах по M-Score, позволяют

сделать вывод, что компания АО «Узбекнефтегаз» подвержена некоторым рискам:

- валютный риск: в результате значительных сумм займов, выраженных в долларах США, евро и юанях КНР, а также денежных средств и их эквивалентов, торговой дебиторской задолженности и кредиторской задолженности, на компанию могут оказать значительное влияние изменения в обменных курсах по отношению к узбекскому суму;

- процентный риск: кредиты и займы, полученные под плавающие процентные ставки, подвергают компанию риску, возникающему в результате возможного изменения переменных элементов общей процентной ставки;

- риск ликвидности: может возникнуть у компании в результате невозможности оперативно реализовать финансовый актив по стоимости, близкой к его справедливой стоимости;

- налоговый риск: компания соблюдает все положения налогового законодательства Республики Узбекистан, оказывающие влияние на ее деятельность, но остается риск того, что соответствующие органы могут занять иную позицию в отношении возникающих спорных вопросов [3].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для проверки финансовой отчетности российских компаний на предмет искажения авторами

предлагается модифицировать представленную ранее модель М. Бениша. Совершенствование модели под российские реалии заключается в использовании других весовых коэффициентов при показателях, так как среднеотраслевые нормы индексов у российских компаний имеют иные значения, следовательно, с эконометрической точки зрения такая модель будет давать более адекватный результат. Кроме того, для российских компаний предлагается исключить из расчета индекс ТАТА ввиду того, что не все компании раскрывают информацию об общих начислениях в составе совокупных активов, рассчитываемых как изменение на счетах оборотного капитала (кроме денежных средств) за вычетом амортизации. Многие отечественные исследователи в своих работах также квалифицируют данный индекс как несущественный для модели.

Таким образом, модифицированная модель будет иметь следующий вид:

$$\begin{aligned} \text{Mod Mscore} = & -0,0223 + 0,1223 \cdot \text{DSRI} + \\ & + 0,0153 \cdot \text{GMI} + 0,00033 \cdot \text{AQI} - \\ & 0,00423 \cdot \text{SGI} + 0,0308 \cdot \text{SGAI} + 0,14 \cdot \text{LVGI} \end{aligned} \quad (2)$$

Расчеты в соответствии с предлагаемой модификацией отражают степень вероятности манипулирования и искажения в отчетности российских компаний: если значение $\text{Mod Mscore} > 0,3$, то в отчетности, вероятно, присутствует искажение и фальсификация данных. Корректируя коэффициенты для данной модели, можно также учесть отраслевую принадлежность анализируемой компании. Проведем апробацию предложенной модели на примере российской компании КБ «Банк Траст».

Таблица 4

Оценка качества финансовой отчетности КБ «Банк Траст»

Индекс	2013/2012
DSRI	3,91
GMI	2,18
AQI	0,3
SGI	0,25
SGAI	0,015
LVGI	0,991
Mod M-Score	0,638

Проведенная оценка качества финансовой отчетности КБ «Банк Траст» за рассмотренный период говорит о вероятном риске искажения и совершения манипуляций с данными. Итоговая оценка $\text{Mod Mscore} > 0,3$, что сигнализирует о возможном риске фальсификации отчетности и подтверждает нынешнее положение компании. КБ «Банк Траст» проходит с 2014 года процедуру санации по причине представления в ЦБ искаженной отчетности, также у компании была отозвана лицензия на осуществление банковских операций. Последняя финансовая отчетность банка, опубликованная в открытом доступе, приходится на 2012 – 2013 гг.

Таким образом, важным аспектом для обеспечения достоверности финансовой отчетности является осведомленность заинтересованных лиц о существующих способах фальсификации учетной информации, о методах и моделях для обнаружения фактов манипулирования и искажения данных, а также умение определять показатели-флаги, сигнализирующие о возможном риске фальсификации финансовой отчетности.

Список литературы

1. Шуан, Ч. Теоретико-методологические основы исследования понятия «качество бухгалтерской (финансовой) отчетности» / Ч. Шуан // RISK: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2017. – № 1. – С. 255-261. – EDN YIEVUH.
2. Малиновская, Н. В. Манипулирование финансовой отчетностью: мотивы, сигналы и способы выявления / Н. В. Малиновская, С. В. Коровин, А. А. Мехова // Экономические науки. – 2022. – № 211. – С. 225-231. – DOI 10.14451/1.211.225. – EDN AQALDA.
3. Консолидированная финансовая отчетность АО «Узбекнефтегаз» за 2023 год, с аудиторским заключением независимого аудитора. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://webdev.ung.uz/media/allfiles/files/9327b235b1cc498fa48830c461098d7e.pdf> (дата обращения: 08.03.2024).
4. Лукьянова, А. Е. Прогнозирование уровня манипулирования прибылью компании / А. Е. Лукьянова, Е. Д. Никулин, А. А. Зинченко // Вестник СПбГУ. Т. 201. – С. 35-61.
5. Дудин С. А., Савельева М. Ю., Максименко И. Н. Построение интегрального показателя оценки вероятности искажения финансового результата в бухгалтерской отчетности компаний в сторону его завышения // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17, № 6. – С. 1161 – 1177.
6. Романюк, В. Б. Использование модели М. Бениша для выявления искажений финансовой отчетности российских компаний / В. Б. Романюк, С. Д. Ооржак // Евразийское Научное Объединение. – 2020. – № 7-4(65). – С. 241-243. – EDN GLPPBB.

References

1. Shuang, Ch. Theoretical and methodological foundations of the study of the concept of “quality of accounting (financial) statements” / Ch. Shuang // RISK: Resources, Information, Supply, Competition. – 2017. – № 1. – Pp. 255-261. – EDN YIEVUH.

2. *Malinovskaya, N. V.* Manipulation of financial statements: motives, signals and methods of detection / N. V. Malinovskaya, S. V. Korovin, A. A. Mekhova // *Economic sciences.* – 2022. – № 211. – Pp. 225-231. – DOI 10.14451/1.211.225. – EDN AQALDA.
3. *Consolidated* financial statements of Uzbekneftegaz JSC for 2023, with an independent auditor's report. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://webdev.ung.uz/media/all-files/files/9327b235b1cc498fa48830c461098d7e.pdf> (access reference: 03/08/2024).
4. *Lukyanova, A. E.* Forecasting the level of manipulation of company profits / A. E. Lukyanova, E. D. Nikulin, A. A. Zinchenko // *Bulletin of St. Petersburg State University.* – Vol. 201. – Pp. 35-61.
5. *Dudin, S. A., Savelyeva, M. Yu., Maksimenko, I. N.* Construction of an integral indicator for assessing the probability of distortion of financial results in accounting statements of companies towards its overestimation // *Economic analysis: theory and practice.* – 2018. – Vol. 17, № 6. – Pp. 1161-1177.
6. *Romanyuk, V. B.* Using the M. Benisha model to identify distortions in the financial statements of Russian companies / V. B. Romanyuk, S. D. Oorzhak // *Eurasian Scientific Association.* – 2020. – № 7-4(65). – Pp. 241-243. – EDN GLPPBB.

Информация об авторах

Ханафиева И.Р., старший преподаватель кафедры корпоративных финансов и учетных технологий Института нефтегазового бизнеса Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Исмаатхужаева Л.И., магистрант направления «Экономика» по программе «Финансовые технологии в цифровой экономике» кафедры корпоративных финансов и учетных технологий Института нефтегазового бизнеса Уфимского государственного нефтяного технического университета, независимый исследователь (г. Уфа, Российская Федерация).

© Ханафиева И.Р., Исмаатхужаева Л.И., 2025.

Information about the authors

Khanafieva I.R., Senior Lecturer at the Department of Corporate Finance and Accounting Technologies, Institute of Oil and Gas Business, Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

Ismatkhuzhaeva L.I., magister student at the Economics in the program "Financial Technologies in the Digital Economy", Department of Corporate Finance and Accounting Technologies, Institute of Oil and Gas Business, Ufa State Petroleum Technical University, independent researcher (Ufa, Russian Federation).

© Khanafieva I.R., Ismatkhuzhaeva L.I., 2025.

Влияние цифровых экосистем на маркетинговые стратегии малого бизнеса

Удодов А.М., Морозова И.А.

Тенденции цифровой трансформации экономики диктуют необходимость использования цифровых экосистем в качестве неотъемлемого элемента ведения бизнеса. Малые предприятия вынуждены трансформировать свои маркетинговые стратегии с учетом потенциала, предлагаемого цифровыми сервисами. Цифровые экосистемы объединяют различные сервисы и создают единое пространство взаимодействия бизнеса и потребителей. Использование таких экосистем позволяет компаниям существенно улучшить качество реализации маркетинговых процессов. Объект исследования: маркетинговые возможности современных цифровых экосистем. Цель исследования: определить основные направления адаптации маркетинговых стратегий малого бизнеса в цифровой среде. Методы исследования: теоретический анализ взаимодействия цифровых экосистем с малым бизнесом, сравнительный анализ системный подход, обобщение. Научная новизна исследования: систематизированы факторы влияния цифровых экосистем на маркетинговые стратегии малого бизнеса, определены закономерности адаптации малых предприятий к условиям цифровой среды, охарактеризованы тренды цифрового маркетинга для малого бизнеса, предложены рекомендации по формированию маркетинговых стратегий с учетом специфики цифровых экосистем.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Удодов А.М., Морозова И.А. Влияние цифровых экосистем на маркетинговые стратегии малого бизнеса // Дискуссия. — 2025. — Вып. 137. — С. 86-92.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Развитие экономики, развитие маркетинга, Цифровизация, цифровые экосистемы, маркетинговых стратегий цифровых экосистем.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-86-92

Impact of digital ecosystems on small business marketing strategies

Udodov A.M., Morozova I.A.

Trends in the digital transformation of the economy dictate the need to use digital ecosystems as an integral part of doing business. Small businesses are forced to transform their marketing strategies taking into account the potential offered by digital services. Digital ecosystems unite various services and create a single space for interaction between business and consumers. The use of such ecosystems allows companies to significantly improve the quality of marketing processes. Object of the study: marketing opportunities of modern digital ecosystems. Objective of the study: to determine the main directions of adaptation of small business marketing strategies in the digital environment. Research methods: theoretical analysis of the interaction of digital ecosystems with small businesses, comparative analysis, systems approach, generalization. Scientific novelty of the study: the factors of influence of digital ecosystems on small business marketing strategies are systematized, the patterns of adaptation of small businesses to the conditions of the digital environment are determined, digital marketing trends for small businesses are characterized, recommendations for the formation of marketing strategies taking into account the specifics of digital ecosystems are proposed.

FOR CITATION

Udodov A.M., Morozova I.A. Impact of digital ecosystems on small business marketing strategies. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 86–92.

APA

KEYWORDS

Economic development, marketing development, digitalization, digital ecosystems, marketing strategies of digital ecosystems.

Современные цифровые технологии оказывают значительное влияние на ведение бизнеса. В целом, цифровизацию можно считать наиболее важным трендом текущего развития рыночной экономики: бизнес все чаще опирается на цифровые экосистемы как на стратегически важные платформы взаимодействия с клиентами, партнерами и другими участниками рынка. Малые предприятия, несмотря на ограниченность ресурсов, также должны использовать данные ресурсы с целью повышения своей конкурентоспособности, при этом, важно отметить существенные различия в цифровизации малого бизнеса и крупных предприятий. Одним из наиболее актуальных

сфер применения возможностей цифровых экосистем в малом бизнесе видится маркетинговая составляющая [6, с. 632].

Под цифровой экосистемой в общем случае понимается интегрированная система цифровых сервисов, платформ, инструментов и технологий, объединенных в единое пространство [5]. Такие экосистемы включают в себя маркетплейсы, платежные сервисы, облачные вычисления, рекламные платформы, социальные сети, аналитические системы и множество других элементов, которые формируют цифровую инфраструктуру бизнеса. Основной особенностью цифровых экосистем является их способность объединять

различные технологические решения в единую среду.

Структура цифровых экосистем включает три основных уровня взаимодействия, схематично представленных на рисунке 1.

Таким образом, на первом уровне имеется инфраструктура, состоящая из актуальных технологических решений (облачные сервисы, базы данных, аналитические платформы и т.д.). Второй уровень представлен сервисными платформами, обеспечивающими взаимодействие пользователей с цифровыми инструментами. На третьем уровне расположены конечные бизнес-пользователи, которые взаимодействуют через мобильные приложения, платформы и прочие цифровые сервисы.

Развитие цифровых экосистем в последние годы предоставило малым предприятиям достаточно мощные маркетинговые инструменты и, по сути, обеспечило доступ к технологическим решениям, которые ранее были доступны преимущественно крупным корпорациям.

Одним из ключевых преимуществ цифровых экосистем для малого бизнеса является снижение барьеров входа на рынок (с перспективой масштабирования бизнеса) за счет использования готовых решений – маркетплейсов, облачных CRM-систем, сервисов таргетированной рекламы, автоматизированных аналитических платформ. Также следует отметить возможности повышения операционной эффективности – цифровизацию управления складскими запасами, обработки заказов, учета финансовых операций, логистики.

В данном контексте представляет интерес исследование Г. В. Бутковской, в рамках которого

автор выделил три основных архетипа цифровых экосистем с позиции маркетинговой составляющей:

- развитие основного бизнеса за счет создания или интеграции в экосистему и роста продаж через партнерские сети;
- расширение предложений для существующих клиентов, увеличение их вовлеченности и монетизация дополнительных сервисов;
- создание комплексного решения, с помощью которого бизнес выходит за рамки своей основной деятельности, предложение дополнительных услуг, создание новых точек роста [1, с. 33-35].

Также можно согласиться с позицией Н. Ф. Солдатовой, касательно «сервисизации», как основы текущей тенденции цифровизации маркетинга [8, с. 172]. Современный бизнес все чаще ориентируется помимо продажи товаров (как процесс непосредственной монетизации потребительского спроса) на предоставление комплексных услуг, включающих персонализированный клиентский опыт, поддержку на всех этапах взаимодействия, использование цифровых инструментов (как процесс стратегического управления клиентскими отношениями и формирования долгосрочной лояльности). Сервисизация, таким образом, видится важнейшим элементом маркетинговых стратегий, поскольку позволяет компаниям создавать долгосрочные конкурентные преимущества за счет совершенствования качества услуг, в том числе, за счет интеграции с цифровыми платформами.

Систематизация цифровых экосистем в контексте влияния на маркетинговые стратегии малого бизнеса показана в таблице 1.

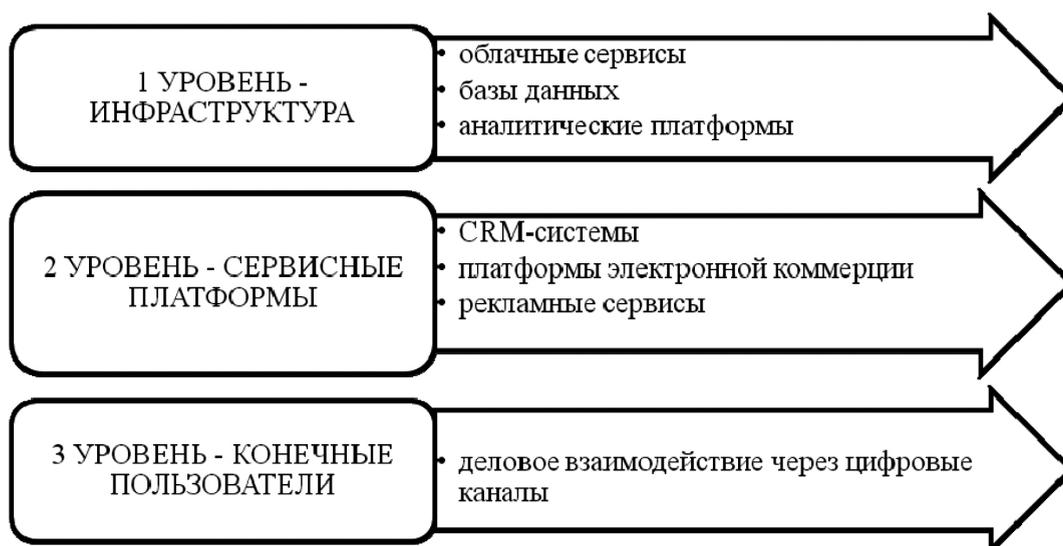


Рисунок 1. Структура цифровых экосистем

Таблица 1

Цифровые экосистемы, оказывающие влияние на маркетинговые стратегии малого бизнеса

Тип экосистемы	Цель экосистемы	Примеры
Платформенные экосистемы	Создание универсальной платформы реализации бизнес-процессов, интеграция различных сервисов в целях их оптимизации, автоматизация маркетинга и продаж.	Shopify, Tilda, Wix
Маркетплейс-экосистемы	Обеспечение компаний инструментами в области продаж и взаимодействия с клиентами без необходимости создания собственной инфраструктуры.	Wildberries, Ozon, eBay, AliExpress, Etsy
Рекламные экосистемы	Предоставление компаниям мощных инструментов продвижения, основанных на данных, алгоритмах машинного обучения и персонализированной рекламе.	Google Ads, Facebook Ads, TikTok Ads, Яндекс. Директ
CRM-экосистемы	Управление жизненным циклом клиента, повышение лояльности, анализ взаимодействия с пользователями, автоматизация процессов обслуживания.	Bitrix24, AmoCRM, Salesforce, HubSpot
Социально-маркетинговые экосистемы	Формирование цифрового присутствия, повышение узнаваемости бренда, создание точек взаимодействия с аудиторией за счет контента и вовлеченности.	Instagram, Facebook, TikTok, Twitter, LinkedIn
Финансово-маркетинговые экосистемы	Упрощение и автоматизация финансовых операций, интеграция онлайн- и мобильных платежей, анализ транзакционных данных.	PayPal, Stripe, KDKassa, СБП, Revolut
Логистико-маркетинговые экосистемы	Оптимизация цепочек поставок, автоматизация доставки, интеграция с торговыми площадками, управление складскими запасами.	Boxberry, СДЭК, DPD, Почта России, FedEx

Важно отметить, что финансовые и логистические экосистемы не относятся напрямую к маркетинговой составляющей, однако представляют интерес ввиду значительного влияния на стратегическое маркетинговое управление бизнесом. Так, финансово-маркетинговые экосистемы помогают бизнесу обеспечивать должный уровень клиентского сервиса, а логистико-маркетинговые экосистемы обеспечивают более качественную реализацию ассортиментной политики.

Помимо приведенной систематизации, целесообразно привести альтернативную, в рамках дифференциации цифровых экосистем на вертикальные, горизонтальные и гибридные [2, с. 46]:

1. Вертикальные цифровые экосистемы – ориентированы на специфические ниши путем предоставления специализированных решений, учитывающих конкретные потребности бизнеса. Для малого бизнеса они предоставляют возможность использования отраслевых платформ, которые предлагают инструменты, адаптированные к их специфике.

Пример вертикальной цифровой экосистемы – платформа Mindbody. Платформа служит для управления бизнесом в индустрии здоровья и фитнеса (йога-студии, салоны красоты, тренажерные залы) и предоставляет специализированные инструменты, предназначенные для онлайн-бронирования, клиентского учета, ав-

томатизированного маркетинга, финансового управления, автоматизации расписания занятий, управления подписками клиентов, продвижения своих услуг через мобильное приложение.

2. Горизонтальные цифровые экосистемы – предлагают универсальные решения, применимые в различных отраслях, и ориентированные на широкий спектр бизнес-процессов. Такие экосистемы обеспечивают интеграцию общих маркетинговых функций в рамках одного продукта.

Пример горизонтальной цифровой экосистемы – платформа Salesforce. Это универсальная CRM-платформа, используемая в различных отраслях и обеспечивающая управление взаимоотношениями с клиентами, аналитику, автоматизацию маркетинга и продаж.

3. Гибридные цифровые экосистемы – сочетают элементы вертикальных и горизонтальных решений и предоставляют комплексный подход к удовлетворению бизнес-потребностей. Для малого бизнеса особенно полезны именно гибридные экосистемы, поскольку они наиболее оптимально позволяют адаптировать универсальные инструменты под специфические отраслевые требования.

Примером гибридных систем является Shopify – платформа для электронной коммерции, которая объединяет универсальные инструменты по созданию Интернет-магазинов с возможностью

интеграции специализированных решений для различных отраслей (например, модули для ресторанного бизнеса, продаж цифровых товаров, дропшиппинга) [7, с. 6].

Таким образом, влияние цифровых экосистем на маркетинговые стратегии малого бизнеса можно рассматривать в контекстах оптимизации маркетинговых процессов, расширения каналов взаимодействия с клиентами, повышения эффективности рекламы и продвижения, оптимизации клиентского опыта, адаптивности маркетинговых стратегий и развития фактора масштабируемости бизнеса. Краткая характеристика влияния сведена в таблицу 2.

Из представленных данных видно, что цифровые экосистемы оказывают влияние на все маркетинговые стратегии малого бизнеса в рамках концепции 4Р.

Учитывая постоянное развитие цифровых экосистем с учетом технологических инноваций и изменений в поведении потребителей, необходимо выделить несколько ключевых трендов, имеющих потенциал перспективного влияния на маркетинговые стратегии малых предприятий [10, с. 21]:

1. **Гиперсегментация аудитории.** Представляет собой усовершенствованный подход к персонализации маркетинговых стратегий, основанный на детальном анализе данных о клиентах и их поведении. Подход отличается от традиционной сегментации, где аудитория делится на крупные группы по демографическим и поведенческим характеристикам. Преимуществом гиперсегментации выступает возможность выделять узкие целевые группы с высокой степенью точности (индивидуальные предпочтения, поведенческие паттерны и т.д.) за счет использования передовых цифровых технологий и адаптировать маркетинговые предложения под каждого конкретного клиента. Важно отметить связь гиперсегментации с концепцией «сервисизации», где персонализация выходит за рамки классического маркетинга и становится частью бизнес-модели.

Так, например, онлайн-магазин спортивной одежды может не просто сегментировать клиентов на любителей фитнеса и профессиональных спортсменов, а выделять микро-группы – бегуны-любители, поклонники йоги или кроссфита. Соответственно, предложение данным группам релевантных товаров будет осуществляться с уче-

Таблица 2

Влияние цифровых экосистем на маркетинговые стратегии малого бизнеса

Контекст влияния	Элемент стратегии маркетинга	Описание влияния
Оптимизация маркетинговых процессов	Все составляющие маркетинговых стратегий	Автоматизация взаимодействия с клиентами, персонализация предложений, улучшение таргетинга, развитие аналитических процессов и др.
Повышение эффективности рекламы	Стратегия продвижения (преимущественно рекламная стратегия)	Доступ к рекламным экосистемам (Google Ads, Facebook Ads), персонализированная реклама, использование машинного обучения, оптимизации кампаний.
Адаптивность маркетинговых мероприятий	Стратегия продвижения	Оперативная корректировка маркетинговых кампаний с помощью аналитики, обработка данных о поведении пользователей.
Масштабируемость и выход на новые рынки	Стратегия распределения	Снижение барьеров при экспансии за счет маркетплейсов и платформенных решений, возможность расширения бизнеса без значительных инвестиций в инфраструктуру.
Оптимизация клиентского опыта	Стратегия управления клиентскими отношениями	Внедрение чат-ботов, автоматизированных сервисов поддержки, программ лояльности и повышения удовлетворенности клиентов.
Расширение каналов взаимодействия с клиентами		Использование многоканального маркетинга, интеграция с социальными сетями, мессенджерами, маркетплейсами.
Формирование наиболее оптимального ассортимента товаров	Стратегия товарного предложения	Использование цифровых экосистем при анализе рыночных трендов и потребительского спроса, гибкое управление ассортиментом на основе предсказательной аналитики, персонализированные продуктовые рекомендации.
Совершенствование системы ценообразования	Ценовая стратеги	Внедрение алгоритмов динамического ценообразования, анализ цен конкурентов в режиме реального времени, персонализированные скидки на основе поведенческой аналитики, автоматическое управление акциями и промо-кодами.

том их индивидуальных предпочтений и стиля жизни.

2. Алгоритмическое управление клиентским опытом – адаптация отдельных маркетинговых действий в соответствии с наилучшим сценарием взаимодействия с клиентом. Перспективными инструментами в рамках данного направления являются:

– контекстная персонализация – AI отслеживает, на каком этапе воронки продаж находится пользователь, какие товары он просматривал, сколько времени проводил на сайте или в приложении, и подстраивает интерфейс, СТА-кнопки и рекомендации в зависимости от контекста;

– автоматическая настройка коммуникаций – если клиент редко открывает email-рассылки, система может переключить его на push-уведомления или персонализированные сообщения в мессенджерах;

– эмоциональный маркетинг – нейросети анализируют интонацию голоса (для голосовых ассистентов), стиль написания сообщений (в чатах), поведенческие реакции в соцсетях и предлагают релевантный контент (или адаптируют маркетинговые предложения) под эмоциональное состояние клиента;

– интеллектуальные рекомендации – AI не просто советует товары на основе предыдущих покупок, но и предсказывает будущие потребности клиента на основе его привычек, календарных событиях (День Рождения, праздники), изменениях в соцсетях, геолокации.

3. Развитие шоппинг-контента. Данное направление является одним из самых динамично развивающихся форматов интерактивного маркетинга. Основная идея шоппинг-контента – возможность совершать покупки непосредственно во время просмотра видео без необходимости перехода на сторонние сайты или приложения. Такой подход объединяет контент-маркетинг, видеорекламу и электронную коммерцию. Для конечных потребителей это значительно упрощает процесс покупки [3].

Видеоконтент, интегрированный с функцией мгновенной покупки, может быть представлен в нескольких форматах:

– live-шоппинг (прямые эфиры с возможностью покупки) – во время трансляции инфлюенсеры, бренды или магазины демонстрируют товары, рассказывают о них, а зрители могут в один клик добавить товар в корзину и сразу оформить заказ. Такая система уже применяется в Instagram Live Shopping, AliExpress Live и других платформах;

– кликабельные видеообъявления – это рекламные ролики, в которых интегрированы интерактивные элементы (например, всплывающие карточки товаров, ссылки на покупку или кнопки «Купить сейчас»). Такой формат доступен в Google Ads, Instagram Stories, и Pinterest Video Pins [9, с. 111].

– интерактивные каталоги и обзоры – видеообзоры продукции, где пользователи могут нажимать на конкретные товары, просматривать характеристики и добавлять их в корзину прямо во время просмотра. Формат применяется в Amazon Live, Яндекс.Маркет и Wildberries Video.

4. Дальнейшая интеграция искусственного интеллекта в цифровые экосистемы:

– возможность цифровых платформ самостоятельно определять наиболее эффективные форматы объявлений, корректировать бюджеты и находить целевую аудиторию с максимальной конверсией;

– развитие голосового поиска и чат-ботов, обработка заказов, консультирование клиентов;

– предложение индивидуальных скидочных предложений. Такие технологии применяются отдельными крупными e-commerce платформами, в будущем их внедрение должно стать доступным для малого бизнеса. AI-ценообразование работает следующим образом. Алгоритмы анализируют данные о клиенте и его поведенческую модель на основе различных параметров (история покупок и частота заказов, динамика просмотров товаров, сегмент потребителя, реакция на предыдущие скидки, промокоды и спецпредложения, сравнение с поведением других клиентов с похожими характеристиками, рыночная конъюнктура и т.д.). На основе анализа AI в реальном времени определяет, какая скидка или специальное предложение с большей вероятностью подтолкнет пользователя к покупке, с учетом оптимизации маржинальности бизнеса [4, с. 68];

– генерация контента и видео. Искусственный интеллект уже используется для создания уникальных текстов, изображений и видеороликов, однако данное направление развито недостаточно. Ожидается значительное повышение маркетинговых возможностей в данной области.

В заключение важно отметить, что для получения весомого и долгосрочного эффекта и внедрения цифровых экосистем необходимо не просто внедрять отдельные цифровые решения, а формировать комплексную маркетинговую стратегию, учитывающую современные реалии. Одним из ключевых факторов успеха выступает точное

понимание целевой аудитории и ее потребностей. Однако одной аналитики недостаточно – важна гибкость маркетинговых стратегий, оперативная коррекция действий на основе собранных данных. Требуется интеграция цифровых маркетинговых

инструментов, автоматизированных внутрифирменных систем управления и действующих бизнес-процессов в одну комплексную экосистему, которая обеспечит повышение конкурентоспособности компании.

Список литературы

1. Бутковская, Г. В. Маркетинговые технологии управления взаимоотношениями с клиентами: цифровые экосистемы / Г. В. Бутковская, Е. В. Сумарокова // Вестник ГУУ. – 2021. – № 11. – С. 31-38.
2. Казакова, Д. Д. Маркетинговые стратегии развития цифрового бизнеса на российском рынке / Д. Д. Казакова // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2021. – № 3(37). – С. 39-50.
3. Какой вид цифровой экосистемы подходит для вашего бизнеса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scand.com/ru/company/blog/what-kind-of-digital-ecosystem-is-right-for-your-business> (дата обращения: 06.03.2025).
4. Крутышева, Т. А. Компоненты маркетинговой стратегии на предприятиях малого бизнеса / Т. А. Крутышева // Форум молодых ученых. – 2024. – № 1(89). – С. 66-70.
5. Лаптев, В. А. Экосистема цифровой экономики / В. А. Лаптев. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/ekosistema-tsifrovoi-ekonomiki-042082> (дата обращения: 06.03.2025).
6. Миронов, И. С. Современные подходы к формированию цифровых маркетинговых стратегий для малого бизнеса / И. С. Миронов // Самоуправление. – 2023. – № 1(134). – С. 629-633.
7. Мифтахов, Р. Т. Перспективные направления роста эффективности маркетинговых стратегий малого бизнеса на основе системной цифровой трансформации и интеграции / Р. Т. Мифтахов // Практический маркетинг. – 2023. – № 2(308). – С. 3-9.
8. Солдатова, Н. Ф. Влияние цифровизации маркетинга на эффективность управленческих инноваций / Н. Ф. Солдатова // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – № 1. – С. 167-178.
9. Гунонбэ, С. Ф. Глобальная цифровая трансформация и ее влияние на бизнес-стратегию компаний-производителей гаджетов / С. Ф. Гунонбэ // Экономическое развитие региона: менеджмент, инновации, обучение персонала. – 2021. – № 8. – С. 110-113.
10. Кислов, Д. Ф. Влияние цифровой экономики на малый и средний бизнес в России / Д. Ф. Кислов // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь к науке. – 2024. – Том. 14, № 3(47). – С. 19-24.

References

1. Butkovskaya, G. V. Marketing technologies of customer relationship management: digital ecosystems / G. V. Butkovskaya, E. V. Sumarokova // Bulletin of GUU. – 2021. – № 11. – Pp. 31-38.
2. Kazakova, D. D. Marketing strategies for the development of digital business in the Russian market / D. D. Kazakova // Human capital and vocational education. – 2021. – № 3(37). – Pp. 39-50.
3. What kind of digital ecosystem is suitable for your business. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://scand.com/ru/company/blog/what-kind-of-digital-ecosystem-is-right-for-your-business> (access date: 03/06/2025).
4. Krutysheva, T. A. Components of marketing strategy in small businesses / T. A. Krutysheva // Forum of Young Scientists. – 2024. – № 1(89). – Pp. 66-70.
5. Laptev, V. A. Ecosystem of the digital economy / V. A. Laptev. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://bigenc.ru/c/ekosistema-tsifrovoi-ekonomiki-042082> (access date 03/06/2025).
6. Mironov, I. S. Modern approaches to the formation of digital marketing strategies for small businesses / I. S. Mironov // Self-

Информация об авторах

Удодов А.М., аспирант кафедры «Экономика» Волгоградского государственного технического университета (г. Волгоград, Российская Федерация).

Морозова И.А., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и предпринимательства Волгоградского государственного технического университета (г. Волгоград, Российская Федерация).

© Удодов А.М., Морозова И.А., 2025.

Information about the authors

Udodov A.M., postgraduate student of the Economics Department of Volgograd State Technical University (Volgograd, Russian Federation).

Morozova I.A., Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Volgograd State Technical University (Volgograd, Russian Federation).

© Udodov A.M., Morozova I.A., 2025.

Обобщённый показатель эффективности

Иовлев Г.А., Голдина И.И., Побединский В.В.

При формировании машинно-тракторного агрегата необходимо учесть множество факторов, влияющих на эффективность его использования. Среди них в первую очередь это объёмы производства, т.е. площади возделывания сельскохозяйственных культур, поголовье, во-вторых, это основные технико-экономические характеристики тракторов и сельскохозяйственных машин. В немалой степени на выбор и формирование машинно-тракторного агрегата оказывают влияние квалификация и наличие механизаторских кадров, уровень технической эксплуатации машинно-тракторного парка. И в какой-то степени на формирование машинно-тракторного агрегата оказывает влияние финансовое состояние сельскохозяйственной организации. Объектом исследования является технологический процесс работы машинно-тракторных агрегатов в составе трактор и культиватор. Предметом исследования является эффективность использования машинно-тракторного агрегата при разных объёмах производства. Цель исследования: определить эффективность использования машинно-тракторных агрегатов при разных объёмах производства. Исследование основано на использовании обобщённого показателя эффективности, соответствующего целевой функции эффективности, на основе частных показателей эффективности (производительности и затрат). В результате исследования определены наиболее эффективные агрегаты при разных объёмах производства, сделан вывод о том, что данную методику можно применять, как при определении наиболее эффективного агрегата определённого трактора в составе с различными сельскохозяйственными машинами, так и тракторов различных тяговых классов при выполнении работ по обработке почвы, посеву, посадке и при выполнении других сельскохозяйственных работ.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Иовлев Г.А., Голдина И.И., Побединский В.В. Обобщённый показатель эффективности // Дискуссия. — 2025. — Вып. 137. — С. 93–103.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Формирование, оптимизация, критерий, производительность, затраты, культивация, весовые коэффициенты, тарифная ставка.

Generalized performance indicator

Iovlev G.A., Goldina I.I., Pobedinsky V.V.

When forming a machine-tractor unit, it is necessary to take into account many factors affecting the efficiency of its use. Among them, first of all, are production volumes, i.e. the area of cultivation of agricultural crops, livestock, and secondly, these are the main technical and economic characteristics of tractors and agricultural machinery. To a large extent, the choice and formation of a machine-tractor unit is influenced by the qualifications and availability of machine operators, the level of technical operation of the machine-tractor fleet. And to some extent, the formation of a machine-tractor unit is influenced by the financial condition of the agricultural organization. The object of the study is the technological process of operation of machine-tractor units consisting of a tractor and a cultivator. The subject of the study is the efficiency of using a machine-tractor unit at different production volumes. The purpose of the study: to determine the efficiency of using machine-tractor units at different production volumes. The study is based on the use of a generalized efficiency indicator corresponding to the target efficiency function, based on private efficiency indicators (productivity and costs). As a result of the study, the most efficient units were determined for different production volumes, and it was concluded that this method can be used both in determining the most efficient unit of a certain tractor in combination with different agricultural machines, and tractors of different traction classes when performing soil cultivation, sowing, planting and other agricultural work.

FOR CITATION

Iovlev G.A., Goldina I.I., Pobedinsky V.V.A. Generalized performance indicator. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 93–103.

APA

KEYWORDS

Formation, optimization, criterion, productivity, costs, cultivation, weighting factors, tariff rate.

ВВЕДЕНИЕ

При формировании машинно-тракторного агрегата (МТА), за критерий оптимизации необходимо принять max. производительность МТА (W) и min. затраты (Z_T).

Совокупность этих показателей формирует обобщённый показатель эффективности (\mathcal{E}_Φ). Для формирования этого показателя необходимо использовать целевую функцию, применяемую для снижения эксплуатационных затрат, для увеличения производительности МТА, способствующую улучшению качества выполняемых сельскохозяйственных работ по обработке почвы, посеву, посадке, за счёт подбора оптимальных рабочих

скоростей, ширины захвата сельскохозяйственной машины (СХМ), подбора трактора соответствующего тягового класса.

Данное исследование имеет теоретическую и практическую значимость, т.к. правильно сформированный МТА, с тяговыми свойствами, шириной захвата, соответствующим объёмам производства, способен эффективно выполнять работы и оказывать влияние на себестоимость выполнения механизированных работ и эффективность всего сельскохозяйственного производства. Поэтому вопросы эффективного использования МТА изучаются, исследуются отечественными учёными.

Основные направления исследований:

— внедрение современных технологий для обработки почвы, которые повысят эффективность работы МТА через увеличение производительности, повышение качества выполняемых технологических операций, тем самым повысят эффективность работы всей сельскохозяйственной организации (СХО) [1];

— повышение производительности МТА за счёт использования цифровых решений через использование и применение «коэффициента цифровых решений» (коэффициента цифровизации) МТА [2];

— оптимизация технико-экономических параметров сельскохозяйственной техники (в исследовании «посевной техники») рассматривается через «сложную функцию эффективности» в зависимости от ряда факторов, в т.ч. от «эксплуатационно-технологической оценки» (производительность, коэффициенты использования сменного и эксплуатационного времени, удельного расхода топлива); от технико-экономических показателей (затраты труда, прямые эксплуатационные затраты). Авторы делают вывод, что «Для обеспечения эффективного применения техники с наименьшими затратами необходимо компромиссное решение двух целевых функций...». Авторы вводят понятие «техническое совершенство» [3];

— при определении влияния факторов на потребность в сельскохозяйственной технике (СХТ) необходимо учитывать факторы, не оказывающие влияния на производительность МТА, – структура посевных площадей, сроки выполнения работ, размеры СХО. Авторы делают вывод: «Одним из важнейших факторов, определяющих эффективность использования сельскохозяйственной техники, является размер агропромышленных предприятий... Более эффективное использование машин характерно для крупных хозяйств ...» [4];

— А. С. Балабанская, А. А. Егоров [5] отмечают: «...задача развития МТП сельскохозяйственных организаций становится приоритетной», но «осложняется высокой стоимостью современных эффективных образцов сельскохозяйственной техники, тяжёлым финансовым положением...», «...в настоящее время предприятия приобретают более энергоэффективные модели техники...». «Чтобы повысить скорость этих положительных процессов, важно понять, какие возможности ESG трансформации организаций можно использовать для целей развития МТП сельскохозяйственных организаций». Авторы предлагают разработать методологию и конкретные вычислительные программы для

подбора необходимого объёма, и номенклатуры СХМ.

— серьёзная аналитика выполнена С. Ю. Журавлёвым [6], где автор отмечает: «В процессе оптимизации состава МТП при замене морально и технически устаревших машин современной сельскохозяйственной техникой,..., меняется структура парка, повышается эффективность использования техники и эффективность работы предприятий». «В качестве основных направлений совершенствования процесса технического оснащения сельскохозяйственного производства» отмечает в т.ч. «разработка и внедрение мероприятий по снижению эксплуатационных затрат при использовании МТП». Представляет нормативную базу для оценки уровня технического оснащения, где представляет в т.ч. следующие оценочные показатели: «оценка эффективности эксплуатации ...»; «оценка эксплуатационных параметров машинно-тракторных агрегатов при выполнении различных технологических операций». Делает важное заключение о том, что существующая нормативно-техническая документация «зачастую является устаревшей и не соответствующей современным условиям хозяйственной деятельности предприятий АПК, и состоянию их материально-технической базы». В результате автор делает вывод: «...показатели эффективности производства продукции сельхозпроизводителей зависят от уровня оснащения сельскохозяйственного производства современным инновационным парком машин и оборудования».

— Авторы А. И. Дерепаскин и др. [7] также, по результатам проведённого анализа, делают вывод о том, что «при увеличении нагрузки ... минимум комплексных затрат смещается в сторону тракторов с большим номинальным тяговым усилием...».

Вопросами выбора, определения оптимального состава и эффективного использования МТА занимались также и другие учёные: Н. Н. Назаров, И. В. Некрасова [8], Д. В. Ермаков и др. [9], в т.ч. и авторы [10], [11].

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

В данном исследовании использованы следующие методы: сравнительный анализ, факторный анализ, метод экспертных оценок, обобщения, сравнения, метод математической обработки результатов, в основе которого лежит сравнительный анализ показателей, характеризующих эксплуатационные свойства различных по своим тяговым свойствам тракторов, затраты на производство работ. Материалами послужили технические характеристики основных сельскохозяйственных машин, тракторов, исследуемых в данной работе.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Для решения вопросов оптимизации МТА рассмотрим работу тракторов тяговых классов 1,4 т – 2 т: Беларус 82.1, Беларус 1025, Беларус 1221 при выполнении технологической операции – культивация. Исходные данные для расчётов: удельное сопротивление почвы – 1,7 кН/м, рабочая скорость до 12 км/ч, коэффициент сопротивления перекатыванию – 0,15, запас тягового усилия 7,5%.

На основании исходных данных, с учётом ширины захвата, эксплуатационной массы культиваторов представим тяговые сопротивления культиваторов:

КПС-4 – $R_a = 7,99$ кН (8,59 кН с запасом тягового усилия).

КПС-5 – $R_a = 10,39$ кН (11,2 кН)

КПС-6 – $R_a = 12,24$ кН (13,2 кН)

КПК-7 – $R_a = 15,4$ кН (16,55 кН)

Определим максимально и минимально возможные значения производительности агрегатов и эксплуатационных затрат, данные расчётов представим в таблице 1.

Для определения оптимального состава МТА используем весовые коэффициенты показателей «Р», представленных в табл. 1, полученные в результате опроса экспертов (46 чел.). Данные коэффициенты позволяют оценить значимость показателя при определении оптимального состава МТА. Мнение экспертов сложилось следующим образом: 26 экспертов отдали предпочтение показателю «затраты», коэффициент весомости – 0,51; 20 экспертов отдали предпочтение показателю «производительность», коэффициент весомости – 0,49. Необходимо отметить, что наибольшее предпочтение показателю «затраты» отдали «производственники» (руководители СХО, специалисты инженерно-технических служб), показателю «производительность» предпочтение отдали работники ВУЗа.

Для определения обобщённого показателя эффективности ($\mathcal{E}_{МТА}$) используем формулу [13, с. 17]:

$$\mathcal{E}_{МТА} = \frac{k_{зТ}(z_T^i - z_T^{i\min})}{z_T^{i\max} - z_T^{i\min}} + \frac{k_W(W^i - W^{i\min})}{W^{i\max} - W^{i\min}} \quad (1)$$

где $k_{зТ}$ – коэффициент весомости затрат, $k_{зТ} = 0,51$;

k_W – коэффициент весомости производительности, $k_W = 0,49$;

z_T^i – фактические затраты i -го варианта состава агрегата, руб/га;

$z_T^{i\min}$ – минимальные затраты i -го варианта состава агрегата, руб/га;

$z_T^{i\max}$ – максимальные затраты i -го варианта состава агрегата, руб/га;

W^i – фактическая производительность i -го варианта состава агрегата, га/ч;

$W^{i\min}$ – минимальная производительность i -го варианта состава агрегата, га/ч;

$W^{i\max}$ – максимальная производительность i -го варианта состава агрегата, га/ч.

Используя формулу 1, определим обобщённый показатель эффективности, рассчитанный по удельным показателям (часовая производительность, погектарный расход топлива, часовая тарифная ставка) для следующих агрегатов:

Для агрегата в составе Беларус 82.1 + КПС-4.

$$\mathcal{E}_{МТА} = \frac{0,51 \times (471,77 - 412,3)}{510,95 - 412,3} + \frac{0,49 \times (3,08 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{30,3}{98,65} + 0 = 0,307$$

Для агрегата в составе Беларус 1025 + КПС-5.

$$\mathcal{E}_{МТА} = \frac{0,51 \times (472,89 - 412,3)}{510,95 - 412,3} + \frac{0,49 \times (3,58 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{30,9}{98,65} + \frac{0,245}{10,52} = 0,313 + 0,023 = 0,336$$

Для агрегата в составе Беларус 1221 + КПС-6.

$$\mathcal{E}_{МТА} = \frac{0,51 \times (492,88 - 412,3)}{510,95 - 412,3} + \frac{0,49 \times (4,32 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{41,1}{98,65} + \frac{0,61}{10,52} = 0,417 + 0,058 = 0,475$$

Далее рассмотрим работу тракторов тяговых классов 3 т – 4 т: Беларус 1523, Беларус 2022.

Тяговые сопротивления культиваторов:

КПМ-8 $R_a = 17,29$ кН (18,6 кН)

КПМ-10 $R_a = 21,63$ кН (23,25 кН)

Таблица 1

Основные показатели, характеризующие работу МТА

Показатели	Агрегат в составе с трактором:					
	Беларус 82.1		Беларус 1025		Беларус 1221	
	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение
Производительность, га/ч	3,08	2,46	3,58	3,46	4,32	3,49
Затраты, руб./га	600,99	471,77	488,81	472,89	610,06	492,88

Таблица 2

Основные показатели, характеризующие работу МТА

Показатели	Агрегат в составе с трактором:			
	Беларус 1523		Беларус 2022	
	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение
Производительность, га/ч	5,23	4,03	5,93	4,64
Затраты, руб./га	585,26	446,82	655,2	510,95

Максимально и минимально возможные значения производительности агрегатов и эксплуатационных затрат представим в таблице 2.

Для агрегата в составе Беларус 1523 + КПС-6.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (446,82 - 412,3)}{510,95 - 412,3} + \frac{0,49 \times (5,23 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \\ &= \frac{17,6}{98,65} + \frac{1,05}{10,52} = 0,178 + 0,1 = 0,278 \end{aligned}$$

Для агрегата в составе Беларус 2022 + КПС-8.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (510,95 - 412,3)}{510,95 - 412,3} + \frac{0,49 \times (5,93 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \\ &= \frac{50,3}{98,65} + \frac{1,4}{10,52} = 0,51 + 0,133 = 0,643 \end{aligned}$$

Далее рассмотрим работу тракторов тяговых классов 5 т – 6 т: Беларус 3522, К-742М.

Тяговые сопротивления культиваторов:

Для культиватора КПМ-12 $R_a = 26,2$ кН (28,2 кН).

Для культиватора КПМ-14 $R_a = 30,6$ кН (32,9 кН).

Для культиватора КПМ-16 $R_a = 35$ кН (37,6 кН).

Для культиватора К-18 $R_a = 45,1$ кН (48,5 кН).

Максимально и минимально возможные значения производительности агрегатов и эксплуатационных затрат представим в таблице 3.

Для агрегата в составе Беларус 3522 + КПС-12.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (462,43 - 412,3)}{510,95 - 412,3} + \frac{0,49 \times (10,1 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \\ &= \frac{25,6}{98,65} + \frac{3,44}{10,52} = 0,259 + 0,327 = 0,586 \end{aligned}$$

Для агрегата в составе К-742М+ КПМ-14.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (412,3 - 412,3)}{510,95 - 412,3} + \frac{0,49 \times (11,6 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \\ &= 0 + \frac{4,17}{10,52} = 0,396 \end{aligned}$$

На основании представленных расчётов, представим перечень тракторных агрегатов с обобщённым показателем эффективности:

1. Беларус 2022 + КПМ-8 – 0,643
2. Беларус 3522 + КПМ-12 – 0,586
3. Беларус 1221 + КПС-6 – 0,475
4. К-742М + КПМ-14 – 0,396
5. Беларус 1025 + КПС-5 – 0,336
6. Беларус 82.1 + КПС-4 – 0,307
7. Беларус 1523 + КПС-6 – 0,278

В соответствии с формулой 1, при оценке эффективности по удельным показателям (часовая производительность, погектарный расход топлива, часовая тарифная ставка) наибольшая эффективность у агрегата Беларус 2022 + КПМ-8, наименьшая у агрегата в составе Беларус 1523 + КПС-6.

Определим обобщённый показатель эффективности, для различных агрегатов, при разных объёмах производства работ. В исходных данных добавим параметр – «агротехнический срок выполнения технологической операции – 8 дней».

Для объёмов производства 1000 га.

Беларус 82.1.

$$\mathcal{E}_{\text{МТА}} = \frac{0,51 \times (570271 - 412288)}{595908 - 412288} +$$

Таблица 3

Основные показатели, характеризующие работу МТА

Показатели	Агрегат в составе с трактором:			
	Беларус 3522		К-742М	
	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение
Производительность, га/ч	10,1	9,04	13,6	11,0
Затраты, руб./га	518,53	462,43	518,33	412,3

Таблица 4

Основные показатели, характеризующие работу МТА при обработке площади 1000 га

Показатели	Агрегат в составе с трактором:					
	Беларус 82.1		Беларус 1025		Беларус 1221	
	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение
Производительность, га/ч	3,08	2,46	3,58	3,46	4,32	3,49
Затраты, руб.	804563	570271	627973	595908	787280	588872

$$\frac{0,49 \times (3,08 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{80571}{183220} + 0 = 0,44$$

Беларус 1025.

$$\mathcal{E}_{\text{МТА}} = \frac{0,51 \times (595908 - 412228)}{595908 - 412228} +$$

$$\frac{0,49 \times (3,52 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{93677}{183680} + \frac{0,03}{10,52} =$$

$$0,51 + 0,003 = 0,513$$

Беларус 1221.

$$\mathcal{E}_{\text{МТА}} = \frac{0,51 \times (588872 - 412228)}{595908 - 412228} +$$

$$\frac{0,49 \times (4,32 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{90088}{183680} + \frac{0,61}{10,52} =$$

$$0,49 + 0,058 = 0,548$$

Беларус 1523.

$$\mathcal{E}_{\text{МТА}} = \frac{0,51 \times (536016 - 412228)}{595908 - 412228} +$$

$$\frac{0,49 \times (5,23 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{63132}{183680} + \frac{1,05}{10,52} =$$

$$0,344 + 0,1 = 0,444$$

Беларус 2022.

$$\mathcal{E}_{\text{МТА}} = \frac{0,51 \times (562398 - 412228)}{595908 - 412228} +$$

$$\frac{0,49 \times (5,93 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{76587}{183680} + \frac{1,4}{10,52} =$$

$$0,417 + 0,133 = 0,55$$

Беларус 3522.

$$\mathcal{E}_{\text{МТА}} = \frac{0,51 \times (462426 - 412228)}{595908 - 412228} +$$

$$\frac{0,49 \times (10,1 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{25601}{183680} + \frac{3,44}{10,52} =$$

$$0,139 + 0,327 = 0,466$$

К-742М.

$$\mathcal{E}_{\text{МТА}} = \frac{0,51 \times (412288 - 412288)}{595908 - 412288} +$$

$$\frac{0,49 \times (13,6 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = 0 + \frac{5,15}{10,52} = 0,489$$

Перечень тракторных агрегатов с обобщённым показателем эффективности при объёмах производства 1000 га:

Таблица 5

Основные показатели, характеризующие работу МТА

Показатели	Агрегат в составе с трактором:			
	Беларус 1523		Беларус 2022	
	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение
Производительность, га/ч	5,23	4,03	5,93	4,64
Затраты, руб.	712599	536016	790414	562398

Таблица 6

Основные показатели, характеризующие работу МТА

Показатели	Агрегат в составе с трактором:			
	Беларус 3522		К-742М	
	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение
Производительность, га/ч	10,1	9,04	13,6	11,0
Затраты, руб.	596760	462426	518385	412288

1. Беларусь 2022 + КПМ-8 – 0,55
2. Беларусь 1221 + КПС-6 – 0,548
3. Беларусь 1025 + КПС-5 – 0,513
4. К-742М + КПМ-14 – 0,489
5. Беларусь 3522 + КПМ-12 – 0,466
6. Беларусь 1523 + КПС-6 – 0,444
7. Беларусь 82.1 + КПС-4 – 0,44

Наибольшая эффективность у агрегата с трактором Беларусь 2022, наименьшая у агрегата с трактором Беларусь 82.1.

Для объёмов производства 3000 га.
Беларусь 82.1.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (2497012 - 1553626)}{2650035 - 1553626} + \\ & \frac{0,49 \times (3,08 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{481127}{1096409} + 0 = 0,439 \end{aligned}$$

Беларусь 1025.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (2650035 - 1553626)}{2650035 - 1553626} + \\ & \frac{0,49 \times (3,58 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{559169}{1096409} + \frac{0,245}{10,52} = \\ & 0,51 + 0,023 = 0,533 \end{aligned}$$

Беларусь 1221.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (2575392 - 1553626)}{2650035 - 1553626} + \\ & \frac{0,49 \times (4,18 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{521101}{1096409} + \frac{0,54}{10,52} = \\ & 0,475 + 0,051 = 0,526 \end{aligned}$$

Беларусь 1523.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (2144300 - 1553626)}{2650035 - 1553626} + \\ & \frac{0,49 \times (5,23 - 3,08)}{13,6 - 3,08} = \frac{301244}{1096409} + \frac{1,05}{10,52} = \\ & 0,275 + 0,1 = 0,375 \end{aligned}$$

Беларусь 2022.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (2301736 - 1553626)}{2650035 - 1553626} + \frac{0,49 \times (5,93 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{381536}{1096409} + \frac{1,4}{10,52} = 0,348 + 0,133 = 0,481 \end{aligned}$$

Беларусь 3522.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (1999541 - 1553626)}{2650035 - 1553626} + \frac{0,49 \times (10,1 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{227417}{1096409} + \frac{3,44}{10,52} = 0,207 + 0,327 = 0,534 \end{aligned}$$

Таблица 7

Основные показатели, характеризующие работу МТА при обработке площади 3000 га

Показатели	Агрегат в составе с трактором:					
	Беларусь 82.1		Беларусь 1025		Беларусь 1221	
	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение
Производительность, га/ч	3,08	2,46	3,58	3,46	4,32	3,49
Затраты, руб.	3940188	2497012	2890350	2650035	3602390	2575392

Таблица 8

Основные показатели, характеризующие работу МТА

Показатели	Агрегат в составе с трактором:			
	Беларусь 1523		Беларусь 2022	
	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение
Производительность, га/ч	5,23	4,03	5,93	4,64
Затраты, руб.	3283103	2144300	3385393	2301736

Таблица 9

Основные показатели, характеризующие работу МТА

Показатели	Агрегат в составе с трактором:			
	Беларусь 3522		К-742М	
	max. значение	min. значение	max. значение	min. значение
Производительность, га/ч	10,1	9,04	13,6	11,0
Затраты, руб.	2284730	1999541	2221778	1553626

К-742М.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (1553626 - 1553626)}{2650035 - 1553626} + \frac{0,49 \times (13,6 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= 0 + \frac{5,15}{10,52} = 0,489 \end{aligned}$$

Перечень тракторных агрегатов с обобщённым показателем эффективности при объёмах производства 3000 га:

1. Беларусь 3522 + КПМ-12 – 0,534
2. Беларусь 1025 + КПС-5 – 0,533
3. Беларусь 1221 + КПС-6 – 0,526
4. К-742М + КПМ-14 – 0,489
5. Беларусь 2022 + КПМ-8 – 0,481
6. Беларусь 82.1 + КПС-4 – 0,439
7. Беларусь 1523 + КПС-6 – 0,375

Определим обобщённый показатель эффективности работы агрегатов при обработке 5000 га.

Беларус 82.1.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (5472558 - 3116623)}{5853351 - 3116623} + \frac{0,49 \times (3,08 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{1176027}{2736728} + 0 = 0,43 \end{aligned}$$

Беларус 1025.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (5853351 - 3116623)}{5853351 - 3116623} + \frac{0,49 \times (3,58 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{1395731}{2736728} + \frac{0,245}{10,52} = 0,51 + 0,023 = 0,533 \end{aligned}$$

Беларус 1221.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (5620177 - 3116623)}{5853351 - 3116623} + \frac{0,49 \times (4,18 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{1276812}{2736728} + \frac{0,54}{10,52} = 0,466 + 0,051 = 0,517 \end{aligned}$$

Беларус 1523.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (4689695 - 3116623)}{5853351 - 3116623} + \frac{0,49 \times (5,23 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{802267}{2736728} + \frac{1,05}{10,52} = 0,293 + 0,1 = 0,393 \end{aligned}$$

Беларус 2022.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (5117448 - 3116623)}{5853351 - 3116623} + \frac{0,49 \times (5,93 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{1020421}{2736728} + \frac{1,4}{10,52} = 0,373 + 0,133 = 0,506 \end{aligned}$$

Беларус 3522.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (4012887 - 3116623)}{5853351 - 3116623} + \frac{0,49 \times (10,1 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{457095}{2736728} + \frac{3,44}{10,52} = 0,167 + 0,327 = 0,494 \end{aligned}$$

К-742М.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (3116623 - 3116623)}{5853351 - 3116623} + \frac{0,49 \times (13,6 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= 0 + \frac{5,15}{10,52} = 0,489 \end{aligned}$$

Перечень тракторных агрегатов с обобщённым показателем эффективности при объёмах производства 5000 га:

1. Беларусь 1025 + КПС-5 – 0,533
2. Беларусь 1221 + КПС-6 – 0,517
3. Беларусь 2022 + КПМ-8 – 0,506
4. Беларусь 3522 + КПМ-12 – 0,494
5. К-742М + КПМ-14 – 0,489
6. Беларусь 82.1 + КПС-4 – 0,43
7. Беларусь 1523 + КПС-6 – 0,393

Определим обобщённый показатель эффективности работы агрегатов при обработке 7000 га.

Беларус 82.1.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (9497310 - 5101570)}{9918138 - 5101570} + \frac{0,49 \times (3,08 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{2241827}{4816568} + 0 = 0,465 \end{aligned}$$

Беларус 1025.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (9918138 - 5101570)}{9918138 - 5101570} + \frac{0,49 \times (3,58 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{2456450}{4816568} + \frac{0,245}{10,52} = 0,51 + 0,023 = 0,533 \end{aligned}$$

Беларус 1221.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (9728082 - 5101570)}{9918138 - 5101570} + \frac{0,49 \times (4,18 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{2359521}{4816568} + \frac{0,54}{10,52} = 0,49 + 0,051 = 0,541 \end{aligned}$$

Беларус 1523.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (8128035 - 5101570)}{9918138 - 5101570} + \frac{0,49 \times (5,23 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{1543497}{4816568} + \frac{1,05}{10,52} = 0,32 + 0,1 = 0,42 \end{aligned}$$

Беларус 2022.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (8599487 - 5101570)}{9918138 - 5101570} + \frac{0,49 \times (5,93 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{1783938}{4816568} + \frac{1,4}{10,52} = 0,37 + 0,133 = 0,503 \end{aligned}$$

Беларус 3522.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (7046676 - 5101570)}{9918138 - 5101570} + \frac{0,49 \times (10,1 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= \frac{992004}{4816568} + \frac{3,44}{10,52} = 0,206 + 0,327 = 0,533 \end{aligned}$$

К-742М.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{МТА}} &= \frac{0,51 \times (5101570 - 5101570)}{9918138 - 5101570} + \frac{0,49 \times (13,6 - 3,08)}{13,6 - 3,08} \\ &= 0 + \frac{5,15}{10,52} = 0,489 \end{aligned}$$

Перечень тракторных агрегатов с обобщённым показателем эффективности при объёмах производства 7000 га:

1. Беларусь 1221 + КПС-6 – 0,541

2. 2-3. Беларус 1025 + КПС-5; Беларус 3522 + КПМ-12 – 0,533
3. Беларус 2022 + КПМ-8 – 0,503
4. К-742М + КПМ-14 – 0,489
5. Беларус 82.1 + КПС-4 – 0,465
6. Беларус 1523 + КПС-6 – 0,42

ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты исследования, для данных объёмов производства (до 7000 га), в основном подтверждают гипотезу о том, что при увеличении объёмов производства, наиболее эффективными будут тракторы более высоких тяговых классов в агрегате с широкозахватными почвообрабатывающими сельскохозяйственными машинами, что совпадает с исследованиями других авторов [4], [7]. В тоже время наши исследования находятся в противоречии с мнением и результатами других исследователей:

— И. А. Гайнуллин и др. [2] делают вывод о том, что «*Применение МТА, оснащённых цифровыми системами ... при посеве повышает производительность на 2,4-12,83% ... по сравнению с традиционными агрегатами*» с коэффициентами: использования ширины захвата – 1,008-1,024; использования скорости – 1,02-1,038; использования времени смены – 1,03-1,086. Данные коэффициенты на наш взгляд завышены, на посеве, с использованием «систем точного вождения» (с использованием GPS навигации) агрегат способен максимально использовать рабочую ширину захвата, т.е. до коэффициента равного 1 (единице); тракторы с автоматической трансмиссией, способны поддерживать рабочую скорость в соответствии с нагрузкой, способны обеспечить коэффициент использования скорости равным 1 (единице); коэффициент использования времени смены тоже не может быть больше единицы, но может быть максимально приближенным к единице.

— Г. Л. Утенков и др. [12] утверждают, что «*чем тяжелее агрегат, тем больше уплотнение почвы*», но для каждого трактора, в соответствии с его эксплуатационной массой, соответственно с тяговым усилием, используются шины с соответствующей размерностью и разрешённой нагрузкой. Многократные исследования подтверждают это [14]. При использовании балластных грузов и на грунтах с малой несущей способностью, для снижения удельного давления на почву, на тракторах используются спаренные задние, а иногда и передние колёса. Не согласны с авторами и в том, что «*увеличение параметров тракторов приводит к повышению затрат на единицу выполняемой работы...*». Проведённые исследования (на техно-

логической операции «культивация») показали, что на единицу выполняемой работы, у трактора К-742М затраты ниже, чем у трактора Беларус 1523 на 7,7%, а при разных объёмах производства (площадах возделывания) эта разность увеличивается с 21,3% до 37,2%.

— А. И. Дерепаскин и др. [7] в своём исследовании сделали вывод, что при нагрузке на трактор до 500 га «*минимальным суммарным комплексным затратам... соответствует трактор Кировец К-739...*». В наших исследованиях, при объёмах производства до 1000 га, оптимальным трактором, с наименьшими затратами, будет трактор Беларус 2022, у него по сравнению с тракторами Кировец 7-й серии, затраты ниже на 11,2%.

Хотелось также отметить положительно проблему, затронутую С. Ю. Журавлёвым [6], где автор поднимает вопрос «*выбора количества и качества*» техники из Китая.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При формировании машинно-тракторного агрегата учитывают два показателя: производительность и затраты. Если производительность напрямую зависит от используемого трактора, соответствующего тягового класса и агрегата, соответствующего трактору по ширине захвата, по эксплуатационной массе, по мощности, необходимой для привода активных рабочих органов, то затраты зависят от агротехнических сроков выполнения тех или иных работ и от объёмов производства.

Применение обобщённого показателя эффективности, с использованием целевой функции, при формировании оптимального состава агрегата, позволяет выбрать наиболее производительный агрегат с наименьшими затратами в составе трактора определённого тягового класса и сельскохозяйственных машин с разными технико-экономическими характеристиками, к примеру трактор Беларус 1025 в составе с культиваторами КПС-4, КПС-5, КПС-6.

Данный метод позволяет выбрать наиболее оптимальный вариант агрегата из группы тракторов, имеющих разные тяговые показатели, допустим при сравнении тракторов Беларус 82.1, Беларус 1221, Беларус 2022 и К-742М. Другие методы, допустим «рейтинговой оценки», при сравнительном анализе тракторов разных тяговых классов не совсем корректны.

При определении оптимального состава агрегата, при разных объёмах производства (от 1000 га до 7000 га), выявлено, что при малых объёмах производства (до 1000 га) наиболее эф-

эффективны тракторы Беларус 2022, Беларус 1221, при увеличении объёмов производства (3-5 тыс. га) – тракторы Беларус 3522 и Беларус 1025, при

объёмах производства 7000 га и выше наиболее эффективны тракторы Беларус 1221, Беларус 3522 и Беларус 1025.

Список литературы

1. Союнов, А. С., Прокопов, С. П., Головин, А. Ю., Сабиев, У. К., Мальцева, Е. И. Изыскание современных факторов, влияющих на эффективность работы машинно-тракторных агрегатов // Вестник Омского государственного аграрного университета. – 2021. – № 4 (44). – С. 232-240.
2. Гайнуллин, И. А., Шабанов, И. В., Габитов, И. И., Дорохин, М. С. Повышение и оценка эффективности машинно-тракторных агрегатов с помощью цифровых решений // Вестник Башкирского государственного аграрного университета. – 2024. – № 4 (72). – С. 130-136.
3. Лаврухин, Л. В., Медведько, С. Н. Задача оптимизации технических параметров посевных агрегатов // Электротехнологии и электрооборудование в АПК. – 2021. – Т. 68. № 1 (42). – С. 114-119.
4. Апажев, А. К., Шехихачев, Ю. А., Дзуганов, В. Б., Шехихачева, Л. З., Чеченов, М. М., Шехихачев, А. А. Основные направления повышения эффективности использования сельскохозяйственной техники // АгроЭкоИнфо. – 2022. – № 4 (52).
5. Балабанская, А. С., Егоров, А. А. Возможности ESG трансформации для целей развития машинно-тракторного парка сельскохозяйственных организаций // Вестник аграрной науки. – 2024. – № 4 (109). – С. 89-97.
6. Журавлёв, С. Ю. Современное состояние дел в области технического оснащения сельскохозяйственного производства // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2024. – № 5 (109). С. 187-193.
7. Дерепаскин, А. И., Полищук, Ю. В., Комаров, А. П., Плохотченко, М. А., Лаптев, Н. В. Формирование оптимальных комплексов машин и оборудования в системе точного земледелия // Вестник Курганской ГСХА. – 2023. – № 2 (46). – С. 57-69.
8. Назаров, Н. Н., Некрасова, И. В. Оценка и выбор машинно-тракторных агрегатов при культивации по энергетическим затратам // Сибирский вестник сельскохозяйственной науки. – 2022. – Т. 52. № 1. – С. 70-80.
9. Ермаков, Д. В., Овчинникова, О. Ф., Школьников, П. Н., Кидяева, Н. П., Митрохина, О. П., Щитов, С. В., Кузнецов, Е. Е. Влияние энергозатрат на формирование рационального машинно-тракторного парка // АгроЭкоИнфо. – 2023. – № 5 (99).
10. Иовлев, Г. А., Голдина, И. И. Техничко-экономический анализ тракторов различной мощности двигателя // Научно-технический вестник: Технические системы в АПК. – 2023. – № 3 (19). – С. 18-33.
11. Иовлев, Г. А. Анализ обеспеченности основными видами сельскохозяйственной техники регионального сельского хозяйства // Вестник НГИЭИ. – 2024. – № 4 (155). – С. 18-33.
12. Утенков, Г. Л., Котеев, С. В., Власенко, А. Н. Управление затратами механизмом инновационных процессов обработки почвы для адаптивно-ландшафтного земледелия Сибири // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3. – С. 145-163.
13. Побединский, В. В. Роторные окорочные станки с автоматическим управляемым пневмогидроприводом: автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора технических наук. – Екатеринбург: Уральский государственный лесотехнический университет, 2015. – 40 с.
14. Оценка эксплуатационных свойств зарубежных сельскохозяйственных тракторов // Г. А. Иовлев, А. Г. Несговоров, В. С. Зорков, И. И. Голдина, Л. Н. Пильников. – Екатеринбург: издательство Уральского ГАУ, 2020. – 192 с.

References

1. Soyunov, A. S., Prokopov, S. P., Golovin, A. Yu., Sabiev, U. K., Maltseva, E. I. Investigation of modern factors affecting the efficiency of machine and tractor units // Bulletin of Omsk State Agrarian University. – 2021. – № 4 (44). – Pp. 232-240.
2. Gainullin, I. A., Shabanov, I. V., Gabitov, I. I., Dorokhin, M. S. Improving and evaluating the efficiency of machine and tractor units using digital solutions // Bulletin of the Bashkir State Agrarian University. – 2024. – № 4 (72). – Pp. 130-136.
3. Lavrukhin, L. V., Medvedko, S. N. The task of optimizing the technical parameters of sowing units // Electrical technologies and electrical equipment in agriculture. – 2021. – Vol. 68. № 1 (42). – Pp. 114-119.
4. Apazhev, A. K., Shekikhachev, Yu. A., Dzuganov, V. B., Shekikhacheva, L. Z., Chechenov, M. M., Shekikhachev, A. A. The main directions of increasing the efficiency of agricultural machinery use // AgroEcoInfo. – 2022. – № 4 (52).
5. Balabanskaya, A. S., Egorov, A. A. The possibilities of ESG transformation for the development of the machine and tractor fleet of agricultural organizations // Bulletin of Agrarian Science. – 2024. – № 4 (109). – Pp. 89-97.
6. Zhuravlev, S. Y. The current state of affairs in the field of technical equipment of agricultural production // Proceedings of the Orenburg State Agrarian University. – 2024. – № 5 (109). – Pp. 187-193.
7. Derepaskin, A. I., Polishchuk, Yu. V., Komarov, A. P., Plokhotchenko, M. A., Laptev, N. V. Formation of optimal complexes of machines and equipment in the precision farming system // Bulletin of the Kurgan State Agricultural Academy. – 2023. – № 2 (46). – Pp. 57-69.
8. Nazarov, N. N., Nekrasova, I. V. Evaluation and selection of machine-tractor units for cultivation by energy costs // Siberian Bulletin of Agricultural Science. – 2022. – Vol. 52. – № 1. – Pp. 70-80.
9. Ermakov, D. V., Ovchinnikova, O. F., Shkolnikov, P. N., Kidyayeva, N. P., Mitrokhina, O. P., Shchitov, S. V., Kuznetsov, E. E. The influence of energy consumption on the formation of a rational machine and tractor fleet // AgroEcoInfo. – 2023. – № 5 (99).
10. Iovlev, G. A., Goldina, I. I. Technical and economic analysis of tractors of various engine capacities // Scientific and Technical Bulletin: Technical systems in agriculture. – 2023. – № 3 (19). – Pp. 18-33.
11. Iovlev, G. A. Analysis of the availability of basic types of agricultural machinery in regional agriculture farms // Bulletin of the NGIEI. – 2024. – № 4 (155). – Pp. 18-33.
12. Utenkov, G. L., Koteev, S. V., Vlasenko, A. N. Management of the cost mechanism of innovative tillage processes for adaptive landscape agriculture in Siberia // Economics and management: problems, solutions. – 2023. – Vol. 3. – Pp. 145-163.
13. Pobedinsky, V. V. Rotary ham machines with an automatically controlled pneumatic hydraulic drive: abstract of the dissertation for the degree of Doctor of Technical Sciences. – Yekaterinburg: Ural State Forestry Engineering University, 2015. – 40 p.

14. *Evaluation of the operational properties of foreign agricultural tractors* // G. A. Iovlev, A. G. Nesgovorov, V. S. Zorkov,

I. I. Goldina, L. N. Pilnikov. – Yekaterinburg: Publishing House of the Ural State Agrarian University, 2020. – 192 p.

Информация об авторах

Иовлев Г.А., кандидат экономических наук, заведующий кафедрой «Сервис транспортных и технологических машин и оборудования в АПК» Уральского государственного аграрного университета (г. Екатеринбург, Российская Федерация). ORCID: 0000-0002-1837-3222

Голдина И.И., старший преподаватель кафедры «Сервис транспортных и технологических машин и оборудования в АПК» Уральского государственного аграрного университета (г. Екатеринбург, Российская Федерация). ORCID: 0000-0002-1837-3222

Побединский В.В., доктор технических наук, профессор кафедры «Сервис транспортных и технологических машин и оборудования в АПК» Уральского государственного аграрного университета. ORCID: (г. Екатеринбург, Российская Федерация). 0000-0001-6318-3447

© Иовлев Г.А., Голдина И.И., Побединский В.В., 2025.

Information about the authors

Iovlev G.A., PhD in Economics, Head of the Department of “Service of Transport and Technological Machinery and Equipment in Agriculture”, Ural State Agrarian University (Yekaterinburg, Russian Federation). ORCID: 0000-0002-1837-3222

Goldina I.I., Senior Lecturer at the Department of “Service of Transport and Technological Machinery and Equipment in agriculture” of the Ural State Agrarian University (Yekaterinburg, Russian Federation). ORCID: 0000-0002-1837-3222

Pobedinsky V.V., Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of “Service of Transport and Technological Machinery and Equipment in agriculture” of the Ural State Agrarian University (Yekaterinburg, Russian Federation).

ORCID: 0000-0001-6318-3447

© Iovlev G.A., Goldina I.I., Pobedinsky V.V., 2025.

Предпринимательство как форма экономического поведения: особенности и детерминанты*

Орлов С.Н., Луговой И.Н.

Предпринимательство, представляющее особую форму экономического поведения, выступает ключевым фактором обеспечения структурных преобразований и стимулирования инновационной активности в национальном хозяйстве. Цель статьи заключается в исследовании предпринимательства как специфической модели активности, которая способствует повышению эффективности и конкурентоспособности экономики страны. В задачи исследования входит изучение теоретических основ предпринимательства, выявление его роли в развитии и разработка предложений по формированию более благоприятной предпринимательской среды. Объект исследования представлен широким спектром предпринимательских структур различных хозяйственных сегментов, в то время как предмет исследования концентрируется на анализе поведенческих моделей предпринимателей, а также механизмов их взаимодействия с внешней средой. Научная значимость исследования заключается в развитии терминологии и уточнении параметров оценки, позволяя тем самым реально представить значение предпринимательства в современной хозяйственной системе. Проведённый анализ свидетельствует, что экономики стран и регионов с развитым предпринимательским сектором демонстрируют заметно более интенсивный рост. На практике полученные выводы позволяют формировать эффективные государственные инициативы, направленные на совершенствование бизнес-среды, что способствует ускорению проведения структурных изменений. Согласно официальной статистике, рост количества малого и среднего бизнеса всего на десятую часть обеспечивает до пяти процентов прироста валового продукта. Исследования Всемирного банка дополнительно подтверждают: экономики с развитым предпринимательством превосходят страны с низкой бизнес-активностью по показателю ВВП на душу населения примерно на треть. Таким образом, приведённые данные убедительно демонстрируют, что предпринимательство играет важную роль в обеспечении экономического роста и структурных преобразований. В свете полученных результатов исследования, становится очевидным, что развитие этого сектора должно стать одним из приоритетов экономической политики.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Орлов С.Н., Луговой И.Н. Предпринимательство как форма экономического поведения: особенности и детерминанты // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 104–113.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экономическое поведение, предпринимательство, уровень жизни, адаптация, поведенческие модели.

* Источником финансирования: исследование проведено в рамках плана НИР Института экономики УрО РАН на 2024–2026 гг. № 0327-2024-0009.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-104-113

Entrepreneurship as a form of economic behavior: features and determinants*

Orlov S.N., Lugovoy I.N.

Entrepreneurship, which is a special form of economic behavior, is a key factor in ensuring structural transformation and stimulating innovation activity in the national economy. The purpose of the article is to study entrepreneurship as a specific model of activity that contributes to improving the efficiency and competitiveness of the country's economy. The objectives of the research include studying the theoretical foundations of entrepreneurship, identifying its role in development and developing proposals for creating a more favorable business environment. The object of the study is represented by a wide range of business structures of various business segments, while the subject of the study focuses on the analysis of behavioral models of entrepreneurs, as well as the mechanisms of their interaction with the external environment. The scientific significance of the research lies in the development of terminology and refinement of assessment parameters, thereby allowing a realistic understanding of the importance of entrepreneurship in the modern economic system. The analysis shows that the economies of countries and regions with a developed business sector are showing noticeably more intensive growth. In practice, the findings make it possible to form effective government initiatives aimed at improving the business environment, which helps accelerate structural changes. According to official statistics, an increase in the number of small and medium-sized businesses by only a tenth provides up to five percent of gross product growth. World Bank research further confirms that economies with developed entrepreneurship outperform countries with low business activity in terms of GDP per capita by about a third. Thus, these data convincingly demonstrate that entrepreneurship plays an important role in ensuring economic growth and structural transformation. In the light of the research results, it becomes obvious that the development of this sector should become one of the priorities of economic policy.

FOR CITATION

Orlov S.N., Lugovoy I.N. Entrepreneurship as a form of economic behavior: features and determinants. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 104–113.

APA

KEYWORDS

Economic behavior, entrepreneurship, standard of living, adaptation, behavioral models.

* Source of funding. The article was prepared as part of the state task of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2024–2026. № 0327-2024-0009.

ВВЕДЕНИЕ

Предпринимательство, как форма экономического поведения, играет ключевую роль в современной экономике, способствуя структурным преобразованиям и продвижению инноваций. Этот вид деятельности включает в себя инициирование, разработку и реализацию новых бизнес-проектов, а также переосмысление и оптимизацию существующих.

Экономическая ситуация в России демонстрирует интересную тенденцию в сфере малого и среднего бизнеса. Согласно данным исследования «Контур. Фокус», на которые ссылается ТАСС, предпринимательский сектор показывает заметный рост, особенно в сегменте индивидуальных предпринимателей. При этом аналитики отмечают, что к началу 2025 года количество действующих ИП в стране преодолело отметку в 4,5 миллионов, что свидетельствует о значительном увеличении в сравнении с январём 2024 года, когда их количество составляло чуть более 4,2 миллионов. Прирост новых индивидуальных предпринимателей составил примерно 7%, на рынке приступили к работе 296 540 новых бизнесменов.

Примечательно, что корпоративный сектор развивается существенно медленнее: количество ИП юридических лиц увеличилось лишь на 0,4%, достигнув значения 3,2 миллионов компаний к январю 2025 года. Складывающаяся диспропорция свидетельствует о том, что граждане предпочитают более упрощённые формы ведения бизнеса с меньшей административной нагрузкой.

В 2024 году бизнес-ландшафт претерпел значительные изменения. Хотя общая устойчивость предприятий повысилась, что отразилось в уменьшении общего количества ликвидаций на 18,2%, совокупное число прекращения деятельности как компаний, так и индивидуальных предпринимателей увеличилось на 4,2%. Особенно заметным стал рост закрытий ИП, повышение составило 14,3% в сравнении с 2023 годом.

Трансформация рынка, изменения в поведении потребителей, усиление конкурентной борьбы по-разному отразились на различных секторах экономики. Компании из сферы логистики и транспорта, предприятия общественного питания, а также организации, занимающиеся розничной торговлей, продемонстрировали наибольшие показатели по прекращению деятельности, став наиболее уязвимыми отраслями в текущих экономических условиях.

При этом деловой климат в стране демонстрирует признаки улучшения, о чем свидетель-

ствует увеличение количества индивидуальных предпринимателей. Произошедший рост аналитики объясняют льготным налогообложением для новых бизнесменов, упрощённой регистрацией и государственными инициативами в сфере поддержки малого предпринимательства.

Комплексное понятие экономического поведения бизнесмена включает множество аспектов: от риск-менеджмента и инвестиционных стратегий до процесса принятия оперативных решений. В целом, успешность предпринимательской деятельности определяется не только операционными и финансовыми компетенциями.

Стимулирование инноваций и открытие вакансий на рынке труда делают предпринимателей ключевыми участниками экономических процессов, способствующими качественному и количественному росту экономики. [1].

Множество научных областей: экономика, социология, психология фокусируются на изучении экономического поведения бизнесменов. В процессе управления собственным делом каждый предприниматель демонстрирует индивидуальный стиль работы. При принятии решений на бизнесмена воздействует целый комплекс составляющих: от личных знаний и опыта до внешних условий и детерминант, включая рыночную конкуренцию. Ключевое значение имеет понимание мотивации и целей, которые формируют уникальный подход конкретного предпринимателя к ведению бизнеса [2].

Эффективность процессов принятия бизнес-решений существенно повышается в результате анализа действий предпринимателей. Создание программ поддержки бизнеса, совершенствование инвестиционных стратегий и управление рисками напрямую зависят от полученных на основе проведённого анализа данных. В статье представлена попытка проведения детального исследования ключевых компонентов предпринимательского поведения, критического анализа их роли в достижении итогового коммерческого успеха. [3].

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Предпринимательская активность формируется под воздействием различных элементов внешней среды. Особо значимую роль играют рыночная конкуренция, финансовые институты, налоговое законодательство и многие другие факторы, создающие контекст бизнес-деятельности.

Правительственная стратегия выступает фундаментальным элементом, определяющим бизнес-поведение. Создавая благоприятную среду

через упрощение регистрации предприятий, налоговые преференции и финансовую поддержку в виде субсидий и льгот, власти оказывают существенное влияние на деловой климат. Множественные факторы экономического окружения в итоге формируют модели поведения бизнесменов, определяя их стратегические и тактические решения [4]. Законодательная база оказывает существенное воздействие на формирование деловых стратегий предпринимателей. Принимаемые нормативные акты способны кардинально повлиять как на первоначальное решение человека войти в предпринимательскую среду, так и на его последующие действия в коммерческой деятельности [5].

Поведение в сфере предпринимательской деятельности во многом формируется под влиянием рыночной конкуренции. Развитие бизнеса может замедлиться, инвестиции и предпринимательская активность сократиться вследствие ужесточения законодательных норм. Принимая решения, предприниматели вынуждены учитывать возможность гражданских либо уголовных санкций за нарушение установленных правил. Для бизнесменов обязательно соблюдение известных обязанностей и правил, закреплённых в нормативных актах и законах, регламентирующих деловую сферу [6].

Налоговые условия существенно воздействуют на принимаемые решения, а насыщенная конкурентная рыночная среда заставляет предприятия непрерывно эволюционировать, подстраиваясь под изменчивые условия для сохранения прежних позиций. Когда конкуренция ослабевает, возникает риск монополизации и сужения потребительского выбора, что ослабляет стремление бизнеса к развитию и внедрению новшеств. Высококонкурентная ситуация, напротив, часто становится катализатором для предпринимателей, побуждая их снижать прејскурант, повышать качество предложений и внедрять инновационные решения [7].

Предпринимательские решения во многом определяются доступностью финансовых инструментов и рынков капитала. Запуск бизнеса и его последующее расширение часто зависят от того, насколько обременительны налоговые обязательства в конкретной экономической среде. Упрощение фискальных процедур и снижение налогового бремени способны стимулировать деловую активность, положительно трансформируя экономическое поведение бизнесменов. Сложное налоговое администрирование в сочетании с завышенными ставками становится

значительным барьером для роста, препятствуя развитию коммерческих инициатив.

Совершенствование бизнеса напрямую определяется взаимодействием с финансовым сектором и наличием доступа к услугам в этой сфере. Инновации, расширение деятельности, запуск новых проектов требуют гибких и доступных финансовых инструментов. Однако зачастую инвестиции и кредиты характеризуются высокой стоимостью либо ограниченной доступностью, что создает существенные препятствия для роста бизнеса и его развития [8].

Успех во многом определяется тем, как предприниматель реагирует на составляющие хозяйственной сферы. Различные факторы, включая безработицу, ставки по кредитам, инфляционные процессы, формируют контекст для принятия стратегических решений. Когда вследствие инфляции увеличиваются издержки, бизнесмены вынуждены корректировать ценовую политику на реализуемые продукты и услуги для сохранения рентабельности. В современных реалиях технологический прогресс становится фундаментальным аспектом предпринимательской деятельности, трансформируя подходы к ведению бизнеса и открывая новые возможности для адаптации к меняющимся хозяйственным условиям.

Адаптация к изменяющимся условиям рынка требует гибкости и готовности осваивать инновации. Качество товаров повышается, издержки снижаются, а производительность увеличивается благодаря своевременному принятию современных технологических решений. Чтобы выдерживать конкуренцию, предприниматель должен непрерывно внедрять прогрессивные методы и технологии в свою деятельность [9].

Предпринимательство трансформируется под воздействием конкурентной среды. Разработка инновационных услуг, совершенствование качества выпускаемой продукции, оптимизация ценовой политики являются прямым следствием взаимодействия с другими участниками рынка. Маркетинговые стратегии и методы продвижения претерпевают изменения благодаря соперничеству между компаниями, что свидетельствует о фундаментальном значении конкуренции в процессах принятия решений [10].

В процессе предпринимательской деятельности неизбежно возникают различные экономические вызовы. Умение грамотно распоряжаться ресурсами компании и готовность реагировать на потенциальные угрозы – ключевые компе-

тенции бизнесмена. Развивая своё дело, предприниматель сталкивается с многочисленными финансовыми сложностями: поддержание стабильности, поиск источников финансирования, возможность получения займов и прочие аспекты. Подобные вызовы представляют неотъемлемый элемент экономического ландшафта для любого бизнеса [11].

Деловая активность в значительной степени зависит от того, как ведут себя потребители на рынке. Чтобы оставаться конкурентоспособным, предпринимателю необходимо постоянно отслеживать и анализировать, что предпочитают покупатели. Адаптация товаров и услуг к рыночным требованиям, а также создание действенных маркетинговых подходов становится возможным благодаря глубокому пониманию желаний и нужд клиентов [12].

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Деловые люди, стремящиеся к успеху, обязаны тщательно анализировать экономическую обстановку и принимать обоснованные решения. Множество взаимосвязанных элементов формируют предпринимательскую среду: от инноваций в технологиях и рыночной борьбы до финансовых угроз, поведения клиентов, роли и участия государства.

Особенно велико воздействие официальных предписаний на коммерческую активность. Внимательное отслеживание изменений в законодательстве – неперемutable условие для предотвращения санкций и соблюдения юридических требований. Различные аспекты регулирования – от налогообложения до сертификации и лицензирования – позволяют кардинально трансформировать условия ведения бизнеса, что требует от предпринимателей постоянной адаптации реализуемых стратегий к изменяющимся правилам.

Что заставляет предпринимателей действовать? В основе экономического выбора лежат различные побудительные механизмы. Стремление к творческому самовыражению и желание достигнуть значимых результатов формируют внутренние стимулы бизнесмена. Такие персональные потребности становятся мощным двигателем деловой активности.

Процесс достижения бизнес-целей невозможен без действий, которые проявляются как во внешних, так и во внутренних формах. Эти разнообразные стимулы в совокупности определяют характер и направление реализуемых деловых решений. Именно они превращают потенциальные возможности в конкретные предпринимательские

действия, направленные на достижение целевых результатов.

Стремление к финансовому благополучию может вдохновить бизнесмена принимать риски, инвестировать в инновационное совершенствование предприятия. Исследование перспективных направлений и принятие смелых решений часто обусловлены мотивами и побуждениями, идущими от предпринимателя. Именно личные стимулы нередко становятся движущей силой, толкающей предпринимателей на освоение неизведанных возможностей вопреки потенциальным угрозам.

Стремление к прибыли, престижу и уважению со стороны деловой среды формирует внешние стимулы бизнесмена. Когда предприниматель решает сотрудничать с крупным игроком на рынке, он часто руководствуется желанием получить доступ к передовым технологиям и дополнительным ресурсам. Мотивационные факторы могут иметь как положительный, так и отрицательный характер. Внешние поощрения, награды и общественное признание значительным образом влияют на предпринимательскую активность. Выбор ценовой политики, бизнес-стратегии и формирование партнерской сети нередко определяются именно указанными внешними мотиваторами.

Стремясь избежать провалов и потерь, бизнесмены с негативной мотивацией принимают решения на основе страха перед неблагоприятными последствиями. В противовес предприниматели с позитивной мотивацией руководствуются желанием достижения успеха, реализовать свои амбиции и получить прибыль. Решения в бизнесе формируются под воздействием обоих типов мотивации. Когда человек фокусируется на достижении положительных результатов, он демонстрирует позитивную мотивацию, тогда как концентрация на предотвращении негативных исходов указывает на негативную мотивацию.

Опытные менторы и коллеги становятся неоценимым источником поддержки для предпринимателя, помогая сохранять мотивационный настрой и справляться с вызовами на пути к успеху. Выбор стратегии и отношение к рискам напрямую зависят от типа мотивации – будь она внутренняя либо внешняя, положительная либо отрицательная.

Успешное предпринимательство невозможно без ясных целей, продуманных мотивационных подходов и верности собственным принципам. Именно способность культивировать и удерживать высокую мотивацию на различных этапах делового пути отличает преуспевающих бизнес-

менов. Фундаментальное значение мотивации в экономическом выборе предпринимателя трудно переоценить.

Создание уникального предложения на рынке – одно из фундаментальных направлений в арсенале бизнесмена. Выделяясь среди конкурентов через эксклюзивные решения, инновационный дизайн или особые клиентские предложения, предприниматель реализует стратегию дифференциации.

Финансовое благополучие, рыночное положение и конкурентные преимущества компании напрямую зависят от грамотно выбранных и реализованных бизнес-тактик. Построение особых взаимоотношений с потребителями позволяет создать уникальную нишу на рынке.

Предпринимательский успех невозможен без правильно подобранных экономических инструментов и методов ведения дела. Стратегическое планирование и тактическая гибкость становятся решающими факторами в современной бизнес-среде.

Экономическая устойчивость российского бизнес-сообщества проявляется в следующих показателях: каждые две закрывшиеся компании замещаются тремя новыми предприятиями в текущем году. Эта статистика особенно примечательна в контексте общего экономического замедления, наблюдаемого в 2024 году.

Согласно исследованиям рынка, современная предпринимательская активность в России демонстрирует завидную стабильность. Показатель регистрации новых бизнесов превышает закрытия в соотношении 1,5 к 1, что свидетельствует о сохранении делового оптимизма среди россиян несмотря на очевидно неблагоприятные внешние условия.

Интересно отметить возрастную трансформацию предпринимательского сообщества. Заметным демографическим сдвигом стало увеличение доли бизнесменов старшего поколения. Если в 2022 году предприниматели старше 50 лет составляли 11% от общего числа зарегистрированных ИП, то к 2024 году этот показатель увеличился до 14%, демонстрируя растущий интерес к предпринимательству среди опытных специалистов.

При этом костяк нового бизнеса по-прежнему формируют граждане среднего возраста. На возрастную группу 28 – 49 лет приходится 58% всех новых индивидуальных предпринимателей, что несколько ниже показателя предыдущих лет (59%).

Что касается международного участия в российском малом бизнесе, доля ИП, зарегистриро-

ванных иностранными гражданами, сохраняется на стабильном уровне 2%, что соответствует показателям прошлого года и свидетельствует о преимущественно внутреннем характере деловой активности.

Эксперты связывают наблюдаемые тенденции с растущей адаптивностью бизнес-сообщества к изменяющимся экономическим реалиям и повышением привлекательности предпринимательства как альтернативы традиционной занятости для различных возрастных групп населения.

В современном экономическом пространстве наблюдаются тенденции, связанные с деловой активностью различных возрастных групп. Статистические данные последних лет демонстрируют изменяющиеся паттерны в сфере малого бизнеса. В частности, аналитики отмечают снижение интереса молодого поколения к официальной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. Если обратиться к цифрам, то картина становится более очевидной: представительство бизнесменов возрастной категории 18-28 лет сократилось с 30% в 2022 году до 28% к началу 2024 года. Отрицательная динамика параметра вызывает озабоченность у экспертов, рассматривающих молодёжное предпринимательство в качестве важного драйвера инноваций.

При этом, в условиях общего снижения регистраций новых ИП среди молодёжи, те, кто уже пришёл в деловую среду, демонстрируют исключительную вовлеченность и настойчивость. Данные исследований показывают, что молодые предприниматели значительно превосходят своих старших коллег по показателю активности: 92% ИП, принадлежащих бизнесменам в возрасте 18 – 28 лет, находятся в активном состоянии, тогда как среди предпринимателей старше 28 лет этот показатель составляет 81%.

Что касается предпочтений в выборе направлений для совершенствования бизнеса, цифровая трансформация экономики заметно отражается в приоритетах начинающих предпринимателей. Лидирующую позицию в 2024 году занимает электронная коммерция, на долю которой приходится 18% новых бизнес-проектов. Этот тренд подтверждает глобальный сдвиг в сторону диджитализации бизнес-процессов и растущее значение онлайн-присутствия для современных предпринимателей.

В ближайшей перспективе формирование инновационной и устойчивой экосистемы бизнеса может стать результатом улучшения качественных показателей предпринимательства среди

молодёжи, несмотря на то, что количество новых регистраций согласно оценок экспертов несколько снизится.

Несмотря на имеющиеся рыночные трудности, определённые бизнес-секторы продолжают привлекать стабильное внимание. Согласно аналитике, как новички, так и опытные бизнесмены отдают предпочтение прежним основным направлениям, сохраняющим доминирующие позиции.

Лидирующую позицию с долей 16% от бизнес-начинаний занимает ритейл. Данное направление популярно благодаря минимальным стартовым требованиям и потенциалу оперативного расширения бизнеса.

Строительный бизнес, составляющий 10% рынка, занимает вторую позицию благодаря стабильному спросу на жилую и коммерческую недвижимость, несмотря на значительную волатильность цен на строительные материалы.

Замыкают четверку лидеров два направления, каждое из которых занимает 7% рынка: грузоперевозки и сфера услуг для физических лиц. Транспортный сектор остаётся привлекательным благодаря растущей электронной коммерции, а сервисные услуги для населения демонстрируют устойчивость даже в периоды экономической турбулентности.

Примечательно, что перечисленные направления сохраняют популярность, несмотря на усиливающуюся конкуренцию и увеличение операционных расходов. Эксперты отмечают, что успех в данных сферах все чаще определяется не только финансовыми вложениями, но и инновационными подходами к ведению бизнеса и качеством клиентского сервиса.

Определение конкурентоспособных цен – одна из важнейших тактических мер в бизнесе. Предприниматели, стремящиеся к достижению стратегических задач, применяют различные подходы к ценообразованию. Для привлечения массового потребителя в рамках стратегии низкой стоимости целесообразно устанавливать доступные цены. Напротив, если бизнес следует стратегии дифференциации, оправданным будет назначение премиальной стоимости на эксклюзивные товары и услуги. Именно конкретные действия, включая грамотную ценовую политику, составляют тактический фундамент процветающего предприятия.

Расширение клиентской аудитории и сохранение лояльности покупателей достигается благодаря грамотному использованию коммуникационных каналов. Узнаваемость торговой

марки укрепляется, когда бизнесмен задействует эффективные рекламные стратегии. Организация специальных акций, разработка притягательных маркетинговых материалов, активное продвижение товаров через разнообразные медиа-платформы – ключевые инструменты для успешного развития бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В эпоху стремительных технологических трансформаций, цифровых преобразований и расширения глобальных связей, именно предпринимательская активность становится движущей силой экономики. Создавая инновационные решения и открывая вакансии, бизнесмены вносят неоценимый вклад в общественное благосостояние. Выявление преград, мешающих развитию бизнеса, требует тщательного анализа различных аспектов – от институциональных рамок до культурных особенностей общества. Разработка методов преодоления этих барьеров возможна только через глубокое понимание экономических и социальных факторов, определяющих характер предпринимательской деятельности в современных условиях.

Интерес к экономическому поведению предпринимателей растёт во многих странах мира, хотя региональные особенности поддержки бизнеса существенно различаются. Дисбаланс между потребностями предпринимателей и доступными трудовыми ресурсами создаёт серьёзную проблему: рынок труда не всегда может предложить специалистов с необходимыми компетенциями. Параллельно с этим, представители малого и среднего бизнеса часто оказываются в затруднительном положении из-за ограниченного доступа к финансовым инструментам, что усугубляется высокими кредитными ставками и недостаточной осведомлённостью о существующих возможностях привлечения капитала.

Бизнес-среда, обремененная запутанным законодательством, завышенными фискальными требованиями и бюрократическими препятствиями, создает серьезные преграды для развития предпринимательства. Эти неблагоприятные условия не только отталкивают новичков от открытия собственного дела, но и тормозят экспансию существующих предприятий. Дополнительным препятствием выступает культурное восприятие бизнеса в ряде сообществ, где предпринимательская деятельность все еще ассоциируется с чрезмерными рисками и отсутствием стабильности, что формирует негативное общественное отношение и препятствует прогрессу в этой сфере.

Пути и направления действий

1. Улучшение доступа к финансированию:
 - содействие созданию специализированных фондов и программ микрофинансирования для поддержки стартапов;
 - упрощение условий получения кредитов для мсп.
2. Повышение квалификации рабочей силы:
 - разработка образовательных программ и курсов, ориентированных на потребности предпринимателей;
 - сотрудничество между учебными заведениями и бизнесом для развития дуального образования.
3. Создание благоприятной предпринимательской среды:
 - оптимизация законодательства, упрощение процедур регистрации бизнеса и получение необходимых лицензий;
 - введение налоговых льгот и субсидий для новых предприятий.
4. Популяризация предпринимательства:
 - проведение общественных кампаний, направленных на изменение восприятия предпринимательства в обществе;
 - организация мероприятий, способствующих обмену опытом между предпринимателями.

В современной экономической парадигме предпринимательство выступает ключевым драйвером инновационного развития и социальной стабильности. Многочисленные исследования демонстрируют, что эффективные предпринимательские экосистемы способствуют устойчивому экономическому росту регионов и стран в целом.

Выявление и анализ поведенческих паттернов предпринимателей позволяет сформировать глубокое понимание барьеров, препятствующих развитию бизнеса. Начинающие бизнесмены часто сталкиваются с комплексом взаимосвязанных проблем, требующих многоуровневого подхода к их решению. Среди этих вызовов особенно выделяются психологические, финансовые и административные барьеры, преодоление которых требует системных мер поддержки.

Значимость предпринимательства для технологического прогресса и создания новых рабочих мест подтверждает необходимость интегрированного подхода к формированию благоприятной бизнес-среды. Особенно актуальным становится вопрос о детерминантах предпринимательского поведения в условиях экономической неопределенности и быстро меняющейся конъюнктуры рынка.

Стратегические инициативы по популяризации предпринимательской культуры могут существенно повысить уровень бизнес-активности в обществе. Параллельно с этим, целенаправленные программы по совершенствованию профессиональных компетенций рабочей силы создают прочный фундамент для развития конкурентоспособных предприятий. Решение проблемы доступа к финансовым ресурсам, в свою очередь, открывает новые возможности для реализации перспективных бизнес-идей и масштабирования существующих проектов.

Таким образом, комплексная стратегия развития предпринимательства, учитывающая многофакторность проблем и разнообразие потребностей бизнес-сообщества, способна обеспечить качественный скачок в предпринимательской активности и, как следствие, ускорить социально-экономическое развитие общества в целом.

В современном мире предпринимательская деятельность становится ключевым двигателем экономического прогресса. Системный анализ показывает, что стимулирование бизнес-инициатив требует многоуровневого подхода с участием всех заинтересованных сторон.

Координированные усилия государственных структур, бизнес-сообщества и образовательного сектора создают благоприятную экосистему для развития предпринимательства. Именно такое трехстороннее сотрудничество формирует основу для качественного скачка в деловой активности населения.

Результаты имплементации комплексной стратегии поддержки предпринимательства могут быть исключительно позитивными.

Во-первых, произойдет существенная трансформация общественного сознания – риск и инновационное мышление начнут восприниматься как ценные качества, а не как угрозы стабильности. Это культурное изменение создаст плодородную почву для дальнейшего развития предпринимательских инициатив.

Во-вторых, рынок обогатится инновационными продуктами и услугами, что значительно усилит конкурентные позиции как отдельных регионов, так и страны в целом на международной арене. Технологические стартапы и креативные бизнес-модели привлекут инвестиции и создадут новые ниши.

В-третьих, увеличение количества официально зарегистрированных предприятий приведет к расширению рынка труда через создание дополнительных рабочих мест. Это напрямую скажется

на снижении безработицы и повышении уровня благосостояния населения.

Таким образом, предпринимательство как форма экономического поведения является не просто частным делом отдельных инициативных граждан, но стратегическим направлением развития всей экономики. Инвестиции

в его поддержку окупаются многократно через повышение экономической устойчивости, инновационный потенциал и социальную стабильность. Без преувеличения можно сказать, что будущее экономического процветания лежит в плоскости грамотного стимулирования и поддержки предпринимательских инициатив на всех уровнях.

Список источников

1. *Баженов, С. И.* Теория развития малых и средних предприятий на основе создания благоприятной предпринимательской среды / С. И. Баженов, А. М. Платонов // Известия Байкальского государственного университета. – 2018. – Т. 28, № 2. – С. 240–248. – DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(2).240-248.
2. *Конова, О. Ю.* Самоорганизация малого предпринимательства в России [Электронный ресурс] / О. Ю. Конова, Е. А. Резникова // Проблемы региональной экономики. – 2016. – Вып. 35. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=35&page=6>.
3. *Имаева, Г. Р.* Теоретико-методологические аспекты изучения социальной роли малого и среднего предпринимательства // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2015. – № 4. – С. 141–153. – DOI: 10.14515/monitoring.2015.4.0.
4. *Стребкова, Л. Н.* Основы предпринимательской деятельности: учебное пособие / Л. Н. Стребкова. – 2-е изд., доп. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2017. – 132 с.
5. *Орлов, С. Н., Луговой, И. Н.* Особенности экономического поведения населения в условиях динамичных изменений // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2024. – Т. 4, № 3. – С. 318–327. DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-3-318.
6. *Абдрахманова, Д. М., Егорова, М. С.* Предпринимательство и бизнес: понятие и сущность // Молодой ученый. – 2018. – № 11.4. – С. 1-6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/91/20109/> (дата обращения: 26.03.2019).
7. *Власова, В. М.* Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) // Финансы и статистика, 2016. – 446 с.
8. *Мошкин, И. В.* Система государственной поддержки организации предпринимательской деятельности, ориентированная на повышение качества жизни // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 4-2 (45-2). – С. 827–830.
9. *Антропов, В. А., Гусев, А. А.* Методологические принципы регулирования экономического поведения населения в условиях структурных изменений // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 1. – С. 74–80. – DOI: 10.34773/EU.2025.1.13.
10. *Кулькова, И. А.* Обзор научных исследований экономического поведения населения // Human Progress. – 2024. – Т. 10, Вып. 1. – С. 2. – DOI: 10.34709/IM.1101.2.
11. *Тутыгин, А. Г., Чижова, Л. А.* Индикаторы экономического поведения и ценностные ориентации населения // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 7. – С. 120–128.
12. *Кремлев, Н. Д.* Оценка социально-экономического поведения населения в условиях современных вызовов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2024. – Т. 4. – № 1. – С. 13–23. – DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-1-13.

References

1. *Bazhenov, S. I.* Theory of the development of small and medium-sized enterprises based on the creation of a favorable business environment / S. I. Bazhenov, A.M. Platonov // Proceedings of the Baikal State University. – 2018. – Vol. 28, № 2. – Pp. 240–248. – DOI: 10.17150/2500-2759.2018.28(2).240-248.
2. *Konova, O. Y.* Self-organization of small business in Russia [Electronic resource] / O. Y. Konova, E. A. Reznikova // Problems of regional economy. – 2016. – Issue 35. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=35&page=6>.
3. *Imaeva, G. R.* Theoretical and methodological aspects of studying the social role of small and medium-sized businesses // Monitoring public opinion: economic and social changes. – 2015. – № 4. – Pp. 141–153. – DOI: 10.14515/monitoring.2015.4.0.
4. *Strebkova, L. N.* Fundamentals of entrepreneurial activity: a textbook / L. N. Strebkova. – 2nd ed., supplement – Novosibirsk: Publishing House of NSTU, 2017. – 132 p.
5. *Orlov, S. N., Lugovoy, I. N.* Features of economic behavior of the population in the context of dynamic changes // Corporate governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment Syktывkar State University. – 2024. – Vol. 4, № 3. – Pp. 318–327. – DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-3-318.
6. *Abdrakhmanova, D. M., Egorova, M. S.* Entrepreneurship and business: concept and essence // Young Scientist. – 2018. – № 11.4. – Pp. 1-6. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://moluch.ru/archive/91/20109/> (access date: 26.03.2019).
7. *Vlasova, V. M.* Fundamentals of entrepreneurial activity (Economic theory. Marketing. Financial Management) // Finance and Statistics, 2016. – 446 p.
8. *Moshkin, I. V.* The system of state support for the organization of entrepreneurial activity, focused on improving the quality of life. // Economics and entrepreneurship. – 2018. – № 4-2 (45-2). – Pp. 827–830.
9. *Antropov, V. A., Gusev, A. A.* Methodological principles of regulating the economic behavior of the population in the context of structural changes // Economics and Management: a scientific and practical journal. – 2025. – № 1. – Pp. 74–80. – DOI: 10.34773/EU.2025.1.13.
10. *Kulkova, I. A.* Review of scientific research on the economic behavior of the population // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, Issue 1. – Pp. 2. – DOI: 10.34709/IM.1101.2.

11. *Tutygin, A. G., Chizhova, L. A.* Indicators of economic behavior and value orientations of the population // *Fundamental research*. – 2020. – № 7. – Pp. 120-128.
12. *Kremlev, N.* According to J. Assessment of socio-economic behavior of the population in the context of modern challenges //

Corporate governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment Syktyvkar State University. – 2024. – Vol. 4. – № 1. – Pp. 13-23. – DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-1-13.

Информация об авторах

Орлов С.Н., доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник, директор Курганского филиала Института экономики Уральского отделения РАН (г. Курган, Российская Федерация).

Луговой И.Н., младший научный сотрудник Курганского филиала Института экономики Уральского отделения РАН (г. Курган, Российская Федерация).

© Орлов С.Н., Луговой И.Н., 2025.

Information about the authors

Orlov S.N., Doctor of Economics, Senior Researcher, Director of the Kurgan Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Kurgan, Russian Federation).

Lugovoy I.N., Junior Researcher at the Kurgan Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Kurgan, Russian Federation).

© Orlov S.N., Lugovoy I.N., 2025.

Технологический суверенитет региона: инвестиционные возможности и количественные метрики

Пьянкова С.Г., Байжанова Л. А-Н.

Формирующаяся внешнеэкономическая обстановка формирует необходимость обеспечения технологического суверенитета на всех уровнях системы управления, в которой регион играет ключевую роль. Недостаточность теоретических и эмпирических исследований, конкретизирующих процесс формирования технологического суверенитета применительно к региональной специфике, определило формулировку цели. Исследование направлено на теоретическое обобщение и конкретизацию значимых положений, раскрывающих научные категории технологического суверенитета в границах региона; дополнение сущностного содержания научной категории «технологический суверенитет региона» во взаимосвязи с инвестиционными аспектами в контексте реализации значимых технологических проектов, а также оценку перспектив развития взаимосвязи технологических и инвестиционных возможностей. Методологической основой исследования стали теории регионального инвестиционного развития в аспектах технологического, отраслевого, конкурентного подходов к региональному развитию. Методические принципы исследования инвестиций в совокупности позволили обосновать методический подход, базирующийся на коэффициентном анализе интегральных показателей и анализе отдельных кейсов региональных технологических проектов. Информационной базой исследования выступили данные официальных ведомств России, рейтинговых агентств, отдельных вузов и научно-исследовательских институтов. В исследовании посредством расчета интегральных показателей (индекс взаимосвязи научно-технологического бизнеса и системы управления регионом; интегральный индекс взаимосвязи исследовательских разработок и системы управления регионом) диагностирован уровень созданных условий для привлечения наукоемкого бизнеса в регион, а также включенность региональных органов власти в научно-технологическое развитие субъекта. Конкретизированные посредством анализа отдельных технологических проектов в регионах разрывы между разработчиками и потребителями технологий продемонстрировали значимость инвестиционного фактора в формировании технологического суверенитета, а также необходимость переориентации ключевых региональных участников инвестиционных и технологических процессов на формирование партнерских отношений, начиная от процессов инвестирования того или иного технологического решения до коммерциализации.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Пьянкова С.Г., Байжанова Л. А-Н. Технологический суверенитет региона: инвестиционные возможности и количественные метрики // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 114–128.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Регион, технологический суверенитет, инвестиционный фактор, технологический запрос, научно-исследовательские разработки.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-114-128

Technological sovereignty of the region: investment opportunities and quantitative metrics

Pyankova S.G., Baizhanova L. A-N.

The evolving external economic environment necessitates ensuring technological sovereignty at all levels of governance, with regions playing a pivotal role. The lack of theoretical and empirical studies specifying the process of technological sovereignty formation at the regional level has shaped the research objective. This study aims to theoretically generalize and specify key provisions defining the scientific categories of technological sovereignty within regional boundaries, expand the conceptual framework of “regional technological sovereignty” in connection with investment aspects in the context of major technological projects, and assess the prospects for synergizing technological and investment opportunities. The methodological foundation of the study is based on theories of regional investment development, incorporating technological, sectoral, and competitive approaches to regional growth. Methodological principles of investment analysis were combined to justify an approach relying on coefficient-based analysis of integral indicators and case studies of regional technological projects. The research draws on data from Russian government agencies, rating organizations, universities, and research institutions. Through the calculation of integral indicators (e.g., the index of interaction between high-tech business and regional governance; the integrated index linking R&D and regional governance), the study assesses the existing conditions for attracting knowledge-intensive businesses to the region and the involvement of regional authorities in scientific and technological development. A case-based analysis of specific regional technological projects highlights gaps between technology developers and end-users, underscoring the critical role of investment in achieving technological sovereignty. The findings emphasize the need to realign key regional stakeholders in investment and technological processes toward fostering partnerships—from financing technological solutions to commercialization.

FOR CITATION

Pyankova S.G., Baizhanova L. A-N. Technological sovereignty of the region: investment opportunities and quantitative metrics. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 114–128.

APA

KEYWORDS

Region, technological sovereignty, investment factor, technological demand, research and development.

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия технологических преобразований в субъектах РФ можно охарактеризовать как интеграционные, имеющие несколько направлений развития. С одной стороны, это интеграция внутри региональная, связанная с формированием межрегиональных отраслевых взаимосвязей. С другой стороны, это интеграция межрегиональная, в результате которой формируются межотраслевые взаимосвязи структуры.

Помимо этого, необходимо констатировать высокую скорость происходящих технологических трансформаций, включаясь в которые регионы начинают активно разрабатывать и реализовывать прорывные и передовые технологические решения в различных секторах экономики. В результате в последние несколько лет на региональном уровне набирает обороты развитие высокотехнологичных, наукоемких и инновационных секторов промышленности, усиливая, тем самым, тенденции перехода к очередному этапу технологической эволюции, сопряженный с активной индустриализацией.

Учитывая существенную социально-экономическую и технологическую дифференциацию субъектов РФ, можно говорить о некоторых особенностях, выделяющих регионы как уровень технологического развития: в субъектах РФ наблюдается многообразие точек технологического роста, имеющих различную специализацию; высоко технологичность – ключевой ориентир для развития региональной экономики, сообразно с которым выстраиваются региональные приоритеты технологического развития.

Это влечет за собой необходимость разработки стратегических задач в совокупности следующих доминант: ориентация всех отраслей экономики региона на внедрение передовых технологий и прорывных решений; наращивание производственных мощностей высокого технико-технологического уровня развития; создание новых высокотехнологичных предприятий; реализация научно-технического потенциала сообразно тенденциям технологической трансформации.

Таким образом, в рамках данной работы предполагается разработка подхода к определению и развитию подхода к анализу технологического суверенитета региона как ключевого императива технологического развития РФ, сформированного под воздействием актуальных тенденций внешнеэкономического развития нашей национальной системы хозяйствования. Такая постановка

вопроса обуславливает необходимость последовательного решения нескольких задач:

- теоретическое обобщение и конкретизация значимых положений, раскрывающих научные категории технологического развития и технологического суверенитета, позволяющих обозначить региональные границы;

- дополнить сущностное содержание научной категории «технологический суверенитет региона» во взаимосвязи с инвестиционными аспектами развития региона;

- оценить перспективы формирования технологического суверенитета региона во взаимосвязи с инвестиционными возможностями.

ТЕОРИЯ

Раскрытие и обоснование термина «технологический суверенитет» можно встретить в научных трудах в 70–х гг. [29]. С этого момента можно говорить о формировании широкого спектра различных аспектов, которые сформировали широкий контекст технологического суверенитета, охватывающего процессы научно-технологической революцией, период постиндустриального экономического развития, становления экономики знаний. Такой тренд в теоретическом развитии свидетельствует о формировании концептуальных основ технологического суверенитета. Применительно к российской практике в российской научной практике технологический суверенитет стал научно обосновываться в период после 2022 года, что связано с изменением национальных приоритетов в сфере безопасности. Особенности технологического суверенитета раскрываются в контексте концепцией островизации, как аккумулирующей научные позиции относительно самодостаточности территории. Если островизация раскрывается сквозь призму технологической политики и обеспечения технологической безопасности, то технологический суверенитет связывается в большой степени с формированием условий самодостаточности и независимости территории [13]. С точки зрения существующих теорий, технологический суверенитет можно связать с теорией неравномерного развития [21], в рамках которой данная категория определяется как отличное от деятельности технологических монополий, в технологической зависимости от которых находятся другие участники рынка. Кроме того, можно увидеть взаимосвязи с категорией технологической безопасности [10], в контексте которой формируются возможности разработки и приобретения технологий и разработок как формы минимизации технологической зависимости.

В научной литературе можно встретить еще целый ряд схожих терминов и понятий:

- технологическая независимость [9];
- технологическая автономия [27];
- технологическая самодостаточность [23]

и пр.

— в этом ряду отдельно отметим понятие «автономия» как синоним «независимости» в сфере науки и технологий;

— «внешнеторгового суверенитета» и «внешнеторговой безопасности» [3], [19].

— «технологическая самодостаточность» как форма создания инноваций и разработки технологий.

Кроме того, технологический суверенитет достаточно тесно связан с импортозамещением в контексте технологического развития отдельных отраслей [1], [3].

Отдельные авторы обосновывают смысловое содержание технологического суверенитета с жизненным циклом технологий [29], в пределах которых формируются технологические возможности для стран и регионов. Это фактически включает в содержание технологического суверенитета инновации, включая процесс их коммерциализации.

В научной литературе встречаются определения технологического суверенитета территории: как наличие некоторого набора технологий, направленных на защищенность территории; как состояние экономики, когда закупаемые товары компенсируются производством собственных продукции и услуг [25]; достигнутый уровень технологизации, обеспечивающий независимость в научно-технологической сфере, ориентированный на реализацию национальных технологических интересов [6]; как способность страны и региона располагать технологиями, на протяжении всего жизненного цикла, избегая формирования любых форм зависимости [12].

Все перечисленные дефиниции так или иначе абсолютизируют отдельные аспекты процесса суверенизации.

Применительно к региональному уровню экономического развития необходимо учитывать несколько императивов:

- существенную дифференциацию регионального технологического развития;
- низкую волатильную динамику по большинству показателей научно-технологического развития в регионах РФ;
- зависимость от межбюджетных субсидий.

Фактически вопросы формирования технологического суверенитета РФ обеспечиваются включенностью в данный процесс регионов РФ.

Одним из ключевых аспектов при формировании технологического суверенитета региона выступает инвестиционное развитие, о чем свидетельствует целый ряд исследований [1], [16], [17], [24]. Такой уровень научной проработки дает возможность увязывать инвестиционные развитие с процессом формирования технологического суверенитета, концепция технологического суверенитета региона, рассуждать о технологическом суверенитете региона; оценивать процессы инвестиционного развития региона в контексте достижения технологического суверенитета.

ДАнные И МЕТОды

Методики, связанные с оценкой технологического развития регионов РФ, также находятся на этапе активной разработки, прирастая новыми принципами, индикаторами, индексами и пр. Среди целого ряда методических разработок можно выделить отдельные значимые результаты, формирующие новые тренды в методическом обосновании технологического суверенитета.

Особо обозначим выделим рейтинг мировых и российских компаний-лидеров по направлению «Технет»,¹ в рамках которого публикуются данные о тематических научных публикациях и цитируемости. Несмотря на широкий общественный охват тиражирования указанных данных, нельзя не отметить второстепенную взаимосвязь между объемом публикаций, динамикой цитируемости и технологической развитостью организаций. Рейтинг предусматривает ранжирование в зависимости от уровня дохода, бальную оценку расходов-доходов технологически развитых компаний. Таким образом, данный подход требует дополнительного обоснования в установлении взаимосвязи между уровнем доходности и уровнем применения технологий, включения показателей в натуральном выражении и пр.

Высшая школа экономики (ВШЭ) провела масштабное исследование, целью которого было численное описание отраслевых профилей российских регионов.² В основе этого исследования лежали данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат). Ученые ВШЭ использовали целый ряд ключевых показателей для характеристики каждой отрасли в регионе, которые позволили получить широкое представление об экономическом развитии регионов и их

1 Рейтинг мировых и российских компаний-лидеров по направлению НТИ «Технет». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://technet-nti.ru/article/otchet-rejting-mirovyh-i-rossijskih-kompanij-liderov-po-napravleniyu-nti-tehnet>.

2 Атлас экономической специализации регионов России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ris3.hse.ru/>

специализации. Например, удельный вес отрасли в общем объеме отгруженных товаров, демонстрирующий вклад конкретной отрасли в общий объем произведенной продукции региона. Так, высокий удельный вес свидетельствует о значительной роли данной отрасли в региональной экономике, а динамика этого показателя во времени может указывать на тенденции развития региональной экономики. В частности, резкое снижение удельного веса какой-либо отрасли может сигнализировать о структурных проблемах в региональной экономике, требующих внимательного анализа и принятия соответствующих мер. Кроме того, в данной методике использован показатель удельного веса работников организаций отрасли в общей численности работников, который отображает долю занятости в конкретной отрасли по сравнению с общей занятостью в регионе и позволяет оценить влияние отрасли на рынок труда региона, уровень занятости населения и потенциальные риски, связанные с изменением конъюнктуры в данной отрасли. В частности, высокий удельный вес свидетельствует о значительном влиянии отрасли на рынок труда, а его снижение может потребовать переквалификации рабочей силы и развития других отраслей. Помимо этого, в расчетах присутствуют показатели: удельный вес работников организаций отрасли субъекта РФ в общей численности работников организаций отрасли; удельный вес отрасли в общем объеме инвестиций в основной капитал; среднемесячная начисленная заработная плата работников организаций отрасли и среднемесячная начисленная заработная плата работников организаций отрасли субъекта РФ и пр.

В результате обработки указанных метрик, для каждой отрасли были рассчитаны ранги относительно других отраслей, что позволило определить специализацию региона и выделить отрасли национальной и локальной значимости. На основе полученных данных были составлены рейтинги развития отраслей в регионах РФ. В качестве недостатка такого подхода, стоит отметить, спорную корректность данных Росстата.

В дополнение к описанному исследованию, в отчете НИУ ВШЭ «Цифровая трансформация: ожидания и реальность» представлен комплексный анализ развития сектора информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в России [26]. Данный подход также опирается на данные Росстата о спросе на ИКТ-продукты и услуги, импорте ИКТ-оборудования, инвестициях в цифровизацию, занятости в ИКТ-секторе

и спросе на цифровые технологии и пр. Отметим, что методика содержит также отраслевой срез, позволяющий оценить пространственное и отраслевое развитие цифровых технологий в России, что позволило авторам сделать выводы о темпах и особенностях цифровой трансформации экономики, а также оценить эффективность государственной политики в сфере цифровизации на региональном и общероссийском уровнях.

Исследование Ассоциации содействия Искусственному интеллекту в публичном секторе, посвященное перспективам и вызовам внедрения искусственного интеллекта в регионах России,³ представляет собой значимую методическую разработку. Методология исследования основана на электронном экспертном опросе, проведенном с помощью анкеты среди должностных лиц государственных органов и органов местного самоуправления в большинстве субъектов Российской Федерации. За счет этого данный подход включает значительную долю субъективизма. Кроме того, возникает вопрос о представительности выборки. Несмотря на эти методологические ограничения, исследование предоставляет ценные данные об уровне распространения технологий ИИ в различных сферах общественного развития, анализируя потенциал их дальнейшего внедрения. В частности, авторы пытаются оценить факторы, сдерживающие развитие ИИ в регионах, и количественно характеризуют потенциальные эффекты от успешного внедрения искусственного интеллекта. Это особенно важно, так как позволяет выявлять проблемные зоны и разрабатывать эффективные стратегии стимулирования развития ИИ.

Параллельно, исследование РАНХиГС, посвященное развитию высокотехнологичного бизнеса в регионах России, опирается на несколько иную методологию [18]. Авторы синтезируют рейтинговые оценки зарубежных агентств с экспертными оценками региональных властей и представителей высокотехнологического сектора. В результате формируется система индикаторов, отображающая концентрацию ресурсов и инфраструктурную обеспеченность регионов. Таким образом, исследование стремится выявить центры концентрации высокотехнологичного бизнеса в субъектах РФ. При этом, в методических пояснениях не раскрыта методика агрегирования данных, не уточняются используемые ведомственные системы статисти-

3 *Перспективы и проблемы использования технологий Искусственного интеллекта в регионах Российской Федерации.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.csr.ru/upload/iblock/82f/tse64fmdsetwhhpd6e57a3wjtsud6mdx.pdf>.

ческой отчетности, что значительно снижает научную ценность исследования и делает сложным независимую верификацию результатов.

Центр стратегических разработок в 2022 году провел масштабное исследование, посвященное региональным рынкам труда в условиях стремительного цифрового развития.⁴ Это исследование, опираясь на официальную статистику Росстата о занятости и безработице, представило собой глубокий анализ региональных особенностей рынка труда. В рамках работы были выявлены различные факторы, в том числе технологические, которые оказывают негативное влияние на состояние рынка труда в отдельных субъектах Российской Федерации. Уникальность этого исследования заключается в комплексном подходе, позволяющем не только зафиксировать текущее состояние, но и попытаться определить причины наблюдаемых тенденций. В частности, были выявлены регионы, наиболее уязвимые к технологическим изменениям, а также регионы, демонстрирующие адаптационные возможности и потенциал для развития в новых условиях. Стоит отметить, что подробный анализ позволил выявить корреляцию между уровнем цифровизации региона и динамикой рынка труда, показав неравномерность распространения цифровых технологий и их влияние на занятость населения.

Анализ большого количества исследований, посвященных технологическому развитию, показал тенденцию, что большинство подобных работ основывается на ограниченные источники информации. Чаще всего исследователи задействованы данные Росстата, являющиеся, безусловно, важным источником информации о макроэкономических показателях. Однако, эти данные зачастую не позволяют глубоко проанализировать качественные аспекты происходящих процессов, поэтому многие исследования дополняются экспертными оценками, данными различных рейтинговых агентств и консалтинговых компаний. Лишь небольшое число исследований использует комплексный подход, сочетая данные Росстата с результатами качественных исследований, опросов, фокус-групп и данных из открытых источников. Именно такой подход, по мнению большинства специалистов, способен обеспечить более объективное и всестороннее понимание процессов, происходящих на региональных рынках труда.

⁴ Региональные рынки труда в новых экономических условиях. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.csr.ru/ru/research/regionalnye-rynki-truda-v-novykh-ekonomicheskikh-usloviyakh/>

В условиях постоянно растущего потока информации и ускоряющихся темпов технологических изменений, комбинирование различных источников данных становится крайне важным для получения достоверных и релевантных результатов. Только многогранный анализ, включающий в себя как количественные, так и качественные данные, может обеспечить адекватное представление о сложном взаимодействии технологических изменений в регионах России, позволяя выработать эффективные стратегии адаптации и развития.

Особенно отметим методики, связывающие инвестиционные и инновационно-технологические факторы в развитии отдельных отраслей регионов. Ярким примером является исследования регионов Арктики, показавшее существенные эффекты в инвестиционном развитии, связанные с увеличением экспортных показателей, повышения спроса на технологические разработки, увеличения потребляемых природных ресурсов, привлечения новых инвесторов и пр. [7].

Более того, существуют исследования, в которых авторы напрямую выделяют инвестиционный фактор как ключевой при формировании технологического суверенитета:

- для регионов Северо-Западного федерального округа) [7];
- для в развитии сельского хозяйства и повышения продовольственной самообеспеченности Кемеровской области [28];
- при анализе трансформации нефтегазового региона [6].

Можно резюмировать, сложившаяся методическая основа в совокупности методов и методик оценки позволяет говорить о значимости инвестиционного фактора в достижении технологического суверенитета, поскольку инвестиционные процессы определяют темпы модернизация основных фондов, создания и внедрения технологических решений, конкурентоспособность выпускаемой продукции и пр. [6].

Таким образом, взаимосвязь фактора инвестиционного потенциала региона и условий технологического суверенитета устанавливает новые исследовательские возможности, расширяя спектр возможных аналитических процедур.

В целях установления взаимосвязи показателей технологического развития и инвестиционных процессов в регионах, в рамках данной работы, представилось целесообразным в качестве первого этапа оценки рассчитать индикаторы по регионам РФ:

— интегральный индекс взаимосвязи научно-технологического бизнеса и системы управления регионом – отражает уровень созданных условий для привлечения наукоемкого бизнеса в регион;

— интегральный индекс взаимосвязи исследовательских разработок и системы управления регионом – характеризует включенность региональных органов власти в научно-технологическое развитие субъекта.

Общий вид формулы расчета интегрального показателя представлен ниже.⁵

$$I = \frac{\sum N_i}{\sum M_j},$$

где N_i – сумма показателей уровня развития научно-технологического бизнеса (взаимосвязи исследовательских разработок);

M_j – сумма показателей системы управления научно-технологичным бизнесом в регионе.

Данные индексы представляют собой интегрированные показатели, основанные на национальном рейтинге научно-технологического развития субъектов Российской Федерации, включающего показатели как официальной статистики, так и иные данные, собранные разработчиками дополнительно в целях повышения объективности итоговых оценок.

На втором этапе исследования произведен расчет дельты «научно-технологический бизнес-исследовательские разработки» как индикатор, отражающий уровень реализации конкретных разработок в субъекте РФ.

На третьем этапе выявлены наиболее значимые технологические проекты в регионах РФ, иллюстрирующие те или иные позиции региона в полученном срезе индикаторов.

Представленный подход к оценке процесса формирования технологического суверенитета региона сквозь призму технологических и инвестиционных показателей обладает следующими преимуществами:

— ключевую роль в оценке играют статистические показатели, позволяющие определить референтную группу объектов как всю совокупность субъектов РФ;

— в состав индикаторов включены данные, отражающие: научно-технологическое развитие регионов с позиций, как разработки, так и реализации технологий, что дает возможность диагностировать разные стадии в формировании

технологического суверенитета на региональном уровне;

— увязывает инвестиционные и технологические показатели, отражая процессы формирования условий технологического суверенитета в регионе.

ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Исходя из рассчитанных в разрезе регионов РФ интегрального индекса взаимосвязи научно-технологического бизнеса и системы управления регионом, интегрального индекса взаимосвязи исследовательских разработок и системы управления регионом, были определены полиномиальные тренды в развитии данных процессов (рисунок 1).

Данные диаграммы показывают:

— существенную дифференциацию регионов по обоим интегральным индексам

— значительный разрыв между сферой научных исследований и внедрением наукоемкого бизнеса;

— все потенциальные группы регионов (лидеров, аутсайдеров и пр.) примерно равные по количеству субъектов.

Это позволяет диагностировать дельту «научно-технологический бизнес-исследовательские разработки», которая более четко определяет группы регионов в разрезе ориентации на формирование технологического суверенитета (рисунок 2).

Регионы с положительной дельтой характеризуются превышением технологических запросов над разрабатываемыми технологическими решениями, что отражает ситуацию слабой коммерциализации результатов научных разработок. Это характерно для традиционно промышленных регионов, в которых система НИИ и вузов слабо представлена (Ненецкий автономный округ, Вологодская, Курганская, Рязанская, Самарская области и пр.).

Стоит отметить существенный разброс в значениях, от 1,62 до 0,024, что говорит о существенной асимметрии в границах данного показателя. Одной стороны, в данную группу попали промышленно развитые регионы с высокой инвестиционной активностью, в которых научные исследования развиваются меньшими темпами (Удмуртская республика, Челябинская, Тюменская области и пр.). С другой стороны, в группе присутствуют регионы лидеры в сфере технологических разработок (Республика Татарстан, Нижегородская, Томская, Новосибирская области), которые успешно используют инвестиционные

⁵ Рассчитано по данным Национального рейтинга субъектов Российской Федерации 2023 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/rating/>

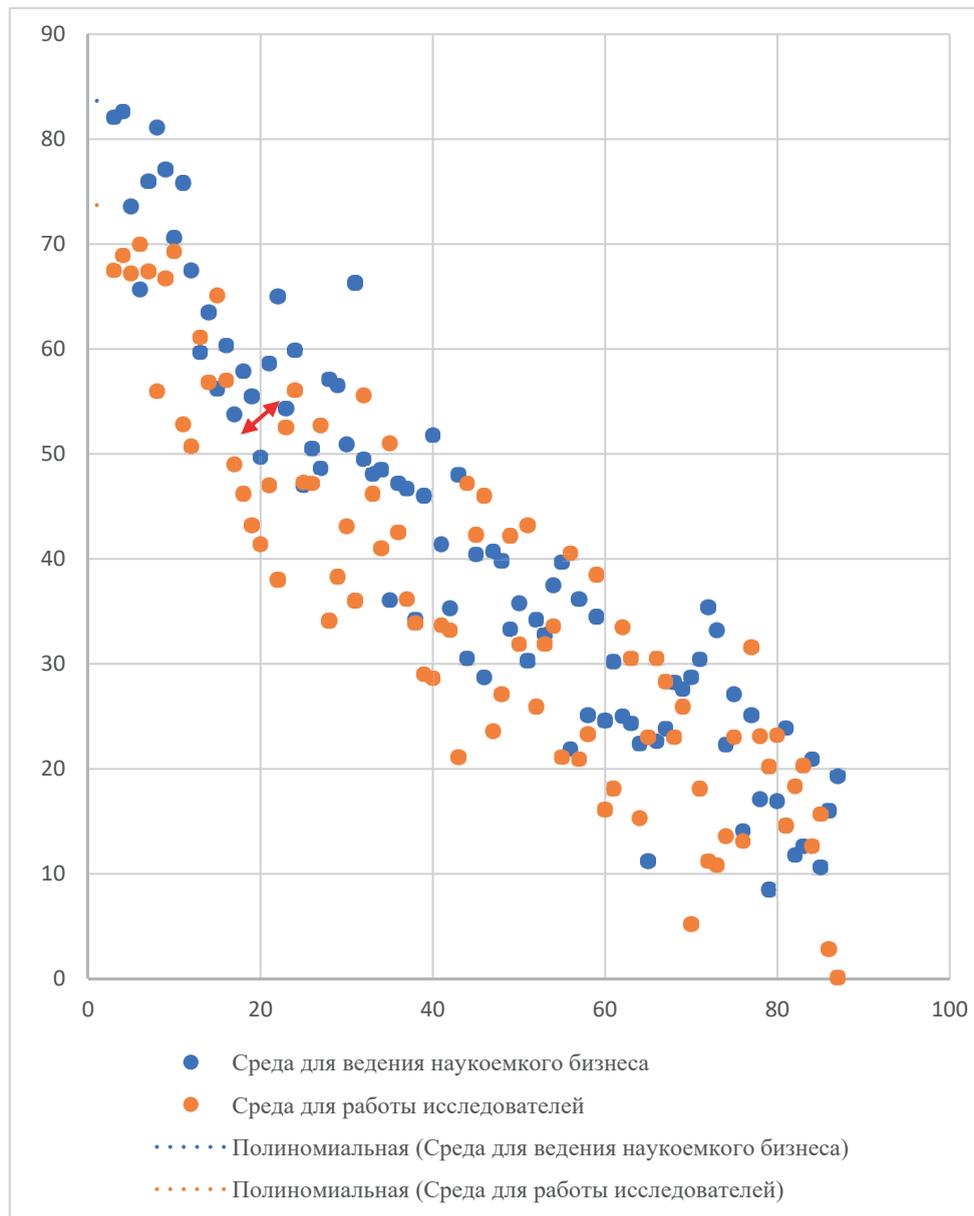


Рисунок 1. Интегральный индекс взаимосвязи научно-технологического бизнеса и системы управления регионом, интегральный индекс взаимосвязи исследовательских разработок и системы управления регионом в разрезе регионов РФ (данные 2023 года)

Источник: Рассчитано по данным: Национальный рейтинг субъектов Российской Федерации // МИНОБРНАУКИ РОССИИ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/rating/>

инструменты для коммерциализации разрабатываемых технологий.

Для регионов с отрицательной дельтой характерно превышение исследовательских предложений и идей над технологическими запросами (рисунок 3). Регионы данной группы также весьма разнообразны.

Прежде всего, можно говорить о существенной асимметрии регионов по данному показателю (от 0,47 до 0,02). Это может свидетельствовать

об активном периоде наращивания исследовательских разработок, которые сложно внедряются в реальный сектор или не могут этого сделать в силу несоответствия действительным потребностям рынка. Такой разрыв отмечают многие авторы и связывают его с необходимостью адаптации всей системы НИИ и вузов РФ к иной системе взаимодействия с индустриальными партнерами и инвесторами. Именно таким образом можно трактовать ситуацию в Пермском крае, Москов-

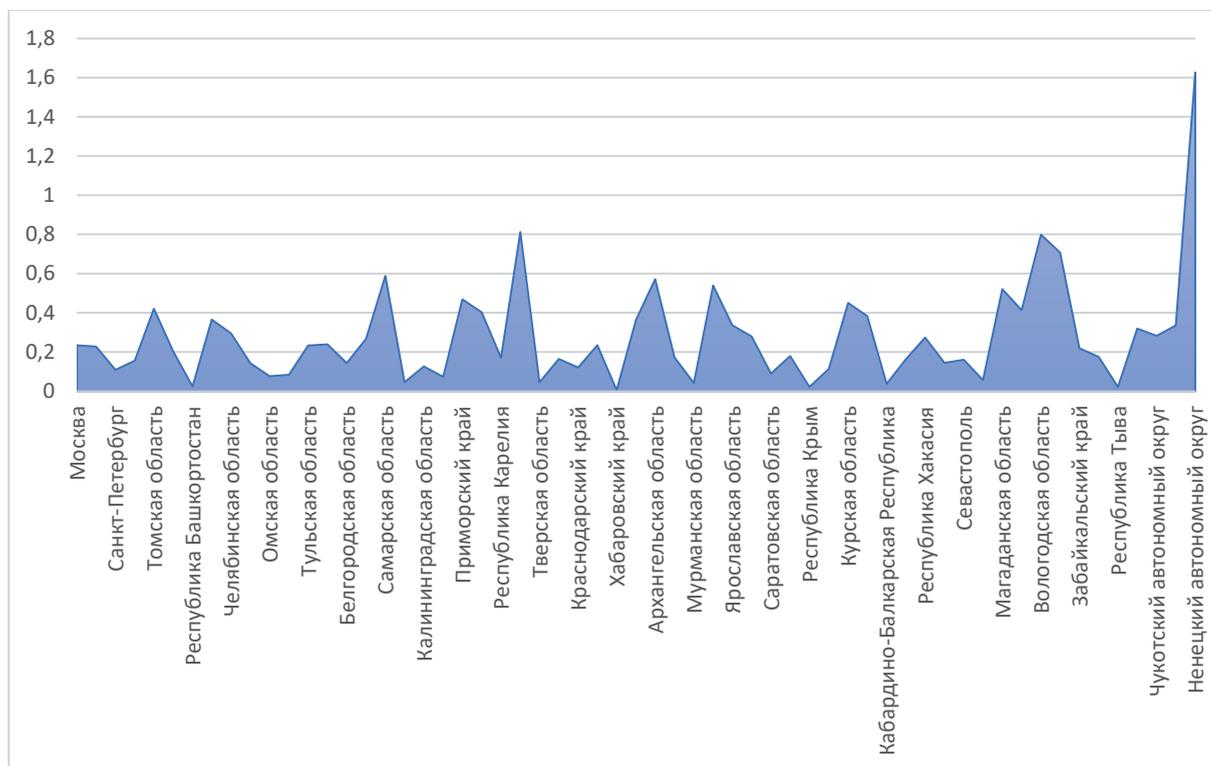


Рисунок 2. Положительная дельта «научно-технологический бизнес-исследовательские разработки» в разрезе регионов РФ

Источник: Рассчитано по данным: Национальный рейтинг субъектов Российской Федерации // МИНОБРНАУКИ РОССИИ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/rating/>

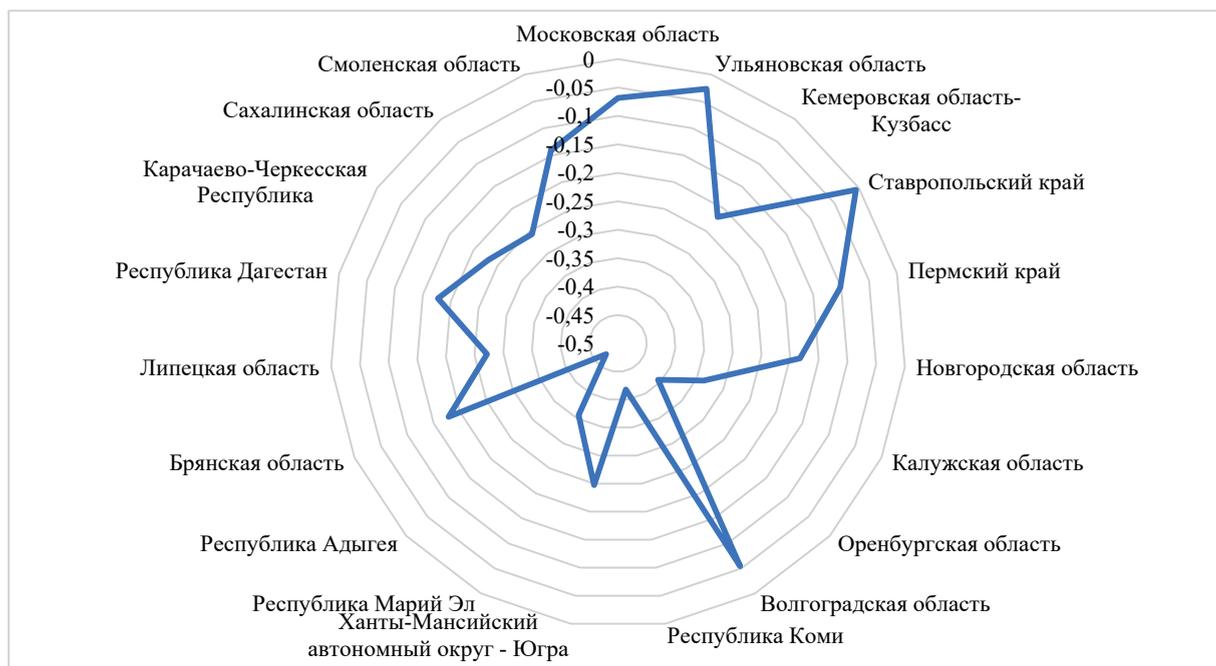


Рисунок 3. Отрицательная дельта «научно-технологический бизнес-исследовательские разработки» в разрезе регионов РФ

Источник: Рассчитано по данным: Национальный рейтинг субъектов Российской Федерации // МИНОБРНАУКИ РОССИИ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/rating/>



Рисунок 5. Технологические проекты в регионах РФ в сфере инфраструктуры

Источник: Составлено по данным: Инвестиционная привлекательность регионов России // Инвестиционные проекты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investprojects.info/regions>.

Технологические проекты в регионах РФ в сфере промышленности имеют не меньшую значимость. Здесь нельзя не упомянуть проект «Ямал СПГ», включающий строительство мощностей по сжижению и транспортировке сжиженного природного газа. Многие эксперты называют данный проект инновационно-технологическим,

поскольку он развивает всю индустрии сжиженного природного газа. В целом, технологические решения по транспортировке и хранению природного газа в сжиженном состоянии становится – актуальный тренд в мировом энергетическом секторе. В РФ данные технологии имеют начальную стадию развития, поскольку в насто-



Рисунок 6. Технологические проекты в регионах РФ в сфере промышленности

Источник: Составлено по данным: Инвестиционная привлекательность регионов России // Инвестиционные проекты. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investprojects.info/regions>.

ящее время функционирует только предприятие Сахалин-2 [11].

Таким образом, не смотря, на начальный этап формирования технологического суверенитета в регионах, на ограниченные инвестиционные возможности ввиду сложной внешнеэкономической ситуации, РФ удастся сохранить ресурсы для реализации технологических приоритетов, а также баланс между развитием ключевых отраслей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные геополитические и экономические реалии, характеризующиеся существенной неопределенностью, ставят перед российскими регионами сложнейшую задачу – достижение технологического суверенитета. Данный вопрос выходит за рамки экономического приоритета и приобретает критическое значение развития регионов в условиях глубокой, фундаментальной трансформации мировой хозяйственной системы.

Это создает дополнительные трудности для российских регионов, вынужденных оперативно реагировать на изменяющуюся внешнюю среду и адаптировать стратегии инвестиционного и технологического развития к новым реалиям. В таких условиях технологический суверенитет становится критически важным фактором устойчивого развития регионов, включая целостную стратегию и комплекс взаимосвязанных действий, направленных на создание самодостаточной региональной экономики, независимой от импорта критически важных технологий и сырья.

Достижение технологического суверенитета открывает перед регионами уникальные возможности для снижения региональной дифференциации, позволяя более равномерно распределять инвестиционный и технологический потенциал в границах РФ; способствуя более сбалансированному социально-экономическому развитию. Формирование технологического суверенитета в масштабах национальной системы требует значительных инвестиций, а также координации между разработчиками технологий и промышленными партнерами, а также активной координации данного процесса со стороны государства в виде финансовых и регуляторных мер.

Таким образом, теоретическое обобщение и конкретизация значимых положений, раскрывающих научные категории технологического развития и технологического суверенитета в регионе, позволяют заключить, что технологический суверенитет региона выступает элементом национальной системы технологической независимости, активное развитие которого приводит к кумулятивным эффектам в масштабах страны. Формирование технологического суверенитета тесно взаимосвязано с инвестиционными аспектами развития региона, от которого зависит эффективность разработки и коммерциализации технологических решений. Переориентация ключевых региональных участников (НИИ, вузы, промышленные партнеры и пр.) на формирование партнерских отношений, начиная от процессов инвестирования того или иного технологического решения до коммерциализации.

Список литературы

1. *Абашева, О. Ю., Доронина, С. А., Миронова, З. А. и др.* Развитие инвестиционной привлекательности региона как фактор обеспечения технологического суверенитета // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4(153). – С. 545-551. – DOI 10.34925/EIP.2023.153.4.103.
2. *Антипин, И. А.* Стратегическое планирование регионов Российской Федерации: вопросы пространственного развития / И. А. Антипин, Н. Ю. Власова, О. Ю. Иванова // Управленец. – 2023. – Т. 14, № 6. – С. 50-62. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-6-4. – EDN CDKHUU.
3. *Антипин, И. А.* Цифровые технологии в развитии территорий: возможности и проблемы применения в практике государственного и муниципального управления / И. А. Антипин, Н. Ю. Власова, Е. А. Шишкина // Управленец. – 2024. – Т. 15, № 6. – С. 17-29. – DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-6-2. – EDN DNMGAN.
4. *Арча, А. М.* Политика импортозамещения в сфере информационных технологий / А. М. Арча, Ю. Г. Оноприенко // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2015. – № 6-1. – С. 182-184.
5. *Афанасьев, А. А.* Технологический суверенитет как научная категория в системе современного знания // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 9. С. 2377-2394.
6. *Беилин, И. Л.* Экономический потенциал трансформации промышленности нефтегазового региона к условиям технологического суверенитета / И. Л. Беилин // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2024. – № 9(237). – С. 9-19.
7. *Борисов, В. Н.* Инвестиционные и инновационные факторы в машиностроении регионов при реализации Программы развития Арктической зоны РФ / В. Н. Борисов, О. В. Почукаева // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2017. – Т. 8, № S4(32). – С. 718-731. – DOI 10.18184/2079-4665.2017.8.4.718-731.
8. *Глаголев, С. Н.* Инвестиционно-инновационный потенциал региона: сущность, значение, импакт-факторы и способы оптимизации / С. Н. Глаголев, Ю. А. Дорошенко, А. В. Манин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 2(50). – С. 127-131.

9. Голова, И. М. Научно-технический потенциал регионов как основа технологической независимости РФ / И. М. Голова // Экономика региона. – 2022. – Т. 18, № 4. – С. 1062-1074. – DOI 10.17059/ekon.reg.2022-4-7.
10. Гущина, Е. А., Макаренко, Г. И., Сергин, М. Ю. Обеспечение информационно-технологического суверенитета государства в условиях развития цифровой экономики // Право. бу. – 2018. – № 6 (56). – С. 59– 63.
11. Евсеева, О. О. Значение проекта «Ямал СПГ» в социально-экономическом развитии Арктической зоны РФ / О. О. Евсеева, А. Е. Череповицын // Неделя науки СПбПУ: материалы научной конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 13–19 ноября 2017 года. Том Часть 2. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. – С. 171-174.
12. Захарова, Ю. В. Обеспечение интеллектуального и технологического суверенитета в РФ: роль регионов / Ю. В. Захарова, С. Н. Яшин // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: Сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 18 апреля 2024 года. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. – С. 28-30.
13. Игнатъева, О. А. Формирование когнитивного и технологического суверенитета в контексте концепции островизации / О. А. Игнатъева // Политические вызовы и политический диалог в условиях глобальной турбулентности: Материалы Всероссийской конференции РАПН с международным участием, Москва, 02–03 декабря 2022 года. – Москва: Аспект Пресс, 2022. – С. 182-183.
14. Изотов, А. И. Оптимизация процессов транспортной логистики в строительстве морского порта Усть-Луга / А. И. Изотов // Современные научные исследования: теория, методология, практика: Сборник научных трудов по материалам II Международной научно-практической конференции, Анапа, 17 января 2025 года. – Анапа: ООО «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2025. – С. 68-83.
15. Козьменко, А. С. Развитие нефтегазового проекта «Восток ойл» в современных условиях / А. С. Козьменко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 3(147). – С. 125-130.
16. Малогусейнов, И. А. Проблемы динамического развития инвестиционной деятельности в отраслях приграничных регионов в условиях формирования технологического суверенитета / И. А. Малогусейнов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 1.
17. Митина, И. А. Инновационная экономика региона как основа формирования технологического суверенитета государства / И. А. Митина, Т. А. Салтанова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2023. – Т. 28, № 2. – С. 34-40. – DOI 10.54220/V.RSUE.1991-0533.2023.2.28.005.
18. Национальный доклад «Высокотехнологичный бизнес в регионах России». Выпуск 2 / под ред. Земцова С. П. – М.: РАНХиГС, АИРР, 2019. – 108 с.
19. Никитина, М. Г., Селюнина, В. С. Внешнеэкономическая составляющая экономической безопасности государства // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2021. – Т. 7, № 1. – С. 93–104.
20. Поподько, Г. И. Возможности и ограничения реализации крупномасштабного инвестиционного проекта в новых экономических условиях на примере морского порта Усть-Луга / Г. И. Поподько, О. С. Нагаева // Балтийский регион. – 2015. – № 3(25). – С. 90-107. – DOI 10.5922/2074-9848-2015-3-6.
21. Развитие инвестиционной привлекательности региона как фактор обеспечения технологического суверенитета / О. Ю. Абашева, С. А. Доронина, З. А. Миронова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4(153). – С. 545-551. – DOI 10.34925/EIP.2023.153.4.103.
22. Райнерт, Э. С. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными/ пер. с англ. Н. Автономовой; под ред. В. Автономова; НИУ Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. – 384 с.
23. Сечин, И. И. Значимость проекта «Восток Ойл» для российской экономики и будущего мировых энергетических рынков / И. И. Сечин // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2023. – № 12(228). – С. 9-21. – DOI 10.33285/1999-6942-2023-12(228)-9-21.
24. Смородинская, Н. Глобальный разворот в национальных промышленных стратегиях: курс на технологическую самодостаточность / Н. Смородинская, Д. Катуков // Общество и экономика. – 2024. – № 12. – С. 5-25. – DOI 10.31857/S0207367624120014.
25. Степанов, А. А. Технологический суверенитет: сущность и концепция постинформационного общества / А. А. Степанов, М. В. Савина, И. А. Степанов // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 737-750. – DOI 10.18334/ce.18.3.120738.
26. Фальцман, В. К. Технологические суверенитеты России. Статистические измерения // Современная Европа. – 2018. – № 3 (82). – С. 83–91.
27. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский, М. А. Гершман, Л. М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П. Б. Рудник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 221 с. – ISBN 978-5-7598-2658-3 (в обл.). – ISBN 978-5-7598-2468-8
28. Шабалтина, Л. В. Технологическая автономия России. Стратегические ориентиры / Л. В. Шабалтина // Финансовый бизнес. – 2023. – № 12(246). – С. 257-262.
29. Шилова, А. Э. Оценка условий и факторов, влияющих на развитие сельского хозяйства и продовольственную самообеспеченность населения Кемеровской области / А. Э. Шилова // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2018. – № 4. – С. 220-224.
30. Грант. Технологический суверенитет: забытый фактор в «высокотехнологичном» gazzamatazz. – Prometheus, 1983. – 1:2. – С. 239–270.

References

1. Abasheva, O. Yu., Doronina, S. A., Mironova, Z. A., et al. Development of regional investment attractiveness as a factor in ensuring technological sovereignty // Ekonomika i predprinimatelstvo (Economics and Entrepreneurship). – 2023. – № 4(153). – Pp. 545-551. – DOI 10.34925/EIP.2023.153.4.103.
2. Antipin, I. A. Strategic planning of the regions of the Russian Federation: issues of spatial development / I. A. Antipin, N. Yu. Vlasova, O. Yu. Ivanova // Upravlenets (The Manager). – 2023. – Vol. 14, № 6. – Pp. 50-62. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-6-4. – EDN CDKHUU.
3. Antipin, I. A. Digital technologies in territorial development: opportunities and challenges in the practice of state and municipal governance / I. A. Antipin, N. Yu. Vlasova, E. A. Shishkina // Upravlenets (The Manager). – 2024. – Vol. 15, № 6. –

- Рр. 17-29. – DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-6-2. – EDN DNMGAN.
4. *Archa, A. M.* Import substitution policy in the field of information technology / A. M. Archa, Yu. G. Onoprienko // *Novaya nauka: Strategii i vektory razvitiya* (New Science: Strategies and Development Vectors). – 2015. – № 6-1. – Pp. 182-184.
 5. *Afanasyev, A. A.* Technological sovereignty as a scientific category in the system of modern knowledge // *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo* (Economics, Entrepreneurship, and Law). – 2022. – Vol. 12, № 9. – Pp. 2377–2394.
 6. *Beilin, I. L.* Economic potential of transforming the oil and gas region's industry for technological sovereignty / I. L. Beilin // *Problems of economics and management of the oil and gas complex* (Issues of Economics and Management in the Oil and Gas Sector). – 2024. – № 9(237). – Pp. 9-19.
 7. *Borisov, V. N.* Investment and innovation factors in the machine-building industry of regions under the Arctic Zone Development Program of the Russian Federation / V. N. Borisov, O. V. pochukaeva // *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)* (Modernization. Innovation. Development). – 2017. – Vol. 8, № 54(32). – Pp. 718-731. – DOI 10.18184/2079-4665.2017.8.4.718-731.
 8. *Glagolev, S. N.* Investment and innovation potential of a region: essence, significance, impact factors, and optimization methods / S. N. Glagolev, Yu. A. Doroshenko, A. V. Manin // *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava* (Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law). – 2014. – № 2(50). – Pp. 127-131.
 9. *Golova, I. M.* Scientific and technical potential of regions as the basis for Russia's technological independence / I. M. Golova // *Ekonomika regiona* (Regional Economy). – 2022. – Vol. 18, № 4. – Pp. 1062-1074. – DOI 10.17059/ekon.reg.2022-4-7.
 10. *Gushchina, E. A., Makarenko, G. I., Sergin, M. Yu.* Ensuring information and technological sovereignty of the state in the context of digital economy development // *Pravo.by*. – 2018. – № 6 (56). – Pp. 59–63.
 11. *Evseeva, O. O.* The significance of the “Yamal LNG” project in the socio-economic development of the Arctic Zone of the Russian Federation / O. O. Evseeva, A. E. Cherepovitsyn // *Nedelya nauki SPbPU: materialy nauchnoi konferentsii* (Science Week at SPbPU: Conference Proceedings). – St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 2017. – Part 2. – Pp. 171-174.
 12. *Zakharova, Yu. V.* Ensuring intellectual and technological sovereignty in the Russian Federation: the role of regions / Yu. V. Zakharova, S. N. Yashin // *Effektivnoe upravlenie ekonomiki: problemy i perspektivy* (Effective Economic Management: Problems and Prospects). – Simferopol: Arial Publishing, 2024. – Pp. 28-30.
 13. *Ignatieva, O. A.* Formation of cognitive and technological sovereignty in the context of the concept of “islandization” / O. A. Ignatieva // *Politicheskie vyzovy i politicheskii dialog v usloviyakh globalnoi turbulentsnosti* (Political Challenges and Dialogue in a Turbulent World). – Moscow: Aspect Press, 2022. – Pp. 182-183.
 14. *Izotov, A. I.* Optimization of transport logistics processes in the construction of the Ust-Luga seaport / A. I. Izotov // *Sovremennye nauchnye issledovaniya: teoriya, metodologiya, praktika* (Modern Scientific Research: Theory, Methodology, Practice). – Anapa: Research Center for Economic and Social Processes, 2025. – Pp. 68-83.
 15. *Kozmenko, A. S.* Development of the “Vostok Oil” project under modern conditions / A. S. Kozmenko // *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* (Bulletin of St. Petersburg State University of Economics). – 2024. – № 3(147). – Pp. 125-130.
 16. *Maloguseinov, I. A.* Challenges of dynamic investment development in border regions under technological sovereignty formation / I. A. Maloguseinov // *Vestnik evrazijskoi nauki* (Bulletin of Eurasian Science). – 2023. – Vol. 15, № 1.
 17. *Mitina, I. A.* Regional innovation economy as the basis for state technological sovereignty / I. A. Mitina, T. A. Saltanova // *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* (RINH) (Bulletin of Rostov State University of Economics (RSUE)). – 2023. – Vol. 28, № 2. – Pp. 34-40. – DOI 10.54220/V.RSUE.1991-0533.2023.2.28.005.
 18. *National Report “High-Tech Business in Russian Regions”*. Issue 2 / Ed. by S. P. Zemtsov. – Moscow: RANEPa, AIRR, 2019. – 108 p.
 19. *Nikitina, M. G., Selyunina, V. S.* Foreign economic component of state economic security // *Uchenye zapiski Krymskogo federalnogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie* (Scientific Notes of Vernadsky Crimean Federal University. Economics and Management). – 2021. – Vol. 7, № 1. – Pp. 93–104.
 20. *Popodko, G. I.* Opportunities and limitations of implementing a large-scale investment project under new economic conditions: the case of the Ust-Luga seaport / G. I. Popodko, O. S. Nagaeva // *Baltiiskii region* (Baltic Region). – 2015. – № 3(25). – Pp. 90-107. – DOI 10.5922/2074-9848-2015-3-6.
 21. *Reinert, E. S.* How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor / Transl. by N. Avtonomova; Ed. by V. Avtonomov. – Moscow: HSE Publishing House, 2018. – 384 p.
 22. *Sechin, I. I.* The significance of the “Vostok Oil” project for the Russian economy and the future of global energy markets / I. I. Sechin // *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom* (Issues of Economics and Management in the Oil and Gas Sector). – 2023. – № 12(228). – Pp. 9-21. – DOI 10.33285/1999-6942-2023-12(228)-9-21.
 23. *Smorodinskaya, N., Katukov, D.* Global shift in national industrial strategies: the course toward technological self-sufficiency // *Obshchestvo i ekonomika* (Society and Economy). – 2024. – № 12. – Pp. 5-25. – DOI 10.31857/S0207367624120014.
 24. *Stepanov, A. A.* Technological sovereignty: essence and the concept of post-information society / A. A. Stepanov, M. V. Savina, I. A. Stepanov // *Kreativnaya ekonomika* (Creative Economy). – 2024. – Vol. 18, № 3. – Pp. 737-750. – DOI 10.18334/ce.18.3.120738.
 25. *Faltsman, V. K.* Russia's technological sovereignties: statistical measurements // *Sovremennaya Evropa* (Contemporary Europe). – 2018. – № 3 (82). – Pp. 83–91.
 26. *Digital Transformation: Expectations and Reality: Report for the XXIII Yasin (April) International Academic Conference on Economic and Social Development*, Moscow, 2022 / G. I. Abdrakhmanova, S. A. Vasilkovsky, K. O. Vishnevsky, et al.; Ed. by P. B. Rudnik. – Moscow: HSE Publishing House, 2022. – 221 p. – ISBN 978-5-7598-2658-3.
 27. *Shabaltina, L. V.* Russia's technological autonomy: strategic guidelines / L. V. Shabaltina // *Finansovyi biznes* (Financial Business). – 2023. – № 12(246). – Pp. 257-262.
 28. *Shilova, A. E.* Assessment of conditions and factors influencing agricultural development and food self-sufficiency in the Kemerovo region / A. E. Shilova // *Vestnik Michurinskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* (Bulletin of Michurinsk State Agrarian University). – 2018. – № 4. – Pp. 220-224.
 29. *Grant, T.* Technological sovereignty: forgotten factor in the ‘hi-tech’ razzamatazz // *Prometheus*. – 1983. – Vol. 1, № 2. – Pp. 239–270.

Информация об авторах

Пьянкова С.Г., доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета (г. Екатеринбург, Российская Федерация). ORCID: 000-0002-7072-9871

Байжанова Л.А-Н., и.о. заведующая кафедры бухгалтерского учета и управления Костанайского регионального университета имени Ахмета Байтұрсынұлы; аспирант кафедры региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета. (г. Костанай, Республика Казахстан). ORCID: 0009-0002-2381-359

© Пьянкова С.Г., Байжанова Л. А-Н., 2025.

Information about the authors

Pyankova S.G., Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russian Federation). ORCID: 000-0002-7072-9871

Bayzhanova L.A-N., Acting Head of the Department of Accounting and Management of Kostanay Regional University named after Akhmet Baitursynuly; postgraduate student of the Department of Regional, Municipal Economics and Management of Ural State University of Economics (Kostanay, Republic of Kazakhstan). ORCID: 0009-0002-2381-0359

© Pyankova S.G., Baizhanova L. A-N., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-129-137

Центр развития робототехники как инструмент развития стратегии технологического лидерства

Ахмедов Р.Б., Малолетов А.В.

В статье рассматривается роль Центров развития промышленной робототехники (ЦРП) в контексте реализации стратегии технологического лидерства Российской Федерации. Анализируются ключевые вызовы и задачи, стоящие перед российской промышленностью, а также предлагаются пути их решения через внедрение роботизированных решений. В работе выполнен анализ текущей ситуации в части роботизации промышленного производства, представлены количественные показатели, подкрепляющие актуальность создания ЦРП. В исследовании описаны также основные технологические и организационные задачи, решаемые Центром: разработка и апробация опорных решений в области промышленной робототехники; создание инжиниринговой инфраструктуры, доступной для малых предприятий, образовательных и других организаций; популяризация современных решений в области промышленной робототехники; предоставление экспертизы в области применения решений по промышленной роботизации, в том числе по применению механизмов государственной поддержки; содействие формированию необходимых знаний, навыков и компетенций специалистов по роботизации; участие в международных проектах промышленной роботизации. Создание и развитие сети Центров развития робототехники будет способствовать достижению показателей Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации в части повышения доли наукоёмкой продукции в ВВП, создания кадрового потенциала в области робототехники, повышения степени роботизации промышленных предприятий в России.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Ахмедов Р.Б., Малолетов А.В. Центр развития робототехники как инструмент развития стратегии технологического лидерства // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 129–137.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Роботизация, промышленная робототехника, научно-технологическое развитие, наукоёмкие технологии, кадровый потенциал, высокотехнологичный сектор экономики.

Robotics development center as a tool for the development of technological leadership strategy

Akhmedov R.B., Maloletov A.V.

The article considers the role of Industrial Robotics Development Centers (IRDCs) in the context of implementing the strategy of technological leadership of the Russian Federation. The key challenges and tasks facing the Russian industry are analyzed, and the ways of their solution through the introduction of robotic solutions are proposed. The paper analyzes the current situation in terms of robotization of industrial production, presents quantitative indicators that support the relevance of the creation of IRDCs. The research also describes the main technological and organizational tasks to be solved by the Center: development and testing of reference solutions in the field of industrial robotics; creation of engineering infrastructure available for small enterprises, educational and other organizations; popularization of modern solutions in the field of industrial robotics; provision of expertise in the field of application of industrial robotics solutions, including the application of state support mechanisms; promotion of the formation of the necessary knowledge and skills in the field of industrial robotics. Creation and development of a network of Industrial Robotics Development Centers will contribute to achieving the indicators of the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation in terms of increasing the share of knowledge-intensive products in GDP, creating human resources potential in the field of robotics, and increasing the degree of robotization of industrial enterprises in Russia.

FOR CITATION

Akhmedov R.B., Maloletov A.V. Robotics development center as a tool for the development of technological leadership strategy. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 129–137.

APA

KEYWORDS

Robotization, industrial robotics, scientific and technological development, knowledge-intensive technologies, human resource potential, high-tech sector of the economy.

ВВЕДЕНИЕ

Технологическое развитие является одним из ключевых приоритетов современной России. Согласно Стратегии научно-технологического развития РФ [1], одной из основных задач является достижение технологического суверенитета, что особенно актуально в условиях санкционного давления.

В работе выполнен анализ одного из инструментов реализации этой задачи – создание сети Центров развития промышленной робототехники (ЦРП), которые представляют собой подразделения университетов, научных или производственных организаций, основными целями которой является: содействие увеличению показателя роботизации в промышленности, что позволит

повысить производительность труда, качество продукции и конкурентоспособность российских предприятий.

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Согласно некоторым данным [2], Советский Союз в 1990 году по общему количеству используемых промышленных роботов занимал второе место в мире, уступая только Японии. На третьем месте находились США, отставая от СССР более чем в полтора раза. Четвёртое место было за Германией, с отставанием в более чем 2 раза. Парки промышленной робототехники других стран были значительно меньше. Следует отметить, что в то время роботизация промышленности по странам была крайне неравномерной. Так, на японских предприятиях работало около 60 % всех роботов в мире, на советских – только 14 %, на американских – 8,5 %, около 16 % во всех европейских странах вместе взятых и менее 1 % в «азиатских тиграх».

Около половины советских роботов находилось на предприятиях на территории современной Российской Федерации. После развала Советского Союза произошёл стремительный процесс «дероботизации». На фоне стремительного увеличения роботов в других промышленных странах, количество роботов на промышленных предприятиях стран бывшего СССР в 90-е годы уменьшилось в 6,5 раз. Таким образом, к 21 веку Россия пошла с очень низким показателем, превосходя из современных лидеров только Китай.

С начала 21 века началась стремительная роботизация производств в Китае. Роботизация в большинстве промышленных стран также продолжилась быстрыми темпами, за двумя исключениями: Япония и Россия. Япония в это время вошла в стагнацию, количество промышленных роботов на японских предприятиях значительно уменьшилось в период с 2000 по 2015 годы, после чего начало относительно медленно увеличиваться. Роботизация же российской промышленности оставалась крайне низкой вплоть до 2017 – 2018 годов, после чего проявился всё возрастающий тренд увеличения парка промышленных роботов в России.

Абсолютное значение количества используемых роботов является важным, но не единственным показателем, используемым для оценки роботизации страны, отрасли или отдельного предприятия. Для сравнительного анализа, а также для оценки эффективности производства, более удобен относительный показатель – плотность роботизации, которая вычисляется как количество роботов на 10 000 сотрудников. Международная федерация робототехники [3] ежегодно в своих отчётах публикует значения этого показателя по странам. На рисунке 1 показан последний из опубликованных отчётов за 2023 год – сбор и обработка данных занимают длительное время, поэтому такие отчёты публикуются обычно осенью года, следующего за отчётным.

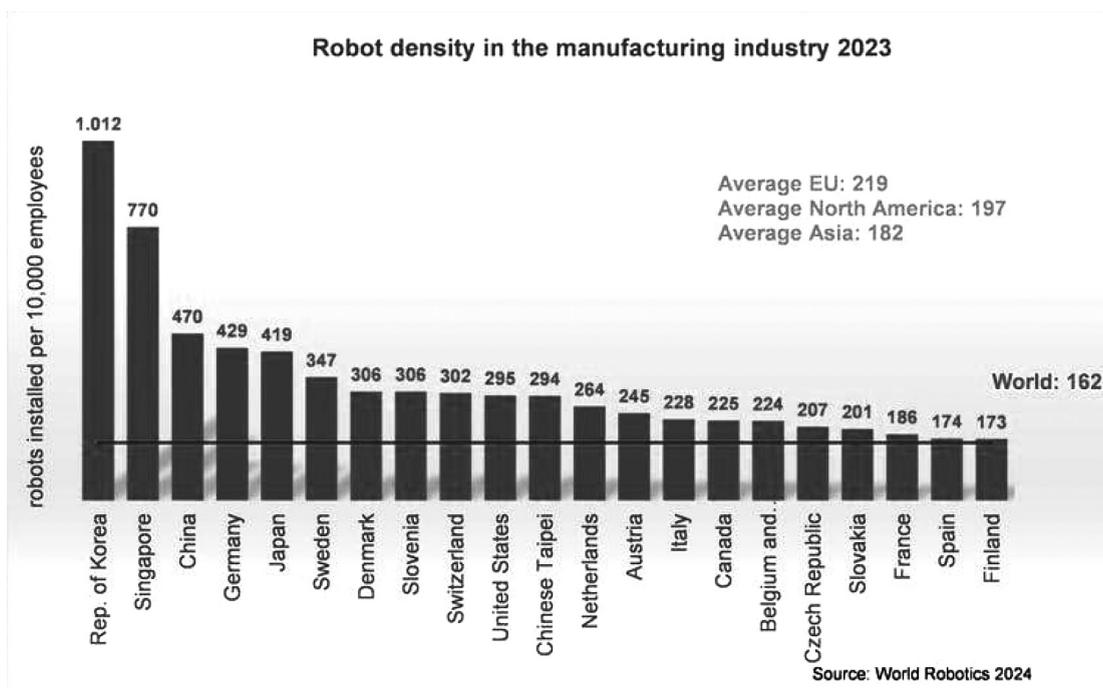


Рисунок 1. Плотность роботизации промышленных производств в 2023 году по странам

Источник: составлено авторами по данным: [3].

Среднемировая плотность роботизации промышленных производств оценивается в 162 робота на 10 000 сотрудников. Для сравнения: в 2015 году этот показатель оценивался в 69 роботов на 10 000 сотрудников. То есть, за 8 лет среднемировой показатель увеличился в 2,35 раза.

Начиная с отчёта 2021 года, опубликованного в 2022 году, Международная федерация робототехники не предоставляет корректные данные по России. Согласно статистическим отчётам Министерства промышленности и торговли [4] в 2023 году количество работающих на российских предприятиях роботов было равно 12 841, а в 2024 году достигло значения 20 864 [5]. Это соответствует значениям показателя 19 роботов на 10 000 сотрудников в 2023 году, и 29 роботов на 10 000 сотрудников в 2024 году. Уровень роботизации пока ещё остаётся значительно ниже среднемирового значения, но данные свидетельствуют об ускоряющейся роботизации российской промышленности.

Традиционно при подсчёте показателей промышленной роботизации учитываются только промышленные роботы-манипуляторы. Однако современная робототехника предоставляет множество других решений, многие из которых уже находят своё применение в промышленности, позволяя роботизировать внутрицеховую и межцеховую логистику, реализовать мониторинг помещений и территорий с помощью мобильных роботов различного типа, роботизировать складское хозяйство и так далее. В настоящее время процесс роботизации захватывает не только промышленность, но и многие другие производства. Так, стремительно развивается цифровизация и роботизация сельскохозяйственного производства [6], роботизация добычи полезных ископаемых [7], роботизация строительной отрасли [8] и другие.

Таким образом, для комплексного и сбалансированного развития с ориентацией на опережение, в контексте промышленной робототехники целесообразно обеспечивать поддержку не только проектов, связанных с промышленными манипуляторами, но и проектов, ориентированных на развитие других направлений робототехники в различных отраслях производства. Эта позиция, в частности, находит своё отражение и в работе Международной федерации робототехники, которая постепенно добавляет данные о новых типах роботов в свои отчёты.

Достигнутый уровень роботизации промышленности в зарубежных странах стал следствием долгосрочных и среднесрочных национальных

проектов развития экономики. Например, в Китае таким проектом стал план развития промышленности «Сделано в Китае 2025» [9]. План был принят в 2015 году и включал в себя значительные инвестиции в течение 10 лет на развитие таких отраслей промышленности, как робототехника, энергетика, судостроение, железнодорожный транспорт и других. В Европейском Союзе действует программа Horizon Europe [10], предполагающая обширные инвестиции в технологии искусственного интеллекта и робототехники. В США выполняется программа National Robotics Initiative, в настоящее время уже третья очередь, ориентированная на научные исследования и разработку перспективных решений в области робототехники [11].

В России таким бюджетным импульсом является Национальный проект «Средства производства и автоматизации» [12], в котором перед российской промышленностью поставлена амбициозная задача по вхождению в топ-25 стран мира по плотности роботизации к 2030 г., повысив показатель для России до 145 роботов на 10 000 человек, занятых в промышленности, а эксплуатационный парк – до 99 325 роботов. Одним из средств достижения этих показателей является создание сети Центров развития робототехники.

РОЛЬ ЦРР В РАЗВИТИИ ТЕХНОЛОГИЙ РОБОТИЗАЦИИ

Программа развития сети Центров развития робототехники включает в себя поэтапное создание головного Центра и 5 региональных центров с уникальной программой и уникальными компетенциями. В настоящее время реализованы головной Центр и один из Центров-спутников. Региональная ориентация Центров позволяет, с одной стороны, сбалансировать развитие страны, стимулируя распределение компетенций по регионам, что благоприятно скажется на социально-экономической ситуации в стране. С другой стороны, региональная привязка позволяет каждому из Центров сконцентрироваться на удовлетворении потребностей региона в роботизации и упрощает взаимодействие Центров с производствами, расположенными в том или ином регионе. Например, головной Центр [13], реализуемый на базе Университета Иннополис в Республике Татарстан, помимо задач разработки универсальных технологических решений, имеет задачи внедрения этих решений на промышленных предприятиях Татарстана, таких как автомобильных завод «Камаз». Первый из реализованных региональных Центров в г. Пермь на базе производителя рос-

ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЙ ПАРК ПРОМЫШЛЕННЫХ РОБОТОВ В РОССИИ

ВНЕДРЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ РОБОТОВ В РФ
(2019-2030 ГГ.) ЕД/ГОД

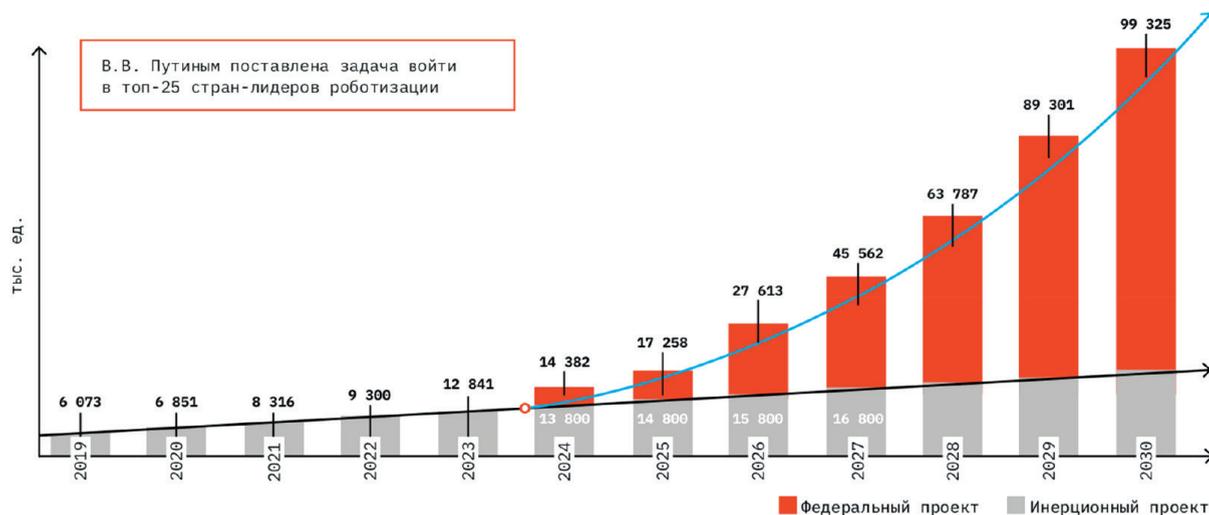


Рисунок 2. Перспективы роботизации российской промышленности по инерционному прогнозу и в рамках реализации национального проекта «Средства производства и автоматизации»

Источник: составлено авторами по данным: Минпромторга РФ.

сийских роботов «Промобот» специализируется на двигателестроении и машиностроении. Другие Центры могут быть ориентированы на пищевое и сельскохозяйственное производство в Южном Федеральном округе, на потребности легкового автомобилестроения в Самаре, тяжёлого машиностроения в Челябинске и т. д.

Формальным критерием успешности программы служит увеличение плотности роботизации российской промышленности. Но, очевидно, что повышение роботизации не является самоцелью. Повышение плотности роботизации должно стать следствием развития технологий, что позволит опережающими темпами обеспечить внедрение роботов в ключевых отраслях промышленности. Для достижения этих целей в ЦРР планируется решение следующих задач:

- разработка и апробация опорных решений в области промышленной робототехники с возможностью последующего тиражирования;
- создание инжиниринговой инфраструктуры и предоставление доступа малым и средним предприятиям, образовательным организациям, конструкторским бюро и компаниям-интеграторам роботизированных решений для возможности апробации технологий в области промышленной робототехники, создания собственных продуктов

в малых сериях, а также демонстрации созданных решений;

- популяризация современных решений в области промышленной робототехники;
- предоставление экспертизы в области применения решений по промышленной роботизации, в том числе по применению механизмов государственной поддержки;
- содействие формированию необходимых знаний, навыков и компетенций специалистов по роботизации;
- участие в международных проектах промышленной роботизации.

Разработка и апробация опорных решений в области промышленной робототехники с возможностью последующего тиражирования. Ключевым направлением работы ЦРР является разработка ряда универсальных технологических решений, широко применимых на промышленных предприятиях различных отраслей машиностроения. Среди таких решений выделены технологии сварки, роботизированной наплавки и роботизированного измерения параметров изготавливаемых изделий.

Сварка является основным методом создания неразъёмных соединений в современном машиностроении и одним из наиболее часто роботизируемых технологических процессов во всём

мире. На российском рынке представлено большое количество компаний-интеграторов, которые предоставляют услуги по роботизации сварочных участков, как правило, на базе зарубежных технологий. При этом специализация российских компаний-интеграторов слабо выражена, для подавляющего большинства из них роботизированная сварка – это только один из множества технологических процессов, за роботизацию которых они готовы браться. Это кардинально отличается от ситуации в странах со сформировавшимся рынком услуг роботизации, где интеграторы, как правило, узко специализируются на определённой технологии, обеспечивая высочайшее качество в своей области экспертизы.

В ЦРР разрабатывается решение по технологии выполнения приоритетного вида роботизированной сварки, с возможностью использования исполнительных механизмов других типов сварки на базе одного промышленного робота. Разрабатываемое решение отличается от имеющихся на российском рынке аналогов возможностью адаптации под различные параметры сварочного процесса, позволяя обеспечивать требуемые качественные параметры сварного шва, благодаря настройке с помощью программных средств. Это обеспечивает гибкость настройки роботизированного сварочного оборудования, снижая периоды вынужденного технологического простоя и повышая тем самым производительность сварочного участка. Решение войдёт в состав оборудования на площадке коллективного пользования ЦРР для проведения экспериментов и апробации методик роботизированной сварки. Примером задач, решаемых с помощью планируемого к разработке решения, является подбор режимов работы в зависимости от колебаний или толщины проволоки.

Наплавка применяется в различных отраслях промышленности, например, для устранения дефектов в изделиях, возникших в процессе их изготовления, или для восстановления изношенных деталей. Этот метод является одним из видов аддитивных технологий, позволяющих создавать уникальные изделия, которые невозможно изготовить классическими методами обработки материалов. Наплавка особенно актуальна для производства деталей со сложными внутренними каналами. Этот процесс позволяет создавать изделия с высокой точностью и качеством, что является важным преимуществом для многих отраслей промышленности. Например, одной из таких задач является восстановление штам-

повой оснастки [14]. Роботизированная наплавка позволяет реализовать локальное восстановление только тех участков, которые имеют износ. Процесс наплавки сам по себе не может гарантировать точное соблюдение требуемой формы изделия, поэтому он всегда сопровождается фрезеровкой или другими видами механической обработки для придания детали нужной формы. А в качестве завершающего этапа должно выполняться термоупрочнение металла для обеспечения необходимых свойств поверхности. В разрабатываемой технологии термоупрочнение выполняется локально с помощью лазерной закалки [15].

Таким образом, второе разрабатываемое в ЦРР решение – это роботизированная наплавка с последующей фрезеровкой и лазерным упрочнением поверхности, реализованное в формате одной роботизированной ячейки и включающее в себя полный комплекс программных и аппаратных средств, обеспечивающих стандартизированный подход к роботизированному восстановлению дефектных участков деталей.

Неразрушающий контроль и средства его осуществления необходимы исключительно широкому кругу потребителей: промышленным предприятиям и производственным компаниям (трубопроводный транспорт, аэрокосмическая промышленность, судостроительные и энергетические компании), строительным компаниям (строительство опасных производственных объектов, мостов, высотных зданий и других сооружений), сертификационным и инспекционным компаниям (инспекция и сертификация сварочных работ, обеспечение соответствия стандартам и нормативным требованиям), государственным и регулирующим органам для разработки стандартов безопасности и качества в промышленности.

Для решения указанной задачи в ЦРР разрабатывается ещё одно технологическое решение – роботизация средств технического измерения параметров на базе методов неразрушающего контроля. Роботизированное техническое измерение параметров обеспечивает последовательный, точный и эффективный контроль изделий и их соединений без повреждений. Создание программно-аппаратных роботизированных комплексов на основе искусственного интеллекта для неразрушающегося контроля изделий, оборудования и систем расширит возможности контроля за критически значимой инфраструктурой и качеством изготавливаемых изделий. Преимущества разрабатываемого решения: полно-

стью отечественная разработка, способствующая достижению технологической независимости; совместимость с российскими производителями программно-аппаратных комплексов, используемых в промышленном производстве; повышение качества диагностики за счёт применения технологий искусственного интеллекта.

Создание инжиниринговой инфраструктуры. Значимым направлением деятельности ЦРР является создание и развитие инжиниринговой инфраструктуры в регионах размещения ЦРР. Важность этого направления трудно переоценить, например, известны положительные результаты программы создания технопарков и бизнес-инкубаторов с ориентацией на регионы [16].

Развитие инфраструктуры обеспечивается за счёт формирования производственных площадок коллективного пользования, оснащённых комплексами современного специализированного оборудования, необходимыми для оказания услуг силами ЦРР, таких как: реверс инжиниринг; 3D-сканирование и 3D-печать; быстрое прототипирование изделий из металла, пластика и композитных материалов, в том числе сверхточное прототипирование; сверхточное контрольное измерение деталей; отработка технологий роботизации при реализации коммерческих проектов и пилотных проектов. Функцией центра коллективного пользования является также предоставление оборудования, технологий и программного обеспечения для проведения научных исследований, опытно-конструкторских работ и технических испытаний силами заказчика. Развитие площадки коллективного пользования увеличит доступность современного робототехнического оборудования для широкого круга малых промышленных и научно-исследовательских предприятий.

Популяризация современных решений в области промышленной робототехники. Одним из барьеров, препятствующих роботизации промышленных предприятий, является недостаточный уровень информированности руководства предприятий, главных технологов и инженеров, рядовых сотрудников о возможностях и преимуществах современных робототехнических решений. Для устранения этого барьера в деятельности ЦРР предусмотрена просветительская деятельность, направленная на популяризацию робототехники и информирование о доступных на российском рынке технологиях. Особенно важным это направление работы представляется для регионов Российской Федерации [17].

Предоставление экспертизы в области применения решений по промышленной роботизации. Роботизация производственных процессов не является самоцелью. Истиной целью является снижение себестоимости продукции, снижение брака или улучшение качества, увеличение производительности, снижение объёма ручного труда, улучшение условий труда работников. Поэтому не всякий технологический процесс имеет смысл роботизировать. Более того, часто не имеет смысла роботизировать отдельный участок производства, поскольку производительность производства в целом может быть не ограничена именно этим участком. Поэтому целесообразность роботизации должна оцениваться в каждом конкретном случае с учётом взаимосвязей между различными участками производства. Для этих целей используется технико-технологический аудит.

Технико-технологический аудит – это метод исследования, направленный на оценку технологического потенциала компаний для перехода от существующего технологического уровня производства до более эффективного уровня производства за счёт применения новых технологий, автоматизации и роботизации производственных процессов. В результате проведения технико-технологического аудита разрабатывается поэтапный план действий, который приведёт компанию к целевому уровню роботизации производства.

В деятельности ЦРР предусмотрены работы по технико-технологическому аудиту ключевых производств в соответствующем регионе, что обеспечит высокий уровень информированности руководителей предприятий о возможности и целесообразности роботизации с оценкой ожидаемого экономического эффекта и позволит им обоснованно принимать решение о роботизации своего производства.

Содействие формированию необходимых знаний, навыков и компетенций специалистов по роботизации. Одной из актуальных проблем промышленных предприятий является нехватка квалифицированных специалистов в области промышленной робототехники. Быстрое развитие технологий и постоянно меняющиеся требования рынка труда делают эту проблему особенно острой. Поэтому разработка, развитие и адаптация программ по подготовке квалифицированных кадров является одной из важных составляющих деятельности ЦРР. В Университете Иннополис при участии сотрудников ЦРР разрабатываются образовательные программы, в том числе программы

повышения квалификации и переподготовки инженерных кадров, ориентированные на обучение наиболее востребованным компетенциям, связанным с программированием промышленных роботов, разработкой робототехнических систем и роботизацией производственных процессов. Ключевой особенностью разрабатываемых программ является ориентация на реальные производства и подготовку специалистов для работы на конкретных предприятиях-заказчиках. Это определяет высокую эффективность образовательных программ и способность слушателей немедленно включаться в решение практических задач, стоящих на предприятии.

Участие в международных проектах промышленной роботизации. Наиболее перспективными направлениями по международному взаимодействию в сфере промышленной робототехники являются трансфер технологий и оборудования в Россию, совместные проекты по направлению промышленной робототехники, обмен кадрами и лучшими практиками. ЦРР поддерживает и развивает международные контакты для поиска направлений и путей сотрудничества со странами БРИКС и другими дружественными странами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Создание и развитие сети Центров развития робототехники будет способствовать достижению следующих показателей Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации:

1. Повышение доли наукоемкой продукции в ВВП. ЦРР разрабатывает и внедряет ряд опорных технологий. Коммерциализация разрабо-

ток может увеличить объем производства высокотехнологичной продукции. По оценкам, доля робототехники в мировом ВВП составляет около 10 %, аналогичный эффект ожидается и в России.

2. Реализация задачи по созданию кадрового потенциала и увеличения числа молодых учёных и специалистов. Программы обучения и повышения квалификации, разрабатываемые в ЦРР, обеспечат обучение технических специалистов наиболее востребованным компетенциям в области промышленной робототехники и помогут привлечь молодые кадры в отрасль.

3. Увеличение экспорта наукоемких технологий. Разработка уникальных технологических решений мирового уровня и развитие международного сотрудничества открывают возможности для экспорта технологий.

4. Создание новых рабочих мест в высокотехнологичном секторе. Реализация проекта создаст сотни высокотехнологичных рабочих мест в самой сети ЦРР и будет способствовать созданию новых рабочих мест на предприятиях-партнёрах.

5. Поддержка малых технологических компаний. ЦРР позволят получить доступ малых предприятий к современному оборудованию через центры коллективного пользования.

6. Повышение степени роботизации промышленных предприятий в России. Разработка опорных технологий и выполнение технико-технологического аудита на значительном количестве российских производственных мощностей будет напрямую способствовать увеличению количества промышленных роботов на отечественных производствах.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 30.04.2025).
2. Банников, С. А. Мировые тренды роботизации и перспективы ее развития в России // *BENEFICIUM*. – 2023. – № 2(47). – С. 6-12. – DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.2(47).6-12.
3. *International Federation of Robotics (IFR): World Robotics Report 2023*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ifr.org/> (дата обращения: 30.04.2025).
4. *Минпромторг*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения: 30.04.2025).
5. *Промышленные роботы в России*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/62623> (дата обращения: 30.04.2025).
6. Алтухов, А. И. Цифровая трансформация как технологический прорыв и переход на новый уровень развития агропромышленного сектора России / А. И. Алтухов, М. Н. Дудин, А. Н. Анищенко // *Продовольственная политика и безопасность*. – 2020. – Т. 7, № 2. – С. 81-96. – DOI 10.18334/prpb.7.2.100923. – EDN GQIVJX.
7. Хазин, М. Л. Роботизированная техника для добычи полезных ископаемых / М. Л. Хазин // *Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова*. – 2020. – Т. 18, № 1. – С. 4-15. – DOI 10.18503/1995-2732-2020-18-1-4-15. – EDN UWQCYI.
8. Малолетов, А. В. Перспективы роботизации строительной отрасли / А. В. Малолетов // *Международный форум KAZAN DIGITAL WEEK – 2023: Сборник материалов*, Казань, 20–22 сентября 2023 года. – Казань: ГБУ «НЦБЖД», 2023. – С. 567-575. – EDN FZPJNB.
9. *Сделано в Китае 2025*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ruchina.org/economy/made-in-china.html> (дата обращения: 30.04.2025).
10. *Horizon Europe*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon>

- europa_en (дата обращения: 30.04.2025).
11. *National Robotics Initiative 3.0: Innovations in Integration of Robotics*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nsf.gov/funding/opportunities/nri-30-national-robotics-initiative-30-innovations-integration/503641/nsf21-559/solicitation> (дата обращения: 30.04.2025).
 12. *Национальный проект «Средства производства и автоматизации»*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/928/about/> (дата обращения: 30.04.2025).
 13. *Центр развития робототехники*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://robotics-center.ru/> (дата обращения: 30.04.2025).
 14. *Патент № 2820294 С1 Российская Федерация, МПК В23К 26/342. Способ роботизированной лазерной наплавки для изделий из штамповой стали: № 2023125100: заявл.* 29.09.2023: опубл. 03.06.2024 / А. В. Малолетов, Т. Р. Сатдаров; заявитель Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет Иннополис». – EDN BDAWES.
 15. *Патент № 2820138 С1 Российская Федерация, МПК С21Д 1/09. Способ роботизированного лазерного упрочнения изделий из штамповой стали: № 2023124296: заявл.* 20.09.2023: опубл. 29.05.2024 / А. В. Малолетов, Т. Р. Сатдаров; заявитель Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет Иннополис». – EDN MIUGUA.
 16. *Ахмедов, Р. Б. Экономические и социальные последствия создания технопарков и бизнес-инкубаторов в регионах: эмпирический анализ / Р. Б. Ахмедов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 7-1. – С. 40-48. – EDN FNGAXQ.*
 17. *Ахмедов, Р. Б. Популяризация как инструмент развития робототехники в регионах России / Р. Б. Ахмедов // Экономика строительства. – 2025. – № 2. – С. 143-146. – EDN RLDEFZ.*

References

1. *Decree of the President of the Russian Federation dated February 28, 2024 № 145 “On the Strategy of Scientific and Technological Development of the Russian Federation”*. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (access date: 30.04.2025).
2. *Bannikov, S. A. Global trends in robotics and prospects for its development in Russia // BENEFICIUM. – 2023. – № 2(47). – Pp. 6-12. – DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.2(47).6-12.*
3. *International Federation of Robotics (IFR): World Robotics Report 2023*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ifr.org/> (access date: 30.04.2025).
4. *Ministry of Industry and Trade*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://minpromtorg.gov.ru/> (access date: 30.04.2025).
5. *Industrial robots in Russia*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://fedstat.ru/indicator/62623> (access date: 04/30/2025).
6. *Altukhov, A. I. Digital transformation as a technological breakthrough and transition to a new level of development of the Russian agro-industrial sector / A. I. Altukhov, M. N. Dudin, A. N. Anishchenko // Food policy and security. – 2020. – Vol. 7, № 2. – Pp. 81-96. – DOI 10.18334/ppib.7.2.100923. – EDN GQIVJX.*
7. *Khazin, M. L. Robotic equipment for mining / M. L. Khazin // Bulletin of Magnitogorsk State Technical University named after G.I. Nosov. – 2020. – Vol. 18, № 1. – Pp. 4-15. – DOI 10.18503/1995-2732-2020-18-1-4-15. – EDN UWQCYI.*
8. *Maloletov, A. V. Prospects of robotization of the construction industry / A. V. Maloletov // International Forum KAZAN DIGITAL WEEK – 2023: Collection of materials, Kazan, September 20-22, 2023. – Kazan: GBU “NCBZHD”, 2023. – Pp. 567-575. – EDN FZPJNB.*
9. *Made in China 2025*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ruchina.org/economy/made-in-china.html> (access date: 30.04.2025).
10. *Horizon Europe*. – [Electronic resource]. – Access mode: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (access date: 30.04.2025).
11. *National Robotics Initiative 3.0: Innovations in Integration of Robotics*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nsf.gov/funding/opportunities/nri-30-national-robotics-initiative-30-innovations-integration/503641/nsf21-559/solicitation> (access date: 30.04.2025).
12. *National project “Means of production and automation”*. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://government.ru/rugovclassifier/928/about/> (access date: 30.04.2025).
13. *Robotics Development Center*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://robotics-center.ru/> (access date: 30.04.2025).
14. *Patent № 2820294 С1 Russian Federation, IPC В23К 26/342. Method of robotic laser surfacing for stamped steel products: № 2023125100: application 29.09.2023: published 03.06.2024 / A. V. Maloletov, T. R. Satdarov; applicant Autonomous Non-profit Organization of Higher Education Innopolis University. – EDN BDAWES.*
15. *Patent № 2820138 С1 Russian Federation, IPC С21Д 1/09. Method of robotic laser hardening of stamped steel products: № 2023124296: application 20.09.2023: published 29.05.2024 / A. V. Maloletov, T. R. Satdarov; applicant Autonomous Non-profit Organization of Higher Education Innopolis University. – EDN MIUGUA.*
16. *Akhmedov, R. B. Economic and social consequences of the creation of technoparks and business incubators in the regions: an empirical analysis / R. B. Akhmedov // Economics: yesterday, today, tomorrow. – 2024. – Vol. 14, № 7-1. – Pp. 40-48. – EDN FNGAXQ.*
17. *Akhmedov, R. B. Popularization as a tool for the development of robotics in the regions of Russia / R. B. Akhmedov // Economics of construction. – 2025. – № 2. – Pp. 143-146. – EDN RLDEFZ.*

Информация об авторах

Ахмедов Р.Б., аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы (г. Москва, Российская Федерация).

Малолетов А.В., доктор физико-математических наук, профессор АНО ВО «Университет Иннополис» (г. Иннополис, Российская Федерация).

© Ахмедов Р.Б., Малолетов А.В., 2025.

Information about the authors

Akhmedov R.B., postgraduate student at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

Maloletov A.V., Doctor in Physico-mathematical Sciences, Professor of the Autonomous noncommercial organization of higher education “Innopolis University” (Innopolis, Russian Federation).

© Akhmedov R.B., Maloletov A.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-138-148

Согласованность политики и экономическое развитие: путь глобального сотрудничества в целях развития с точки зрения ОЭСР

Ван Чжисюн, Сун Гэ

Для решения проблемы отсутствия координации в различных областях политики в глобальном сотрудничестве в целях развития в данной статье строится количественная «Модель индекса координации и согласованности политики (PCDI)» на основе концепции координации политики, предложенной ОЭСР, и исследуется ее применимый путь в системе управления нескольких стран. В исследовании используется сочетание процесса взвешенной аналитической иерархии и регрессионного анализа для построения многомерной структуры оценки, охватывающей три измерения: горизонтальная согласованность, вертикальная координация и внешнее влияние. С помощью эмпирического анализа данных о политике Нидерландов, Канады и Швеции в 2023 году было обнаружено, что существует значительная положительная корреляция между уровнем координации политики и эффективностью развития (рост ВВП и индекс ЦУР), а также существуют структурные различия в эффективности координации различных подсистем политики. Кроме того, предлагаются локализованный путь адаптации и механизм обратной связи с обратной связью для развивающихся экономик. Исследование показывает, что институционализированные инструменты оценки и системы индикаторов могут значительно повысить эффективность интеграции политики и иметь воспроизводимое практическое значение для продвижения глобальных целей устойчивого развития.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Ван Чжисюн, Сун Гэ. Согласованность политики и экономическое развитие: путь глобального сотрудничества в целях развития с точки зрения ОЭСР // Дискуссия. — 2025. — Вып. 137. — С. 138–148.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экономическое развитие, глобальное сотрудничество, координация политики, ОЭСР, эффективность развития, межсекторальное управление, устойчивое развитие.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-138-148

Policy coordination and economic development: the path of global development cooperation from the OECD perspective

Wang Zhixiong, Song Ge

To address the lack of coordination across policy areas in global development cooperation, this paper constructs a quantitative “Policy Coordination and Coherence Index (PCDI) Model” based on the OECD policy coordination framework and explores its applicable path in the governance system of several countries. The study uses a combination of weighted analytic hierarchy process and regression analysis to construct a multivariate assessment framework covering three dimensions: horizontal coherence, vertical coordination and external influence. Through empirical analysis of policy data from the Netherlands, Canada and Sweden in 2023, it is found that there is a significant positive correlation between the level of policy coordination and development effectiveness (GDP growth and SDG index), and that there are structural differences in the coordination effectiveness of different policy subsystems. In addition, a localized adaptation pathway and a closed-loop feedback mechanism for developing economies are proposed. The study shows that institutionalized assessment tools and indicator systems can significantly improve the effectiveness of policy integration and have replicable practical value in advancing the global sustainable development goals.

FOR CITATION

Wang Zhixiong, Song Ge. Policy coordination and economic development: the path of global development cooperation from the OECD perspective. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 138–148.

APA

KEYWORDS

Economic development, global cooperation, policy coordination, OECD, development effectiveness, cross-sectoral governance, sustainable development.

ВВЕДЕНИЕ

На фоне углубляющейся глобальной повестки устойчивого развития координация политики стала ключевой переменной в определении эффективности сотрудничества в целях развития. Особенно в рамках ОЭСР, как избежать конфликтов целей между национальными политиками и достичь синергии в различных областях, таких как торговля, окружающая среда и финансы, постепенно заменяет традиционную «ориентацию на помощь» и становится ядром новой парадигмы сотрудничества. Развивающиеся страны сталки-

ваются с влиянием системных внешних факторов политики в глобальной структуре управления и срочно нуждаются в создании количественно измеримого и оцениваемого механизма координации политики.

Де Йонг и Вийге [1] исследовали эволюцию контекста координации политики от Целей развития тысячелетия до Целей устойчивого развития; Ригеттини и Лицци [2] разобрали многомерный анализ академического сообщества коннотации координации политики; Альстрём и Сьофель [3] (2023) указали, что уровень координации в ЕС

оказывает усиливающее влияние на глобальную устойчивость; Шаву и др. [4] (2023) построили политическую динамическую структуру, которая влияет на реализацию координации. В то же время Янус и Тан [5] (2021) проанализировали тенденцию к сближению между Китаем и странами ОЭСР в концепции сотрудничества в целях развития; Баззан и др. [6] (2022) использовали метод QCA для выявления множественных путей достижения эффективности политики. Бренд и др. [7] (2021) подчеркнул структурную роль внешних эффектов и компромиссов в Повестке дня на период до 2030 года, а Заргами [8] (2025) дополнительно подтвердил ключевую роль экономической политики в координации энергетических целей. Косцием и др. [9] (2021) и Альстрём и Сьофель [10] (2023) согласны с тем, что расширение возможностей координации экологической политики является необходимым условием для достижения системных целей ЦУР.

В данной статье в качестве отправной точки рассматривается точка зрения ОЭСР с целью смоделировать и инструментализировать концепцию «координации политики», а также изучить ее операционный путь в глобальном сотрудничестве в целях развития путем создания системы показателей оценки и методов моделирования данных.

ПОСТРОЕНИЕ РАМОК КООРДИНАЦИИ ПОЛИТИКИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОЭСР

Разбор теории общегосударственного управления ОЭСР

В практике содействия координации политики (PCD) ОЭСР построила теоретическую систему «всего правительства» в качестве основной институциональной поддержки. Система направлена на то, чтобы разрушить функциональное разделение между традиционными государственными секторами, достичь межсекторальной

и межуровневой интеграции политики и, таким образом, повысить эффективность совместной разработки и реализации политики. Согласно Рамочной политике цифрового правительства ОЭСР, модель управления WoG состоит из шести ключевых измерений: цифровое проектирование, управляемый данными государственный сектор, основанное на платформе правительство, открытость по умолчанию, ориентированность на пользователя и проактивность. Как показано на рисунке 1, различные элементы логически связаны для совместного создания высокоинтегрированной системы управления политикой. Эта рамка применима не только к сценариям цифрового управления, но и обеспечивает институциональную основу для достижения многосекторной координации политики, подчеркивая содействие внутренней согласованности в принятии государственных решений на системном уровне, тем самым усиливая согласованность и последовательность политики в глобальных целях развития.

Модель внешних эффектов несогласованности политики и причинно-следственный анализ

Несогласованность политики часто порождает негативные внешние эффекты в различных формах, подрывая общий эффект системы политики развития. Исследования ОЭСР показывают, что в то время, как развитые страны продвигают свои собственные сельскохозяйственные субсидии, экологические стандарты или иммиграционную политику, они часто непреднамеренно подавляют торговый потенциал, экологическую пропускную способность и мобильность рабочей силы развивающихся стран. Как показано на рисунке 2, после реализации политики С, если отсутствует механизм согласованности с другими политиками, это вызовет «дислокацию политики», тем

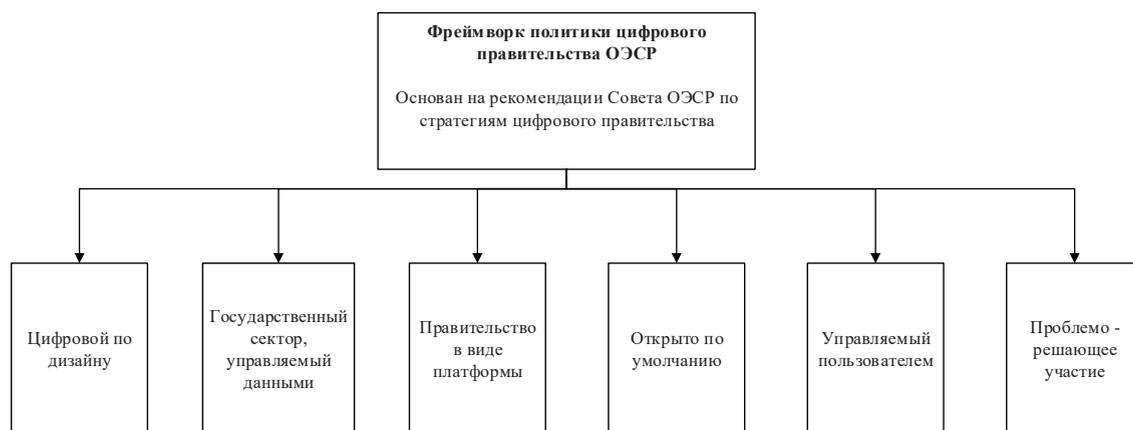


Рисунок 1. Рамочная политика цифрового правительства ОЭСР

самым вызывая разрыв между частными и государственными воздействиями. На этом пути нескоординированная политика сначала создаст локальные дисбалансы на микроуровне (например, дисбаланс промышленной структуры), а затем будет передана на макроуровень (например, фискальное бремя, загрязнение окружающей среды) через внешние эффекты и в конечном итоге составит системное воздействие на общественное благосостояние.

Структурные механизмы перекрестных эффектов политики

Перекрестный эффект политики относится к синергетическим или конфликтным отношениям, создаваемым взаимодействием нескольких политик в процессе достижения целей, и явля-

ется важной переменной для измерения уровня координации политики. В своей системе оценки сотрудничества в целях развития ОЭСР подчеркивает, что политика не действует изолированно, а представляет собой систематическую сетевую структуру с несколькими узлами. Например, либерализация торговли, экологическое регулирование и помощь в целях развития часто представляют собой функциональную суперпозиционную связь в одной и той же системе политики. Как показано на рисунке 3, три типа политики агрегируются в центральном узле взаимодействия с перекрестной логической связью, и их выходные пути влияют на эффективность и стабильность других политик соответственно. Анализ структурных механизмов показывает, что при отсутствии систематического

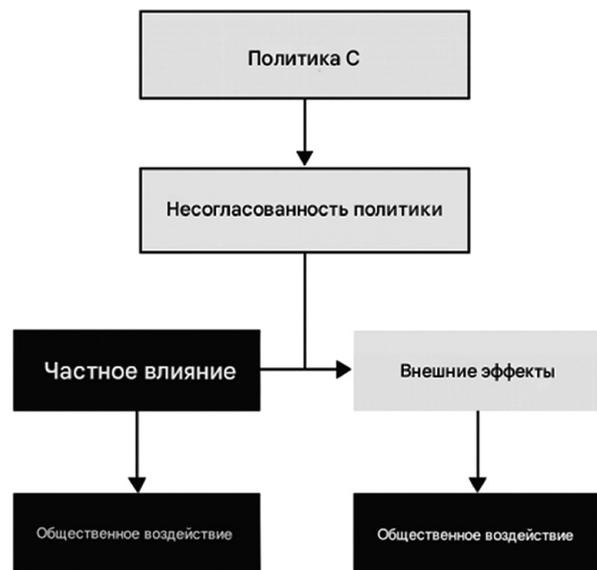


Рисунок 2. Модель внешних эффектов и анализ причинно-следственных связей

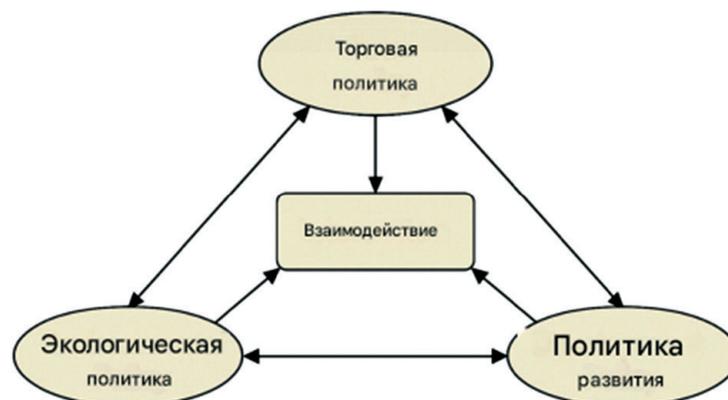


Рисунок 3. Структурные механизмы, лежащие в основе взаимодействий

планирования улучшение политики в одной области может обратно ослабить цели политики в другой области, что приведет к «взаимно разрушающей несогласованности». Поэтому рекомендуется ввести механизм оценки перекрестного воздействия на ранней стадии формулирования политики и создать адаптивный цикл корректировки, чтобы сделать разработку политики гибкой и масштабируемой, а также гарантировать, что синергия между политиками преобразуется в положительные внешние эффекты.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ И ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ИНДЕКСОВ

Настройка параметров оценки

Для систематической оценки уровня координации политики между странами в данной статье строится трехмерная структура: горизонтальная согласованность, вертикальная координация и внешнее влияние. Горизонтальная согласованность отражает согласованность целей среди политик на одном уровне управления, которую можно рассчитать с помощью матрицы метрики взаимной информации:

$$H = 1 - \frac{1}{n(n-1)} \sum_{i \neq j} \frac{\text{cov}(P_i, P_j)}{\sigma_{P_i} \cdot \sigma_{P_j}} \quad (1)$$

где находятся P_i, P_j показатели оценки в σ области политики и i, j их стандартные отклонения.

Вертикальная синергия в основном описывает степень связи между национальными стратегиями и политикой департаментов и использует структурный индекс соответствия для моделирования; внешнее влияние фокусируется на косвенных эффектах политики на развивающиеся страны и объединяет факторы оценки внешнего воздействия ОЭСР для построения всеобъемлющего фактора оценки внешнего воздействия E_t , формируя набор панельных данных на основе национальной годовой статистики. Три измерения вместе составляют входное векторное пространство для последующего моделирования индекса.

Метод моделирования индекса координации политики

В данной статье предлагается гибридная схема моделирования для Индекса координации политики (PCI), объединяющая процесс взвешенной аналитической иерархии (АНР) с регрессией главных компонент-факторов (PCA-FRM) для достижения агрегации показателей и повышения объяснительной силы.

Во-первых, пусть три основных показателя измерения будут X_1, X_2, X_3 , построить матрицу

оценки согласованности АНР $A = [a_{ij}]$, и ее собственный вектор нормализовать для формирования вектора веса $w = (w_1, w_2, w_3)$. После теста согласованности ($CR < 0,1$) получается базовая модель оценки PCI:

$$PCI_i = \sum_{k=1}^3 w_k \cdot X_{ik} \quad (2)$$

Кроме того, для анализа взаимосвязи между PCI и переменными эффективности развития была введена модель факторной регрессии:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 \cdot PCI_i + \beta_2 \cdot Z_i + m_i \quad (3)$$

Результаты регрессии используются для проверки фактической объяснительной силы и предсказательной способности PCI, а также для вывода значимого коэффициента и соответствия остаточного распределения Z_i .

Выбор и структура индикатора данных

Индикаторы данных выбираются на основе открытых и надежных источников, а основные используемые базы данных включают OECD.Stat, WTO Trade Profiles, World Bank Open Data и UN SDG Indicators. Для обеспечения охвата и сопоставимости измерений оценки выбираются кросс-годовые панельные данные 36 стран ОЭСР с 2005 по 2023 год и единообразно преобразуются в стандартное распределение.

Измерение горизонтальной согласованности извлекает структурные индикаторы, такие как сходство структуры фискальных расходов, сходство политических и юридических текстов и доля межведомственных бюджетов; показатели вертикальной координации в основном основаны на перекрытии между национальным планированием и ведомственными бюджетами и степени перекрытия своевременности политики. Измерение внешнего влияния вводит переменные, такие как индекс зависимости от помощи ОЭСР, индекс давления на экологический экспорт и эластичность трудовой миграции.

Все показатели нормализуются с использованием формулы стандартизации Z-оценки:

$$S_{ij} = \frac{x_{ij} - \mu_j}{\sigma_j} \quad (4)$$

После получения стандартной матрицы оценок она была введена в систему моделирования PCI. Для устранения помех мультиколлинеарности данных были проведены тест КМО и анализ фактора инфляции дисперсии (VIF) по всем показателям для обеспечения стабильности процесса моделирования и достоверности структуры данных.

Разработка модели индекса согласованности РСД

Модель индекса координации и согласованности политики (PCDI) создает стандартизированную многомерную оценочную структуру на основе трех основных измерений. Предположим, что исходная матрица переменных оценки:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1k} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2k} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nk} \end{bmatrix} \quad (5)$$

Выполните X стандартизированное преобразование для $Z = (z_{ij})$, а затем вычислите взвешенную оценку:

$$PCDI_i = \sum_{j=1}^k w_j \cdot z_{ij} \quad (6)$$

где w_j – размерный вес, определенный АНР, который определяется после проверки согласованности ($CR < 0,1$).

Процесс построения модели показан на рисунке 4: настройка переменных → предварительная обработка данных → нормализация индекса → построение матрицы весов → вывод индекса → проверка и обратная связь. Динамическая настройка параметров может выполняться на каждом шаге.

Описание прототипа инструмента

Инструмент моделирования РСДИ имеет кросс-национальную адаптируемость и поддер-

живает замену индикаторов в различных национальных измерениях посредством проектирования интерфейса параметров. Путь продвижения модели должен соответствовать трем техническим требованиям: во-первых, должны быть доступные данные политики в нескольких областях; во-вторых, должна быть платформа оценки, возглавляемая правительством или исследовательскими институтами; и, в-третьих, требования к оценке ЦУР или эффективности развития должны быть включены в систему политических целей.

При продвижении можно выполнить следующие операции: во-первых, создать базу данных показателей национальной политики и использовать стандартный шаблон сбора данных для ее сопоставления со структурой модели РСДИ; во-вторых, скорректировать систему весов с помощью модульного интерфейса для адаптации к приоритетам развития страны (включая окружающую среду, финансы и занятость); наконец, экспортировать результаты индекса и подключить их к процессу обзора для содействия корректировке политики и согласованию с целями.

В математической форме, если структура данных развивающихся экономик неполна, можно использовать линейную интерполяцию или эмпирическое распределение для заполнения пропущенных значений с целью поддержания стабильности модели:

$$x_i^* = \frac{x_{i-1} + x_{i+1}}{2}, \quad \text{for missing } x_i \quad (7)$$



Рисунок 4. Процесс разработки модели

В сочетании с характеристиками географических районов λ_r для корректировки весов измерений можно также ввести региональные поправочные коэффициенты:

$$w_{rj}^* = \lambda_r \cdot w_j \quad (8)$$

Эту прототипную модель можно внедрить в систему среднесрочного обзора бюджета и стратегической оценки развивающихся экономик для повышения качества интеграции политики.

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: АНАЛИЗ КООРДИНАЦИИ ПОЛИТИКИ СРЕДИ СТРАН-ЧЛЕНОВ ОЭСР

Инструкции по сбору данных по делу

Для проверки применимости модели индекса координации политики (PCDI) в качестве стран-объектов были выбраны Нидерланды, Канада и Швеция, а на основе официальных данных ОЭСР за 2023 год была построена система показателей с тремя измерениями: горизонтальной согласованности, вертикальной координации и внешнего влияния.

С точки зрения горизонтальной согласованности Нидерланды набрали 0,41 в Индексе зеленого бюджета 2023 года, что ниже среднего показателя по ОЭСР, что свидетельствует о проблемах в интеграции фискальной политики с экологическими целями. Канада набрала 0,60, что выше среднего показателя по ОЭСР, в то время как Швеция заняла первое место с показателем 0,63, что отражает ее высокую эффективность в интеграции политики.

Что касается вертикальной координации, правительство Нидерландов содействовало координации политики посредством двусторонних встреч между Министерством иностранных дел и ключевыми министерствами, особенно в области сельского хозяйства и политики в области климата. В государственных расходах Канады

в 2023 году государственные закупки составили 13,4% ВВП, что немного выше среднего показателя по ОЭСР, что свидетельствует о синергии между федеральным и провинциальным правительствами в реализации фискальной политики. Швеция обеспечивает координацию и последовательность политики на разных уровнях посредством сотрудничества между национальными и местными органами власти.

С точки зрения внешнего влияния, иностранная помощь Нидерландов составила 0,52% ВВП в 2023 году, что выше среднего показателя по ОЭСР, что свидетельствует об их активной роли в глобальном сотрудничестве в целях развития. Иностранная помощь Канады и Швеции составила 0,31% и 0,90% ВВП соответственно, обе страны демонстрируют высокую степень обеспокоенности глобальным устойчивым развитием. Подробности см. в таблице 1.

Горизонтальное сравнение между Нидерландами, Канадой и Швецией

Для дальнейшей оценки эффективности модели индекса PCDI в горизонтальном измерении согласованности политики в качестве сравнительных случаев были выбраны Нидерланды, Канада и Швеция, а публичные данные за 2023 год были извлечены для построения пятимерной системы индексов оценки, включая индекс зеленого бюджета, долю государственных закупок в ВВП, долю иностранной помощи в ВВП, оценку межсекторальной интеграции и степень соответствия ЦУР. После стандартизации была составлена лепестковая диаграмма для визуализации показателей согласованности трех стран в различных измерениях политики (см. рисунок 5 и таблицу 2).

Выбранные показатели охватывают структурные координационные возможности, фискальное поведение и вклад в международное сотрудничество, а также отражают синергию общей системы

Таблица 1

Сводка основных показателей трех стран

Размеры	Индекс	Нидерланды	Канада	Швеция	Источник данных
Горизонтальная согласованность	Индекс зеленого бюджета	0,41	0,60	0,63	Краткий обзор правительства ОЭСР в 2023 году
Вертикальное сотрудничество	Государственные закупки в процентах от ВВП (2021)	12,9%	13,4%	11,5%	Экономические обзоры ОЭСР 2023 г.
Внешнее влияние	Иностранная помощь в процентах от ВВП (2023)	0,52%	0,31%	0,90%	Экспертные оценки сотрудничества в целях развития ОЭСР 2023 г.

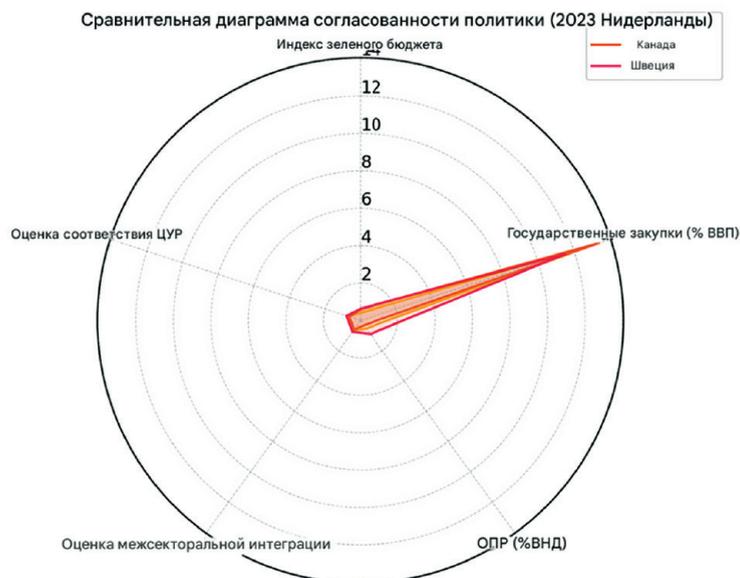


Рисунок 5. Сравнительная диаграмма согласованности политики

Таблица 2

Сравнение показателей координации национальной политики (2023 г.)

Нация	Индекс зеленого бюджета	Государственные закупки (%)	Иностранная помощь в процентах от ВНД (ОПР, %)	Индекс межсекторальной интеграции	Оценка соответствия ЦУР
Нидерланды	0,41	12,9	0,52	0,68	0,72
Канада	0,60	13,4	0,31	0,60	0,65
Швеция	0,63	11,5	0,90	0,75	0,80

управления. Источниками данных являются отчеты ОЭСР, такие как «Government at a Glance 2023» и «Development Co-operation Peer Reviews 2023». После стандартизации Швеция имеет преимущества по четырем из пяти пунктов, особенно по показателям соответствия ЦУР и пропорциям иностранной помощи. Канада имеет сбалансированные показатели с относительно выдающимися зелеными бюджетами и межведомственной координацией. Хотя Нидерланды имеют преимущества в ОПР, они находятся в немного невыгодном положении по зеленым бюджетам и показателям ведомственной интеграции.

Этот результат подтверждает чувствительность и дискриминацию параметров измерений, построенных в предыдущей статье, а также отражает стратегические различия между тремя странами в содействии координации политики, обеспечивая логическую поддержку для последующей эмпирической регрессии. В целом, структура оценки демонстрирует эффективную способность картирования модели при многомерном вводе, закладывая операционную основу

для дальнейшего продвижения индекса согласованности политики.

Регрессионный анализ: взаимосвязь между координацией и эффективностью развития

Чтобы проверить корреляцию между индексом координации политики (PCI) и показателями национального развития, в данной статье в качестве репрезентативных переменных производительности используются темпы роста ВВП и композитный индекс ЦУР, строится структура регрессионного анализа небольшой выборки и используются данные наблюдений из Нидерландов, Канады и Швеции в 2023 году для моделирования. Данные собраны из Экономического обзора ОЭСР, Доклада ООН об устойчивом развитии 2023 года и официального релиза Всемирного банка. Выбор индикатора основан на прямой логике производительности координации политики в области макроэкономики и устойчивого управления, а для предварительной оценки используется метод OLS.

Результаты регрессии показывают, что существует положительная связь между PCI и темпами

роста ВВП, и страны с высокой степенью координации (например, Швеция) достигли относительно более высокого экономического роста. Аналогично, в индексе SDG PCI имеет более сильную объяснительную силу, показывая движущее влияние институциональной координации на интеграцию устойчивой политики. Хотя количество выборок ограничено, тенденция соответствия очевидна, что обеспечивает базовое направление для последующего расширения анализа выборки. Подробности показаны в таблице 3:

Таблица 3

Таблица регрессионного наблюдения индекса координации национальной политики и показателей развития (2023 г.)

Нация	PCI	Темпы роста ВВП (%)	Индекс ЦУР Оценка
Нидерланды	0,58	1.3	78.1
Канада	0,56	2.0	76.4
Швеция	0,68	2.6	83.2

Источник: составлено авторами по данным: Экономический прогноз ОЭСР 2023, Отчет об индексе ЦУР 2023, Макроданные Всемирного банка.

Эффективность индекса согласованности политики (PCI) в различных подсистемах политики

На основе анализа горизонтальной согласованности внутренняя эффективность PCI в конкретных подсистемах политики дополнительно изучается, включая пять основных областей: экологическая политика, фискальные расходы, либерализация торговли, социальная защита и иностранное сотрудничество. Для каждой подсистемы создается стандартизированная система оценок от 1 до 100 баллов, а количественные данные собираются для оценки подпунктов на основе данных ОЭСР по управлению и отчетов о национальной политике.

Результаты анализа показаны в Таблице 4. Координационный балл Швеции в области экологической политики и социальной политики

значительно выше, чем у двух других стран, что отражает интегрированный дизайн ее высшего правительства для зеленой трансформации и инклюзивного управления. Нидерланды имеют относительно выдающийся координационный балл в фискальной и иностранной системах помощи, в то время как Канада достигла высокой согласованности в торговой политике и фискальной системе, но немного слабее в координации политики социальной защиты.

В целом структура оценок пяти подсистем отражает механизм воздействия приоритетов национального управления на состав PCI, а также обеспечивает информационную поддержку модели межотраслевой связи.

ПУТИ АДАПТАЦИИ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОЛИТИКЕ ДЛЯ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН Локализованная логика применения и адаптационная структура инструментов ОЭСР

ОЭСР предложила ряд инструментов координации политики, включая инструмент проверки согласованности политики (инструмент проверки PCD), структуру оценки воздействия на развитие (структура DIA) и модель внедрения «всего правительства», которые обеспечивают оперативный путь для построения межсекторальной координации политики. Однако прямое применение этих инструментов к институциональной структуре развивающихся стран часто приводит к трудностям в реализации из-за различий в возможностях управления, системах данных, финансовых ресурсах и т. д. Поэтому требуется модульная адаптация на основе местной институциональной экологии.

Логику локализованного применения необходимо разрабатывать из трех измерений: первое – это «конверсия показателей», согласовывая измерения оценки политики, установленные ОЭСР, со стратегическим планом развития страны; второе – «организационное внедрение», встраивая инструмент PCD в ежегодный процесс обзора политики через постоянное межведомственное

Таблица 4

Сравнительная таблица оценок подсистем подпунктов PCI (2023 г.)

нация	Координация экологической политики	Последовательность фискальных расходов	Координация либерализации торговли	Координация социальной защиты	Координация внешнего сотрудничества
Нидерланды	76	85	72	70	88
Канада	74	83	84	65	80
Швеция	89	80	79	85	86

Источник: составлено авторами по данным: Отчет ОЭСР по зеленому бюджетированию за 2023 год, Профили сотрудничества в целях развития, Мониторинг политики ВТО, Оценки прозрачности в налогово-бюджетной сфере МВФ.

координационное агентство; третье – «институционализация оценки», создавая синхронный механизм оценки и обратной связи на местном уровне для достижения вертикальной передачи и горизонтальной координации. На практике «облегченная модель» может использоваться в качестве переходного инструмента, пилотируемого в основных министерствах и комиссиях, и постепенно расширяться на всю правительственную систему. Структура адаптации подчеркивает оптимизацию пути ее исполнения без изменения принципа инструмента, чтобы достичь перехода от внедрения концепции к институциональному укоренению.

Предложения по продвижению: создание замкнутого цикла от оценки политики до обратной связи по ее реализации

Ключ к эффективному функционированию механизма координации политики заключается в переходе от подхода, ориентированного на оценку, к подходу с обратной связью, то есть не только выявлению точек сбоя координации, но и наличию механизма реагирования, корректировки и повторной оценки. В контексте развивающихся стран ограниченными ресурсами управления, разорванными цепочками исполнения и плохим возвратом данных являются распространенные причины сбоя политики. Поэтому установление пути с замкнутым циклом «оценка-корректировка-обратная связь» на основе системы индексов PCDI стало основным средством повышения согласованности политики и эффективности развития.

Этот замкнутый цикл может состоять из пяти этапов: предварительная оценка через модель согласованности политики на ранней стадии проектирования; настройка узлов межведомственного отслеживания на стадии реализации; внедрение механизма сбора среднесрочных данных во время исполнения; количественный регрессионный анализ производительности на стадии постоценки; и этап обратной связи,

входящий во второй раунд политической повестки дня в форме отчета о результатах. На основе этого механизма развивающиеся страны могут постепенно создавать четыре основные технические подсистемы, включая поддержку данных, обновление базы данных показателей, ответственность, подотчетность и общественное участие, с тем чтобы сформировать эндогенно управляемую систему обучения политике. Эта структура не только улучшает адаптивность реализации политики, но и помогает международным агентствам по сотрудничеству в целях развития вмешиваться и поддерживать более точно, а также способствует трансформации институционального сотрудничества в целях развития с уровня проекта на структурный уровень.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе системы политических рамок и инструментов ОЭСР в данной статье строится модель индекса координации политики (PCDI) и проверяется ее осуществимость и адаптивность с помощью эмпирических данных из Нидерландов, Канады и Швеции. Исследования показали, что уровень координации существенно влияет на показатели страны в области экономического роста и продвижения ЦУР. В то же время структура согласованности между различными подсистемами политики также выявляет различия в приоритетных путях управления. Для развивающихся стран в данной работе предлагаются предложения по построению локализованной логики адаптации и циклов обратной связи, а также дается оперативный план по достижению трансформации из механизма оценки в систему управления. В будущем следует еще больше расширить охват выборочных стран, оптимизировать структуру динамической модели оценки, повысить переносимость и предсказательную способность модели в различных контекстах управления, а также внести больше институциональной определенности и технической поддержки в глобальное сотрудничество в целях развития.

Список литературы

1. Де Йонг, Э., Вийге, М. Дж. От целей тысячелетия к целям устойчивого развития: развивающиеся дискурсы и их отражение в согласованности политики развития // Управление системой Земли. – 2021. – 7. – 100087.
2. Ригеттини, М. С., Лиззи, Р. Как ученые разбирают «согласованность политики»: влияние глобальных программ устойчивого развития на академическую литературу // Экологическая политика и управление. – 2022. – 32(2). – С. 98-109.
3. Альстрём, Х., Шефельд, Б. Почему согласованность политики в Европейском союзе имеет значение для глобальной устойчивости // Экологическая политика и управление. – 2023. – 33(3). – С. 272-287.
4. Шаву, З., Мальтаис, А., Дзебо, А. и др. Политические движущие силы согласованности политики в интересах устойчивого развития: аналитическая основа // Экологическая политика и управление. – 2023. – 33(4). – С. 339-350.
5. Янус, Х., Тан, Л. Концептуализация идейного сближения донаров Китая и ОЭСР: коалиционные магниты в сотрудничестве в целях развития // Справочник Palgrave по сотрудничеству в целях развития для достижения повестки дня на период

- до 2030 года: спорное сотрудничество. – 2021. – С. 217-243.
6. *Bazzan, G., Alamos-Concha, P., Riou, B.* Определение различных путей к успешной реализации политики в странах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Европейского союза: качественный сравнительный анализ (QCA) с использованием данных индикаторов устойчивого управления (SGI) // Анализ европейской политики. – 2022. – 8(2). – С. 178-208.
 7. *Brand, A., Furness, M., Keizer, N.* Содействие согласованности политики в рамках Повестки дня на период до 2030 года: внешние эффекты, компромиссы и политика // Политика и управление. – 2021. – 9(1). – С. 108-118.
 8. *Zargami, S. A.* Роль экономической политики в достижении цели устойчивого развития 7: взгляд из стран ОЭСР и Европы // *Applied Energy*. – 2025. – 377. – 124558.
 9. *Kosiem, L., Mortensen, L. F., Donohue, I.* Повышение согласованности экологической политики для достижения Целей устойчивого развития // *Журнал более чистого производства*. – 2021. – 296. – 126502.
 10. *Альстрём, Х., Шефель, Б.* Почему согласованность политики в Европейском союзе имеет значение для глобальной устойчивости // *Экологическая политика и управление*. – 2023. – 33(3). – С. 272-287.

References

1. *De Jong, E., Viige, M. J.* From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: developing discourses and their reflection in the coherence of development policy // *Management of the Earth system*. – 2021. – 7. – 100087.
2. *Righettini, M. S., Lizzi, R.* How scientists analyze «policy coherence»: the impact of global sustainable development programs on academic literature // *Environmental policy and management*. – 2022. – 32(2). – Pp. 98-109.
3. *Ahlstrom, H., Schafiel, B.* Why policy coherence in the European Union is important for global sustainability // *Environmental policy and management*. – 2023. – 33(3). – Pp. 272-287.
4. *Shavu, Z., Maltais, A., Dzebo, A. et al.* Political drivers of policy coherence for sustainable development: an analytical framework // *Environmental policy and management*. – 2023. – 33(4). – Pp. 339-350.
5. *Janus, H., Tan, L.* Conceptualizing the ideological rapprochement between China and OECD donors: coalition magnets in development cooperation // *Palgrave Handbook on Development Cooperation to Achieve the 2030 Agenda: Controversial Cooperation*. – 2021. – Pp. 217-243.
6. *Bazzan, G., Alamos-Concha, P., Rioux, B.* Identification of various ways to successfully implement policies in the countries of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and the European Union: a qualitative comparative analysis (QCA) using data from sustainable management indicators (SGI) // *Analysis of European Policy*. – 2022. – 8(2). – Pp. 178-208.
7. *Brand, A., Furness, M., Keizer, N.* Promoting policy coherence within the framework of the 2030 Agenda: Externalities, trade-offs, and Policy // *Politics and Management*. – 2021. – 9(1). – Pp. 108-118.
8. *Zargami, S. A.* The role of economic policy in achieving Sustainable Development Goal 7: a view from the OECD and European countries // *Applied Energy*. – 2025. – 377. – 124558.
9. *Kosiem, L., Mortensen, L. F., Donohue, I.* Improving environmental policy coherence to achieve Sustainable Development Goals // *Journal of cleaner production*. – 2021. – 296. – 126502.
10. *Ahlstrom, H., Schafiel, B.* Why policy coherence in the European Union is important for global sustainability // *Environmental policy and management*. – 2023. – 33(3). – Pp. 272-287.

Информация об авторах

Ван Чжисюн, аспирант Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, (г. Москва, Российская Федерация).

Сун Гэ, аспирант Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, (г. Москва, Российская Федерация).

© Ван Чжисюн, Сун Гэ, 2025.

Information about the authors

Wang Zhixiong, postgraduate student at Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (Moscow, Russian Federation).

Song Ge, postgraduate student at Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (Moscow, Russian Federation).

© Wang Zhixiong, Song Ge, 2025.

ФИНАНСЫ

FINANCE



Финансовая экономика

Financial Economics

Стратегия управления финансовой безопасностью предприятий промышленного сектора экономики России

Денисова Н.А., Кулагина А.С.

Financial security management strategy for industrial sector enterprises Russian economy

Denisova N.A., Kulagina A.S.

Архитектура конверсии: как DeFi проектирует платежи будущего

Дюдикова Е.И.

The architecture of conversion: how DeFi is designing the future of payments

Dyudikova E.I.

Классификация финансовых рисков предприятий ТЭК

Дашевский М.Ю.

Classification of financial risks of fuel and energy sector enterprises

Dashevsky M. Yu.

Построение системы внутреннего аудита и контроля в целях минимизации рисков и угроз экономической безопасности строительной организации

Шайбакова Э.Р., Ситдилов Р.Р., Ситдилов Н.Р.

Building an internal audit and control system to minimise risks and threats to the economic security of a construction company

Shaibakova E.R., Sitdikov R.R., Sitdikov N.R.

Разработка риск-ориентированной модели внутреннего контроля предприятия в условиях дистанционного налогового мониторинга

Галеева Н.Н., Халикова Э.А., Абдусаломова Г.М.

Development of a risk-oriented model of internal control of an enterprise under conditions of remote tax monitoring

Galeeva N.N., Khalikova E.A., Abdusalomova G.M.

Стратегия управления финансовой безопасностью предприятий промышленного сектора экономики России

Денисова Н.А., Кулагина А.С.

В условиях нестабильности рыночной среды экономические агенты все чаще сталкиваются с проблемами спада своей деятельности в финансовой и хозяйственной сфере, невозможностью исполнения своих производственных функций, ресурсным дефицитом (финансовым, интеллектуальным, технологическим) и т.д. Обозначенные проблемы возникают из-за невозможности предприятий быстро и адекватно реагировать на изменения, которые происходят в финансово-экономическом пространстве не только отечественной экономики, но и мире в целом. В связи с тем, что данные проблемы являются неотъемлемыми элементами рыночной экономики и конкурентной среды, возникает практическая важность введения в процесс управления предприятием необходимого инструментария для обеспечения безопасности и устойчивости его деятельности. Одним из таких факторов воздействия является система финансовой безопасности субъекта хозяйствования, целью использования которой является обеспечение устойчивого финансового состояния, а, следовательно, существование стабильного реального сектора экономики страны в целом. В работе обоснована сущность и создана структура организационного обеспечения управления финансовой безопасностью как ключевой составляющей экономической безопасности предприятий промышленного сектора экономики России.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Денисова Н.А., Кулагина А.С. Стратегия управления финансовой безопасностью предприятий промышленного сектора экономики России // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 150–158.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Хозяйствующий субъект, финансовая безопасность, промышленный сектор.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-150-158

Financial security management strategy for industrial sector enterprises Russian economy

Denisova N.A., Kulagina A.S.

In an unstable market environment, economic agents are increasingly faced with the problems of a decline in their activities in the financial and economic spheres, the inability to perform their production functions, resource shortages (financial, intellectual, technological), etc. These problems arise due to the inability of enterprises to quickly and adequately respond to changes that occur in the financial and economic space not only the domestic economy, but also the world as a whole. Due to the fact that these problems are integral elements of a market economy and a competitive environment, it is of practical importance to introduce the necessary tools into the enterprise management process to ensure the safety and sustainability of its activities. One of these impact factors is the financial security system of a business entity, the purpose of which is to ensure a stable financial condition, and, consequently, the existence of a stable real sector of the country's economy as a whole. The paper substantiates the essence and creates the structure of organizational support for financial security management as a key component of the economic security of enterprises in the industrial sector of the Russian economy.

FOR CITATION

Denisova N.A., Kulagina A.S. Financial security management strategy for industrial sector enterprises Russian economy. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 150–158.

APA

KEYWORDS

Business entity, financial security, industrial sector.

ВВЕДЕНИЕ

Финансовая безопасность предприятий промышленности в узком понимании – способность функционировать в качестве субъектов хозяйствования при существующем уровне ресурсного обеспечения и выбранной специализации производства. Финансовая безопасность предприятий промышленного сектора в широком смысле – это их способность достичь надлежащего уровня конкурентоспособности при любой степени воздействия возможных рисков и угроз. Организационно-экономические основы управления финансовой безопасностью предприятий

промышленного сектора необходимо выстраивать на основе реализации четко определенной ее стратегии, которая, в свою очередь, должна исходить из имеющегося производственного потенциала. Данная стратегия является основным внутренним ориентиром формирования экономической безопасности промышленного предприятия, задающего параметры всего ее развития. Стратегия экономической безопасности предприятий промышленного сектора должна максимально учитывать возможные факторы как внутренней, так и внешней среды, которые могут препятствовать в процессе ее реализации.

В соответствии с концепцией устойчивого развития финансовой безопасности промышленного предприятия, устойчивое развитие исследуется в качестве определенного управляемого процесса, основанного в первую очередь на системном подходе и современных информационных технологиях. Именно они способствуют быстрому моделированию различных векторов развития отрасли, а также предусматривают высокую точность прогнозирования их результатов, возможность выбрать максимально рациональный вариант, который можно использовать как императивное руководство в управлении финансовой безопасностью промышленных предприятий, сориентированную на их развитие [15].

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Методологической основой исследования выступили положения теории развития стратегии управления финансовой безопасностью промышленных предприятий. Для определения сущности финансовой безопасности в промышленном секторе, а также для принятия управленческих решений, использованы методы сравнения и синтеза, структурного, факторного, экономико-статистического анализа.

Основные аспекты теоретического анализа экономической и финансовой безопасности, а также их сущностные характеристики нашли отражение в научных трудах многих отечественных и зарубежных ученых. Большинство из них не предоставляют существенных преимуществ для внедрения системы финансовой безопасности (как отдельной составляющей управления) на предприятии, рассматривая ее лишь как инструмент стабильной деятельности и финансирования его работы, что, по нашему убеждению, является не совсем правильно. Именно поэтому в России данная система довольно редко применяется в организационной структуре принятия управленческих решений. Однако ее практическое применение может обеспечить быстрое реагирование на внутренние и внешние факторы влияния на стабильную деятельность экономических субъектов, а также будет создавать дополнительные конкурентные преимущества предприятия перед другими субъектами хозяйствования при привлечении инвестиционного капитала, интеллектуальных ресурсов и т.д.

Теоретические исследования в сфере финансовой безопасности предприятий, а также отдельные практические аспекты, необходимые для формирования данной системы, были отражены в работах отечественных и зарубежных ученых,

среди которых: Е. Ф. Бригам, Г. В. Савицкая, А. Д. Шермет и др. Проблемы обеспечения и управления финансовой безопасностью на предприятиях нашли свое отражение в научных достижениях ученых, а именно: Е. Н. Кондрат, В. В. Шлыкова, И. А. Бланка, Н. Д. Вагиной и др.

В работах этих ученых исследования вопросов финансовой безопасности и формирования системы ее обеспечения на предприятии рассматриваются в условиях стабильной и продуктивной деятельности. Однако в настоящее время, как известно, в процессе функционирования предприятия постоянно сталкиваются с проблемами, которые могут приостановить или вовсе отложить процесс внедрения системы финансовой безопасности на предприятии. Учитывая значительный вклад отечественных и зарубежных ученых в исследование и теоретическое обоснование вопросов финансовой безопасности на предприятии и государстве в целом, данная проблематика еще не исчерпана и требует дополнительной систематизации и исследований.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Рассматривая финансовую безопасность как неотъемлемую составляющую обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта, необходимо отметить, что понятие «экономическая безопасность предприятий» встречается в научных достижениях многих ученых. Например, И. А. Бланк считает, что суть понятия экономической безопасности предприятия заключается в «...обеспечении состояния жизнедеятельности, при котором реализуются его основные интересы, оно защищено от внутренних и внешних угроз и дестабилизирующих факторов» [2].

Учитывая разнообразие и многогранность разновидностей понятия «экономическая безопасность», наиболее полным и комплексным, по нашему мнению, является определение Е. Н. Кондрат, которая предлагает под экономической безопасностью предприятия понимать такое состояние функционирования, при котором предприятие и его продукция являются конкурентоспособными на рынке, а также одновременно гарантируется: наиболее эффективное использование ресурсов, интеллектуального и кадрового потенциала; стабильность функционирования и прогресс; возможность противостоять негативным воздействиям внешней и внутренней среды его функционирования [7].

Неотъемлемой составляющей эффективного процесса управления экономической безопасностью предприятия является определение ее со-

ставляющих с целью дальнейшего анализа и разработки конкретных механизмов их усиления. Необходимо отметить, что наряду с существованием различных взглядов на сущность этого понятия нет единого мнения и в отношении составляющих экономической безопасности. В целом, В. В. Шлыков выделяет три основных подхода к их определению, а именно – системный, ресурсный и функциональный [16]. Например, сторонники системного подхода рассматривают предприятие как взаимосвязанную совокупность подсистем, в которых выделяют ряд составляющих экономической безопасности, а именно: технологическую, включающую все интересы и угрозы, влияющие на техническую сторону процесса производства; ресурсную, отражающую материальное обеспечение производства основными видами ресурсов; финансовую; социальную и т.п. [6].

В отличие от системного подхода, сторонники ресурсного акцентируют внимание на том, что предприятие в своей деятельности использует определенную совокупность корпоративных ресурсов и, следовательно, экономическую безопасность необходимо формировать исходя из возможной угрозы каждому из видов корпоративных ресурсов предприятия. В данном случае к составляющим экономической безопасности хозяйствующего субъекта относят: безопасность капитала, безопасность персонала, безопасность технологии и информации, безопасность техники и оборудования, безопасность прав и т. д.

Функциональный подход наиболее распространен и предполагает выделение в составе экономической безопасности составляющих, основываясь на их функциональной направленности. В рамках этого подхода экономическая безопасность субъекта хозяйствования формируется из следующих элементов:

— финансовая, призвана обеспечить достижение наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов;

— технико-технологическая, которая отображает уровень соответствия технологии, используемой на предприятии, современным мировым аналогам;

— интеллектуальная и кадровая, которая заключается в сохранении и развитии интеллектуального потенциала субъекта хозяйствования;

— информационная, главная задача которой заключается в обеспечении эффективного информационно-аналитического сопровождения хозяйственной деятельности;

— экологическая, которая должна обеспечить выполнение установленных экологических норм и минимизацию потерь от загрязнения внешней среды;

— правовая, главная задача которой заключается во всестороннем правовом обеспечении деятельности предприятия, выполнении действующего законодательства;

— силовая, которая направлена на обеспечение физической безопасности сотрудников предприятия (прежде всего руководства), сохранность их имущества и т.д. [5].

Однако в последнее время можно найти дополнения этой структуры разновидностями безопасности, которые тем или иным образом могут повлиять на деятельность предприятия, своевременная диагностика которых способствует недопущению негативных последствий для его работы. Например, Н. А. Лукашук [10] считает целесообразным добавить интерфейсную безопасность, с целью определения воздействия на деятельность предприятия связей с его экономическими контрагентами (кредиторы, инвесторы, поставщики, посредники), потому что негативные изменения в отношениях между ними могут повлечь непредсказуемые последствия.

Р. А. Мошкова [13] предлагает дополнить перечень составляющих экономической безопасности управленческой, под которой целесообразно понимать анализ эффективности управления персоналом на предприятии, и маркетинговой безопасностью, отвечающей за оценку удовлетворенности потребителей, а также расширение сегмента покупателей и т.д. То есть постепенно ученые расширяют структуру экономической безопасности, но все они сходятся во мнении, что финансовая безопасность является самым весомым элементом, поскольку она является основой функционирования любой системы.

Следовательно, составляющие экономической безопасности можно изобразить как схематическую пирамиду, представленную на рисунке 1, тем самым показав основополагающее значение трех составляющих: финансовой, технико-технологической и интеллектуальной для обеспечения стабильной делимости и высокого уровня экономической безопасности.

Прежде всего, необходимо отметить, что в механизме работы каждого предприятия финансовая составляющая является индикатором их деятельности, а также инструментом развития, расширения и роста. То есть в экономике она является основой деятельности, как на макро-, так

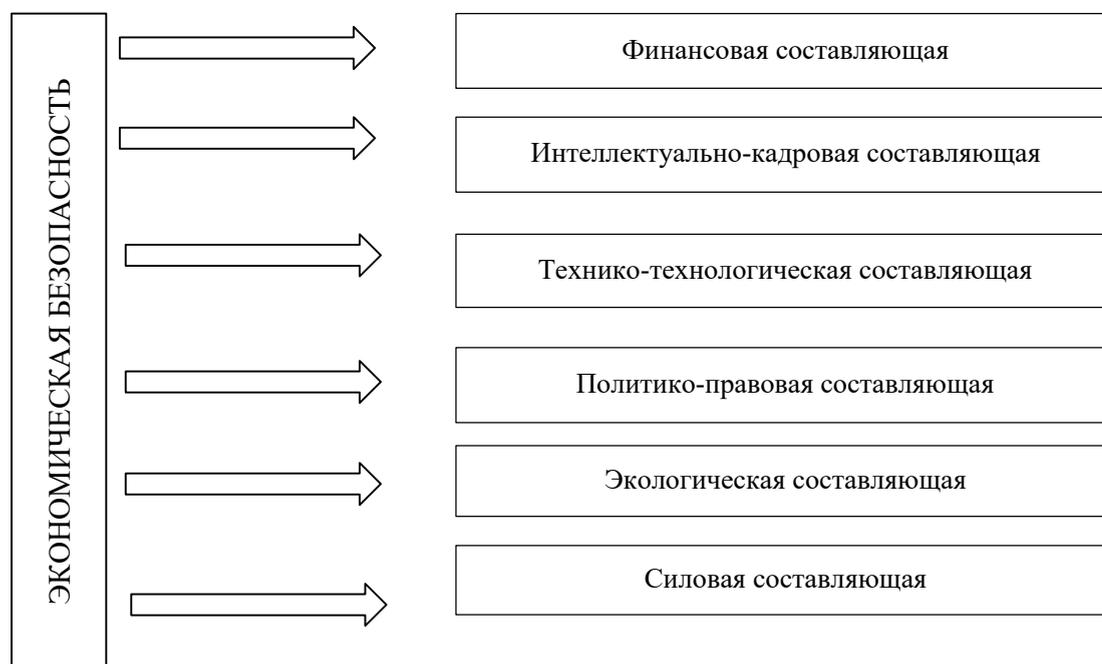


Рисунок 1. Составляющие экономической безопасности хозяйствующего субъекта

Источник: составлено авторами.

и на микроуровне. Поэтому важность финансовой безопасности как на уровне предприятия, да и на уровне государства сложно недооценивать. Как отмечает Н. К. Муратова, поскольку экономика является жизненно важной стороной деятельности общества, государства и личности, то базисом национальной безопасности будет оставаться экономическая, а финансовая безопасность, как функциональный блок, становится основным экономическим гарантом стабильности, обеспечивая производственный базис инфраструктурными институтами распределения финансовых и инвестиционных ресурсов [14].

Таким образом, финансовая безопасность предприятия является сложным явлением и поэтому может рассматриваться как совокупность соответствующих элементов. Проанализировав литературу [9], [11], можно предложить следующую схему системы управления финансовой безопасностью предприятия (рисунок 2).

Для выработки политики управления финансовой безопасностью предприятия изначально ставятся цели и задачи, определяются принципы и функции их обеспечения, то есть вырабатывается определенная стратегия. На основе анализа основных элементов системы: субъектов, объектов, рисков и угроз разрабатывается механизм управления финансовой безопасностью, и осуществляется обратная связь: когда с помощью её механизма управляют элементами системы.

ОБСУЖДЕНИЕ

На всех стадиях разработки и осуществления политики управления финансовой безопасностью предприятия необходим всеобъемлющий контроль. Функционирование механизма обеспечения финансовой безопасности предприятия происходит путем осуществления определенных действий над ее объектами. При этом для каждого отдельного промежутка времени должен быть определен приоритетный объект, ответственность за оптимизацию параметров которого должна быть закреплена за конкретным субъектом финансовой безопасности предприятия.

Таким образом, для организации эффективной системы финансовой безопасности предприятия необходима разработка соответствующей документации, где должны быть определены задачи её обеспечения, а также критерии, на основании которых финансовая безопасность предприятия может быть признана нарушенной, исходя из чего, необходимо разрабатывать методологию предотвращения угроз и внедрять ее на предприятии.

Концепции стратегического управления (Strategic Management Conceptions) касаются непрерывных процессов оценки внешней среды, формулировки организационных целей, принятия решений, направленных на создание и удержание конкурентных преимуществ, способных обеспечить прибыльность в долгосрочной перспективе



Рисунок 2. Механизм обеспечения финансовой безопасности предприятия

Источник: составлено авторами.

для обеспечения финансовой безопасности отрасли. Впрочем, такие концепции, будучи сориентированными на «потребности завтрашнего дня», касаются и вопросов разработки подробного тактического плана, направленного на поэтапное осуществление выбранной стратегии. Концепция является основой управления финансовой безопасностью на основе «твердых изменений» и установлением такого управления, сориентированного на достижение стратегических целей предприятия.

В данном случае мировой практикой предпринимательства обнаружен факт того, что организации, которые добились значительных результатов в конкурентной борьбе, обязаны данному внедрению концепции стратегического управления. Исследование теории и практики функционирования промышленных предприятий позволило определить основные аспекты формирования их финансовой безопасности:

1) системообразующим фактором формирования финансовой безопасности является уровень обеспеченности предприятий ресурсным потенциалом, в частности финансовыми ресурсами;

2) финансовая безопасность формируется путем обеспечения сбалансированной структуры капитала и активов, финансовых потоков и обязательств предприятия, отражающегося в формировании финансовой архитектуры развития субъекта хозяйствования;

3) финансовая безопасность является доминирующим фактором, который определяет финансовое состояние и уровень ликвидности предприятий; обеспечивает возможности наращивания инвестиционных потоков и повышения инвестиционного рейтинга предприятий промышленного сектора;

4) количественно отражается в улучшении показателей финансово-хозяйственной деятельности субъектов хозяйствования; является основой повышения рыночной стоимости бизнеса, реализации его финансовых стратегий развития и интересов владельцев;

5) позволяет проводить своевременный мониторинг и нивелировать фактические и потенциальные риски и угрозы и реализовать долгосрочную финансовую стратегию развития предприятий. Главным критерием обеспечения

финансовой безопасности отечественных предприятий является способность противодействовать имеющимся и возможным рискам, угрозам и действию неблагоприятных факторов внутреннего и внешнего характеров.

Эффективность функционирования системы финансовой безопасности предприятия напрямую зависит от механизмов ее обеспечения. Механизм обеспечения финансовой безопасности представляет собой определенный набор инструментов, таких как методы, средства, ресурсы, нормативно-правовая база и управленческий талант, которые, взаимодействуя между собой, призваны достигать поставленных целей на пути решения вопроса в обеспечении финансовой безопасности предприятия.

В процессе структуризации, то есть определения необходимых составных элементов организационного обеспечения, выбор методов и инструментов для управления финансовой безопасностью предприятия определяет и перечень необходимого документального сопровождения, а также системы связей между элементами системы финансовой безопасности компании. В данном случае организационное обеспечение управления финансовой безопасностью предприятия – система субординационных, координационных и взаимозависимых связей внутри предприятия и за его пределами, а также совокупность организационных методов анализа, контроля, отчетности, проектирования и правовых норм, воплощенных во внутренние нормативные документы, с помощью которых предприятие способно защититься от негативного влияния внешней среды и сделать невозможным возникновение внутренних вызовов, угроз и рисков, тем самым гарантируя безопасные условия для развития.

Одним из важнейших направлений обеспечения финансовой безопасности предприятий промышленного сектора является своевременное проведение антикризисных мероприятий, то есть предприятие должно разработать антикризисную программу [1].

Следовательно, основными задачами безопасности предприятий промышленного сектора являются: укрепление дисциплины труда и повышения ее производительности; защита законных прав и интересов руководителей и персонала; формирование и защита интеллектуального потенциала; повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции; информационное обеспечение деятельности; введение мировых стандартов в деятельность и освоение новых технологий

производства; недопущение или минимизация зависимости предприятия от недобросовестных партнеров.

В свою очередь оценка уровня финансовой безопасности осуществляется через анализ значительной совокупности финансовых коэффициентов, сгруппированных в пять групп. К ним отнесены следующие коэффициенты:

1) оценки финансового устойчивости предприятия (коэффициенты автономии, финансирования, задолженности, текущей задолженности, долгосрочной финансовой независимости, маневренности собственного капитала, маневренности собственного и долгосрочного заемного капитала);

2) оценки платежеспособности (ликвидности) – коэффициенты: абсолютной платежеспособности или «кислотный тест», промежуточной платежеспособности, текущей платежеспособности, общий коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, соотношение дебиторской и кредиторской задолженности по коммерческим операциям;

3) оценки оборачиваемости активов (коэффициенты-оборотности всех использованных активов, оборачиваемости оборотных активов, период оборота всех использованных активов, период оборота оборотных активов, период оборота внеоборотных активов);

4) оценки оборачиваемости капитала (коэффициенты – оборачиваемости всего использованного капитала, оборачиваемости привлеченного капитала, оборачиваемости привлеченного финансового (банковского) кредита, оборачиваемости привлеченного товарного (коммерческого) кредита, период оборота всего использованного капитала, период оборота собственного капитала, период оборота привлеченного капитала, период оборота привлеченного финансового (коммерческого) кредита, период оборота привлеченного краткосрочного банковского кредита, период оборота привлеченного товарного (коммерческого) кредита, период оборота общей кредиторской задолженности, период оборота текущих обязательств);

5) оценки рентабельности (доходности) (коэффициенты – рентабельности всех использованных активов, рентабельности собственного капитала, рентабельности реализации продукции, рентабельности текущих затрат, рентабельности инвестиций).

При соблюдении «золотого правила финансирования» финансовая безопасность обеспечивается если:

1) инвестированный капитал в предусмотренные сроки высвобождается в результате коммерческой деятельности;

2) проявляется возможность пролонгации сроков возврата финансового капитала;

3) платежи, срок оплаты которых наступил, можно осуществить за счет поступлений от операционной и инвестиционной деятельности.

Вторым методом, который можно применять для оперативного мониторинга состояния финансовой безопасности предприятия (ежедневного, недельного, декадного анализа) является диапазон (оперативный резерв, запас – Safety Margin) финансовой безопасности, включающий прогнозируемый объем продаж и объем продаж, который соответствует точке безубыточности. Чем выше этот показатель, тем безопаснее состояние финансовой деятельности предприятия перед негативными угрозами уменьшения выручки или увеличения расходов на производство и продажу продукции. В виде третьего средства оперативной оценки уровня финансовой безопасности предприятия можно использовать метод оценки обеспеченности финансовыми ресурсами выпуска и продажи продукции, включающий уровень финансовой безопасности предприятия; объем производства и продажи продукции; объем необходимых для производства и продажи продукции финансовых ресурсов. Чем ближе к 1 показатель, тем выше уровень финансовой безопасности предприятия. При значении этого показателя, выше 1, обеспечение такого уровня финансовой безопасности будет неэффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, финансовая безопасность предприятий промышленного сектора отечественной экономики представляет собой такое состояние его хозяйственных ресурсов, которое обеспечивает рациональную организационно-

раслеву структуру предприятия, учитывая географическое положение и природно-климатические условия его деятельности, при котором оно способно эффективно противодействовать возможным угрозам внутренней и внешней среды, а также достигать поставленных целей и задач на основе реализации выбранной им стратегии развития.

Постоянные изменения в финансовом пространстве экономических систем заставляют предприятия действовать в соответствии с текущей ситуацией их развития. В связи с этим возникает логическая целесообразность в использовании действенных механизмов в управлении экономическими субъектами для возможности быстро и адекватно реагировать на негативные факторы влияния на их активность. Одним из наиболее действенных инструментов является система финансовой безопасности, которая включает основные составляющие предупреждения развития кризисных явлений на нем, обеспечивая при этом собственную эффективную финансово-хозяйственную деятельность. Однако данная система, прежде всего, должна включать достижения современной экономической науки и действовать постоянно, а не по факту наступления кризиса. Для этого необходимо разработать специальный вид постоянного мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего выявления и предупреждения признаков кризисного состояния его деятельности. Также целесообразно создать отдельный структурный орган для обеспечения и управления системой финансовой безопасности, поскольку она сложна совокупностью взаимосвязанных инструментов, основной задачей которых является выявление и своевременное реагирование на опасности, которые могут повлиять на дееспособное состояние хозяйствующего субъекта.

Список литературы

1. *Бенедиктов, М. А.* Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект) // Консультант директора. – 2010. – № 2. – С. 7-13.
2. *Бланк, И. А.* Управление финансовой безопасностью предприятия. – Киев: Ника-Центр: Эльга, 2004. – 776 с.
3. *Вагина, Н. Д.* Финансовая безопасность предприятия: практические аспекты // Экономика и социум. – 2016. – № 12-3 (31). – С. 411-423.
4. *Грунин, О. А., Грунин, С. О.* Экономическая безопасность организации. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
5. *Иванова, Л. К.* Экономическая безопасность предприятия // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2013. – № 7 (60). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-predpriyatiya-1>.
6. *Капустин, Н.* Экономическая безопасность отрасли и фирмы // Бизнес-информ. – 2005. – № 11-12. – С. 45-47.
7. *Кондрат, Е. Н.* Государственный финансовый контроль и финансовая безопасность России. Правовые аспекты. – М.: Юстицинформ, 2021. – 285 с.
8. *Лалченко, Е. Н.* Теоретические предпосылки управления экономической безопасностью предприятия с применением риск-ориентированного подхода // Бухгалтерский учет и анализ. – 2009. – № 2. – С. 37-41.

9. Лизина, О. М., Гусева, С. В. Экономическая безопасность предприятия как успешная составляющая современного бизнеса // Контентус. – 2013. – № 2 (7). – С. 25–29.
10. Лукашук, Н. А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, оценка, факторы роста в контексте концепции устойчивого развития // Труды БГТУ. – Минск: БГТУ, 2016. – № 7 (189). – С. 283–288.
11. Молчанова, Л. А., Шанина, А. Н. Источники финансирования малого бизнеса: прямые и альтернативные // Прикладные экономические исследования. – 2022. – № 4. – С. 57–63.
12. Молчанова, Л. А. Инвестиции в малый бизнес: проблемы и перспективы // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2013. – № 37. – С. 362–368.
13. Мошкова, Р. А. Направления совершенствования управления экономической безопасностью транспортных предприятий / Р. А. Мошкова. – М.: Русайнс, 2021. – 642 с.
14. Муратова, Н. К. Экономическая безопасность предприятия как успешная составляющая современного бизнеса // Государственное управление. Электронный вестник. – 2012. – № 32. – С. 45–55.
15. Самочкин, В. Н., Барахов, В. И. Экономическая безопасность промышленных предприятий // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2014. – № 3–1. – С. 342–352.
16. Шлыков, В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия / В. В. Шлыков. – М.: Алетейя, Санкт-Петербургский университет МВД России, Рязанский институт права и экономики МВД России, 2021. – 144 с.

References

1. Benediktov, M. A. Economic security of an industrial enterprise (organizational and methodological aspect) // Consultant to the director. – 2010. – № 2. – Pp. 7-13.
2. Blank, I. A. Financial security management of the enterprise. – Kiev: Nika-Center: Elga, 2004. – 776 p.
3. Vagina, N. D. Financial security of the enterprise: practical aspects // Economics and society. – 2016. – № 12-3 (31). – Pp. 411-423.
4. Grunin, O. A., Grunin, S. O. Economic security of the organization. – St. Petersburg: Peter, 2002. – 160 p.
5. Ivanova, L. K. Economic security of the enterprise // Bulletin of the Ufa State Aviation Technical University. – 2013. – № 7 (60). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-predpriyatiya-1>.
6. Kapustin, N. Economic security of the industry and firms // Business Inform. 2005. – № 11-12. – Pp. 45-47.
7. Kondrat, E. N. State financial control and financial security of Russia. Legal aspects. – Moscow: Justicinform, 2021. – 285 p.
8. Lapchenko, E. N. Theoretical background of management economic security of an enterprise using a risk-based approach // Accounting and analysis. – 2009. – № 2. – Pp. 37-41.
9. Lizina, O. M., Guseva, S. V. Economic security of an enterprise as a successful component of modern business // Contentus. – 2013. – № 2 (7). – Pp. 25-29.
10. Lukashuk, N. A. Economic security of the enterprise: essence, assessment, growth factors in the context of the concept of sustainable development // Proceedings of BSTU. – Minsk: BSTU, 2016. – № 7 (189). – Pp. 283-288.
11. Molchanova, L. A., Shanina, A. N. Sources of financing for small businesses: direct and alternative // Applied economic research. – 2022. – № 4. – Pp. 57-63.
12. Molchanova, L. A. Investments in small business: problems and prospects // Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. – 2013. – № 37. – Pp. 362-368.
13. Moshkova, R. A. Directions for improving the management of economic security of transport enterprises / R. A. Moshkova. – М.: Rusains, 2021. – 642 p.
14. Muratova, N. K. Economic security of an enterprise as a successful component of modern business // Public administration. Electronic Bulletin, 2012– № 32. – Pp. 45-55.
15. Samochkin, V. N., Barakhov, V. I. Economic security of industrial enterprises // News of TulSU. Economic and legal sciences. – 2014. – № 3-1. – Pp. 342-352.
16. Shlykov, V. V. Complex provision of economic security of the enterprise / V. V. Shlykov. – М.: Aleteya, St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Ryazan Institute of Law and Economics of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 2021. – 144 p.

Информация об авторах

Денисова Н.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва, Российская Федерация).

Кулагина А.С., преподаватель кафедры государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва, Российская Федерация).

© Денисова Н.А., Кулагина А.С., 2025.

Information about the authors

Denisova N.A., Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

Kulagina A.S., Lecturer at the Department of Public Administration of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

© Denisova N.A., Kulagina A.S., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-159-166

Архитектура конверсии: как DeFi проектирует платежи будущего*

Дюдикова Е.И.

Статья посвящена анализу взаимосвязей платежных и конверсионных сервисов в рамках экосистемы децентрализованных финансов. Рассматриваются ключевые компоненты DeFi, такие как децентрализованные биржи, DEX-агрегаторы, конвертеры, кроссчейн-мосты, оракулы и кредитные протоколы, которые в совокупности формируют основу современных платежных решений нового поколения. Особый акцент сделан на исследовании преимуществ DeFi. Также обсуждаются гибридные модели, сочетающие традиционные финансовые механизмы с децентрализованными технологиями, и анализируется их роль в преодолении барьеров массовой адаптации. Подчеркивается инновационный потенциал DeFi в трансформации платежных систем и выделяются ключевые вызовы, такие как регуляторные требования и сложность интеграции.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Дюдикова Е.И. Архитектура конверсии: как DeFi проектирует платежи будущего // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 159–166.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

DeFi-конвертер, DEX-агрегатор, DEX-биржа, P2P, кредитный протокол, криптоактивы, кроссчейн-мост, оракул, платежный шлюз.

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

The architecture of conversion: how DeFi is designing the future of payments

Dyudikova E.I.

The article examines the interconnections between payment and conversion services within decentralized finance (DeFi) ecosystems. It explores key DeFi components – such as decentralized exchanges, DEX aggregators, converters, cross-chain bridges, oracles, and lending protocols – that collectively form the foundation of next-generation payment solutions. Special emphasis is placed on analyzing the advantages of DeFi. Additionally, hybrid models that merge traditional financial mechanisms with decentralized technologies are discussed, along with their role in overcoming barriers to mass adoption. The article highlights DeFi's innovative potential in transforming payment systems while addressing key challenges, including regulatory demands and integration complexities.

FOR CITATION

Dyudikova E.I. The architecture of conversion: how DeFi is designing the future of payments. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 159–166.

APA

KEYWORDS

Token swap protocol, DEX aggregator, decentralized exchange, P2P, lending protocol, crypto assets, cross-chain bridge, oracle, payment gateway.

ВВЕДЕНИЕ

Децентрализованные финансы представляют собой инновационную финансовую экосистему, функционирующую без доверенных посредников и предлагающую альтернативу традиционным банковским платежам, карточным переводам и другим централизованным расчетным механизмам. В контексте платежных и конверсионных операций DeFi характеризуется рядом ключевых атрибутов: децентрализованная архитектура на распределенных реестрах (DLT) и смарт-контрактах; автоматизированные расчеты, обеспечиваемые алгоритмическими протоколами; межсетевая совместимость, позволяющая взаимодействие между различными DLT-сетями;

прозрачность и инклюзивность, обеспечивающие равный доступ к финансовым сервисам; глобальная денационализация и интеграция с традиционными финансовыми системами (TradFi); децентрализованная идентификация (DID), повышающая безопасность и конфиденциальность пользователей; и др. [1]. P2P-переводы представляют собой прямые транзакции криптоактивов между пользователями, осуществляемые без участия централизованных посредников (таких как банки, платежные системы или криптовалютные обменники) [2]. Данные операции выполняются через специализированные децентрализованные сервисы или приложения с использованием сквозного криптографического шифрования. Стандарт-

ный процесс платежа в экосистеме DeFi включает следующие этапы: инициация через интерфейс Web 3-кошелька → при необходимости конверсия активов через децентрализованные обменные сервисы → получение актуальных курсовых соотношений и иных параметров от оракулов, обеспечивающих связь с внешними данными → подтверждение транзакции нодами DLT и исполнение смарт-контрактов → зачисление средств реципиенту. Ключевое преимущество – дезинтермедияция (исключение классических финансовых посредников при сохранении надежности расчетов) и интеграция процессов (конверсия активов и платежная операция объединяются в единый атомарный процесс, что минимизирует временные издержки и риски волатильности, устраняет необходимость многоэтапного взаимодействия с различными сервисами и структурирует целостное расчетно-платежное пространство криптоэкономики, где обмен и перевод средств происходят в едином цикле).

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В структуре DeFi можно выделить три взаимосвязанных сегмента (рисунок 1), формирующих целостную экосистему платежных и конверсионных услуг: базовый (обеспечивает фундаментальную функциональность, включая трансферы активов как основу для любых операций в доверенной среде) + бизнес (отвечает за коммерческую применимость, обеспечивая массовое внедрение криптоплатежей в экономические процессы) + конверсионный (поддерживает ликвидность и рыночную эффективность за счет децентрализованных обменных механизмов). Успешная реализация DeFi-решений требует сбалансированного развития всех компонентов, достигаемого за счет горизонтальной интеграции (взаимосвязь прото-

колов), вертикальной оптимизации (повышение эффективности внутри сегментов) и гибридации (совмещение разных технологических подходов). Результатом является бесшовная экосистема, в которой пользователи осуществляют транзакции без посредников, бизнес получает унифицированный инструмент для крипто-фиатных операций, ликвидность автоматически распределяется между протоколами, обеспечивая устойчивость рынка.

Ключевым элементом DeFi-экосистемы, поддерживающим единую доверенную среду, выступает *децентрализованная биржа (DEX)* – платформа для обмена крипто активами, функционирующая на DLT, где торговля происходит напрямую между пользователями без участия централизованного (доверенного) посредника; ликвидность обеспечивается самими участниками; управление токенами остается под контролем трейдеров (не требуется депозит на биржу) [3]. Ее отличительными характеристиками являются автономность (управление обеспечивается алгоритмами и смарт-контрактами без централизованного контроля); некастодиальный подход (пользователи сохраняют полный контроль над своими активами по принципу «your keys, your crypto»); псевдонимность (не требуется обязательная KYC-верификация); пулы ликвидности (в DEX с АММ ликвидность формируется пользователями, вносящими средства в пулы за комиссионное вознаграждение); децентрализованное управление (некоторые DEX передают контроль токенодержателям через механизмы голосования DAO).

Роль «метапоисковика» в DeFi, оптимизирующего маршруты сделок, выполняет *DEX-агрегатор* – интеллектуальный сервис, который, не имея собственной ликвидности, автоматизирует поиск курсов для обмена активов из разных источников



Рисунок 1. Сегмент платежей и конверсии DeFi

(DEX) и предлагает лучшие условия пользователю. В отличие от DEX, агрегаторы минимизируют проскальзывание и комиссию, сравнивая курсы на разных площадках. Их ключевые особенности: агрегация ликвидности (сбор данных с множества DEX для выбора оптимального курса); минимизация проскальзывания (дробление крупных ордеров и их исполнение на разных платформах); гибкая маршрутизация (комбинирование нескольких DEX в одной сделке для достижения наилучшего курса); защита от MEV-атак (применение скрытых ордеров и пакетных транзакций для предотвращения фронтраннинга); отсутствие требований к регистрации (работа напрямую через кошелек с сохранением конфиденциальности); дополнительные функции (анализ данных для прогнозирования цены, интеграция с кошельками, gas-оптимизация и пр.). Механизм работы агрегаторов включает следующие этапы: пользовательский интерфейс получает запрос на обмен конкретной пары активов → система осуществляет сканирование доступных DEX в реальном времени → алгоритм маршрутизации определяет оптимальный путь исполнения ордера → крупные сделки автоматически дробятся на части для минимизации рыночного воздействия → исполнение происходит атомарно в рамках одной транзакции → активы поступают непосредственно в кошелек пользователя.

В DeFi выбор оптимального инструмента для проведения обменных операций определяется характером и объемом предполагаемой сделки. Эмпирические данные свидетельствуют о сложившейся практике сегментированного использования различных типов платформ [4]:

— децентрализованные биржи преимущественно применяются для мелких и средних по объему сделок, активной торговли с использованием лимитных ордеров, участия в предоставлении ликвидности (фарминг) и взаимодействия с узкоспециализированными пулами ликвидности;

— DEX-агрегаторы демонстрируют максимальную эффективность при крупных операциях, необходимости минимизации ценового проскальзывания, требовании получения оптимального курса среди множества платформ, проведении кроссчейн-операций;

— *DeFi-конвертеры* – специализированный сервис, обеспечивающий автоматизированный обмен активами без необходимости торговли на бирже – занимают особую нишу, предлагая упрощенный одноэтапный интерфейс обмена,

фиксированный курс на момент совершения операции, минимизацию временных затрат для конечного пользователя, отсутствие необходимости глубокого понимания механизмов АММ.

Следовательно, выбор оптимального сервиса в сфере DeFi определяется конкретной задачей: для определения наиболее выгодного курса обмена целесообразно использовать DeFi-агрегатор; для осуществления торговых операций или фарминга – DEX; в случае необходимости разового обмена предпочтение отдаётся DeFi-конвертеру. Несмотря на то, что данные типы сервисов часто подвергаются терминологической путанице, они обладают четко дифференцированными функциональными характеристиками и сферами применения (таблица 1). При этом, несмотря на функциональные различия, они находятся в отношениях взаимодополняемости, формируя тем самым гибкую и многофункциональную экосистему обмена крипто активами.

Критически важную роль в обеспечении интероперабельности современных DeFi-экосистем и мультичейн-приложений выполняют *кроссчейн-мосты* – технологические решения, обеспечивающие трансфер активов и данных между гетерогенными DLT-сетями с сохранением их стоимостных характеристик и функциональных свойств. Кроссчейн-мосты решают три фундаментальные проблемы криптопространства: обеспечение кроссграничного трансфера активов (например, конвертация Bitcoin в WBTC для использования в экосистеме Ethereum); расширение доступа к DeFi-платформам разных DLT-сетей; оптимизация транзакционных издержек за счет выбора оптимальной сети для проведения операций. В современной практике выделяют две принципиально различные архитектурные модели:

— некастодиальные (децентрализованные) мосты: активы блокируются в смарт-контракте моста → протокол / валидаторы подтверждают транзакцию → эквивалентные активы появляются в целевой сети;

— кастодиальные (централизованные) мосты: пользователь депонирует активы на адрес оператора моста → оператор выпускает обернутые токены в целевой сети → для возврата исходных активов обернутые токены сжигаются. Обернутые токены представляют собой криптографические репрезентации базовых активов в формате, совместимом с принимающей сетью.

Оракулы выполняют роль критически важного интероперабельного слоя, создающего двустороннюю связь между изолированным

Таблица 1

DeFi- конвертер, биржа и агрегатор

Критерий	DeFi-конвертер	DeFi-обменник (DEX)	DEX-агрегатор
Основное назначение	Разовый обмен	Активная торговля	Крупные сделки
Основная задача	Прямой обмен / кроссчейн обмен	Торговля через пулы ликвидности	Поиск лучшего курса среди DEX
Механизм	Одноранговая конвертация	АММ / Order Book	Анализ ликвидности на DEX + своп
Сложность интерфейса	Минимальная	Средняя	Высокая
Контроль над сделкой	Ограниченный	Полный	Частичный
Поддержка сложных сценариев	Отсутствует	Присутствует	Расширенная
Скорость	Быстрая (1 транзакция)	Средняя (зависит от DEX)	Медленная (сложные маршруты)
Ликвидность	Зависит от контрагента	Пулы ликвидности	Агрегирует ликвидность с DEX
Комиссии	Низкие (только gas)	Средние (комиссия пула + gas)	Высокие (gas + комиссия DEX)
Проскальзывание	Зависит от спроса	Высокий на малоликвидных парах	Минимизирует
Контроль курса	Фиксированный	Динамичный (АММ)	Оптимальный (лучший из доступных)
Основной риск	Централизация	Имперманентные потери	Проскальзывание
Примеры обмена USDТ → ЕТН	Ввод суммы → Получение ЕТН по фиксированному курсу (может быть не самым выгодным)	Обмен USDТ на ЕТН через пул ликвидности, при этом курс зависит от объема в пуле	Анализ курсов → Разбив обмена на несколько DEX для лучшей цены → Совершение операции

Источник: составлено автором.

криптопространством и внешними системами, устраняя проблему отсутствия прямого доступа DLT к внешним данным (по сути, соединяют смарт-контракты с физическим миром) [5]. Современные оракульные решения могут быть классифицированы по их операционному назначению:

- ценовые (информационные) оракулы обеспечивают непрерывный поток актуальных рыночных данных; поддерживают ценовую стабильность стейблкоинов; гарантируют корректность расчетов в DeFi-протоколах; реализуют мульти-источниковую агрегацию данных; применяют механизмы защиты от манипуляций;

- событийные (исполнительные) оракулы автоматизируют выполнение условий логики смарт-контрактов; инициируют исполнение транзакций при наступлении заданных условий; обеспечивают интерфейс взаимодействия с TradFi; верифицируют исполнение внешних обязательств.

Особую ценность представляют гибридные оракулы, сочетающие мульти-источниковую верификацию данных; механизмы криптографиче-

ского доказательства достоверности; децентрализованные модели консенсуса; репутационные системы валидаторов. Оракулы превратились в «нервную систему» DeFi, обеспечивая: возможность создания сложных финансовых инструментов с условной логикой исполнения; реакцию смарт-контрактов на изменения внешней среды; повышение функциональной полноты DeFi-экосистемы; интеграцию DLT-систем в глобальную финансовую инфраструктуру. Совершенствование их архитектуры является необходимым условием для создания сложных гибридных финансовых инструментов, сочетающих преимущества DLT-технологий с возможностями TradFi.

Для преодоления институциональных и технологических барьеров, препятствующих интеграции криптоактивов в глобальную финансовую инфраструктуру, используют платежные шлюзы – специализированные сервисы, обеспечивающие двустороннюю конвертацию и трансфер стоимости между традиционными финансовыми системами и децентрализованными экосистемами. Их работа основана на комбинации смарт-кон-

трактов, оракулов и криптографических протоколов, что позволяет минимизировать транзакционные издержки и обеспечить надежность расчетов. Ключевые функции платежных шлюзов включают: гарантию исполнения транзакций; автоматическую сверку платежей; поддержку мультичейн-платежей; интеграцию с бизнес-инструментами. Работа платежного шлюза состоит из следующих этапов (рисунок 2): инициация транзакции → верификация и конвертация активов (при необходимости) → исполнение трансферта через смарт-контракт → фиксацию результата в реестрах.

Принцип работы современных DeFi-шлюзов следует рассматривать на примере двух моделей:

- полностью децентрализованные решения, работающие исключительно на DLT (ключевые особенности: автоматизация расчетов через смарт-контракты, обеспечивающая неизменность и прозрачность транзакций; отсутствие посредников, что снижает операционные издержки, но увеличивает время обработки платежей из-за консенсусных механизмов; ограниченная совместимость с традиционной платежной инфраструктурой);

- гибридные системы, комбинирующие DLT с традиционными финансовыми механизмами (отличительные черты: использование гарантийных токенов, обеспечивающих мгновенное подтверждение транзакций без ожидания DLT-подтверждений; поддержка нулевых подтверждений, что критически важно для розничных переводов; интеграция с TradFi через API; механизмы конвертации, позволяющие обменивать криптоактивы на фиатные эквиваленты).

Современные DeFi-шлюзы включают оракулы данных для обеспечения актуальной информации

о рыночных курсах и статусе транзакций; мультиподпись, повышающую безопасность за счет распределенного управления ключами; протоколы конвертации активов, поддерживающие кроссчейн и фиатно-криптовалютные обмены; API-интерфейсы для интеграции с бизнес-системами.

Кредитные протоколы играют ключевую роль в оптимизации платежных процессов в экосистеме DeFi, обеспечивая доступ к заемным средствам, стейблкоинам и мгновенным конверсиям. Основные функции кредитных протоколов в платежных операциях:

- обеспечение ликвидности – кредитные протоколы, такие как Aave, формируют пулы ликвидности, позволяющие осуществлять мгновенную конвертацию и передачу средств без участия централизованных обменных сервисов;

- кредитование под залог – пользователи получают возможность совершать платежи даже при отсутствии достаточного объема средств за счет механизма флеш-кредитов, которые должны быть погашены в рамках одной транзакции;

- стабильные криптоактивы как платежные токены – кредитные протоколы эмитируют стейблкоины, которые используются для минимизации волатильности при расчетах + платежные шлюзы могут автоматически конвертировать поступающие активы в стейблкоины, обеспечивая стабильность стоимости транзакций;

- децентрализованные кредитные линии – мерчанты получают доступ к овердрафт-кредитованию под залог криптоактивов, что позволяет покрывать кассовые разрывы в процессе расчетов.

Платеж с использованием кредитного протокола представляется в следующем виде: иници-

Пользователь	→	Мерчант	:	Выбирает товар
Мерчант	→	Шлюз	:	Запрос на оплату (API)
Шлюз	→	Оракул	:	Получает курс обмена
Шлюз	→	Пользователь	:	Отправляет реквизиты (адрес/QR)
Пользователь	→	Распределенный реестр	:	Отправляет крипто токены
Распределенный реестр	→	Шлюз	:	Подтверждает транзакцию
Шлюз	→	DEX	:	Конвертирует средства (если нужно)
Шлюз	→	Оракул	:	Верифицирует успех операции
Шлюз	→	Мерчант	:	Уведомляет об оплате
Мерчант	→	Пользователь	:	Подтверждает доставку

Рисунок 2. Этапы платежа через платежный шлюз

ация операции (при недостатке средств система предлагает оформить флэш-кредит / децентрализованный заем) → исполнение транзакции (в случае флэш-кредита: средства заимствуются из пула ликвидности → происходит перевод → кредит погашается в рамках атомарной транзакции (иначе она откатывается); в случае децентрализованного займа: покупатель блокирует залог → получает токены и совершает перевод → гасит токены и разблокирует залог (пролонгирует кредит) → обработка платежа реципиентом.

Такая многоуровневая архитектура позволяет создавать устойчивую и эффективную платежную инфраструктуру нового поколения, сочетающую

преимущества Web 3.0 с потребностями информационного общества. DeFi-платежи могут работать по разным моделям в зависимости от участников, используемых протоколов и типа транзакций (таблица 2).

Современная экосистема DeFi претерпевает значительную трансформацию, обусловленную внедрением *гибридных кастодиальных решений*, которые занимают важную нишу, интегрируя преимущества TradFi и децентрализованных технологий. Данные платформы представляют собой оптимальный компромисс для пользователей и коммерческих структур, стремящихся сохранить удобство централизованных сервисов,

Таблица 3

Сопоставление основных моделей DeFi-платежей

Параметр	Платежи				
	P2P	через DEX-агрегатор	через кредитный протокол	через платежный шлюз	рекуррентные
Конвертация	X	√	√	√	X
Скорость	мгновенно	зависит от DEX	срочный заем (мгновенно)	средняя	по расписанию
Децентрализация	√ полная	√ частичная	√ полная	X централизованный шлюз	√ полная
Риски	ошибка адреса	проскальзование, низкая ликвидность	ликвидация залога	регуляторные запреты	сбой контракта
Поддержка связи с денежными токенами	X	X	X	√	X
Приоритет использования	личные переводы	покупки с автосвопом	кредитные платежи	онлайн-магазины	подписки, аренда, договоры
Сложность интеграции	низкая	средняя	высокая	инфраструктура готовая	средняя
AML / KYC	X	X (если не DEX с KYC)	X	√	X
Преимущества	высокая скорость, простота исполнения, минимальные комиссии, отсутствие необходимости в доверенных третьих сторонах	оптимальны для конвертируемых платежей благодаря доступу к ликвидности нескольких DEX	обеспечивают гибкость за счет выдачи кредитов под залог криптоактивов, что расширяет финансовые возможности пользователей	оптимальны для мерчантов за счет поддержки фиата и упрощенной интеграции с традиционными платежными системами	единственное доступное решение для автоматизированных периодических транзакций в DeFi
Ограничения	не подходят для бизнес-платежей из-за отсутствия интеграции с традиционными финансовыми системами и сложностей в масштабировании	высокие комиссии, обусловленные сложностью маршрутизации ордеров и исполнением сделок через пулы ликвидности	требуют глубокого понимания рисков, включая волатильность залогов и условия ликвидации позиций	централизованная архитектура, что противоречит принципам DeFi	отсутствие широкой стандартизации и поддержки в большинстве протоколов
Мультичейн	X	√	√	√	√

Источник: составлено автором.

не отказываясь от доступа к функционалу DeFi. Гибридные решения базируются на принципе частичной децентрализации и включают следующие ключевые компоненты: кастодиальное хранение активов; токолами через специализированные шлюзы; регуляторные механизмы (KYC/AML-верификация транзакций); DLT-инфраструктура. Основные модели интеграции с DeFi-экосистемой: а) депонирование → токенизация (обертывание) → доступ к DeFi; б) гибридные кошельки с поддержкой кастодиальных и некастодиальных функций; в) регулируемые платежные криптоактивы, совместимые с требованиями финансового комплаенса.

В качестве иллюстрации тренда можно выделить институциональные кастодиальные платформы (например Fireblocks), предлагающие DeFi-доступ, а также развитие децентрализованных комплаенс-решений на основе KYC-смарт-контрактов. Подобные гибридные модели набирают популярность среди институциональных инвесторов, формируя новый сегмент на стыке традиционных и децентрализованных финансов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование архитектуры конверсии в экосистеме DeFi позволило выявить ключевые

компоненты, формирующие основу платежных решений нового поколения. DEX, агрегаторы, кроссчейн-мосты, оракулы и кредитные протоколы демонстрируют значительный потенциал в трансформации традиционных финансовых механизмов, обеспечивая высокую скорость, прозрачность и автономность операций. Гибридные модели, сочетающие преимущества централизованных и децентрализованных систем, играют важную роль в преодолении барьеров массовой адаптации, предлагая баланс между инновационностью и регуляторной совместимостью. Однако развитие DeFi сопровождается рядом вызовов, включая необходимость решения вопросов регуляторного контроля, обеспечения безопасности и упрощения интеграции с TradFi. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на оптимизацию архитектуры DeFi-решений, разработку стандартов интероперабельности и совершенствование механизмов управления рисками. В перспективе DeFi способен стать неотъемлемой частью глобальной финансовой системы, обеспечивая более инклюзивное и эффективное расчетно-платежное пространство.

Список литературы

1. Дюдикова, Е. И. Поляризация информационного общества: цифровая перезагрузка / Е. И. Дюдикова, Н. Н. Куницына // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2024. – Т. 24. – № 2. – С. 539-554. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-2-539-554.
2. Nakamoto, S. Bitcoin: одноранговая система электронных денежных средств. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nakamotoinstitute.org/library/bitcoin/>.
3. Сюй, Дж. Сок. Децентрализованные биржи (DEX) с прото-

- колами автоматического маркет-мейкера (AMM) / Дж. Сюй, К. Паруч, С. Кузерт, Ю. Фенг // ACM Computing Surveys, 2023. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2103.12732>.
4. ДеФиллама: официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://defillama.com/>.
5. Chainlink 2.0 и будущее децентрализованных сетей Oracle. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chain.link/whitepaper>.

References

1. Dyudikova, E. I. Polarization of the information society: Digital reset / E. I. Dyudikova, N. N. Kunitsyna // RUDN Journal of Sociology. – 2024. – Vol. 24. – № 2. – Pp. 539-554. – DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-2-539-554.
2. Nakamoto, S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://nakamotoinstitute.org/library/bitcoin/>.
3. Xu, J. SoK. Decentralized Exchanges (DEX) with Automated

- Market Maker (AMM) Protocols / J. Xu, K. Paruch, S. Cousaert, Y. Feng // ACM Computing Surveys, 2023. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2103.12732>.
4. DeFiLlama: официальный сайт. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://defillama.com/>.
5. Chainlink 2.0 and the future of Decentralized Oracle Networks. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://chain.link/whitepaper>.

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 Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Дюдикова Е.И., 2025.

Information about the author

Dyudikova E.I., Doctor of Economics, Associate Professor at 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 at the Financial University (Moscow, Russian Federation).

© Dyudikova E.I., 2025.

Классификация финансовых рисков предприятий ТЭК

Дашевский М.Ю.

Финансовые кризисы оказывают неизгладимые последствия на функционирование предприятий ТЭК. Геополитическая обстановка оказывает прямое воздействие на сферу ТЭК, обостряя или снижая экономические последствия. В настоящее время топливно-энергетический комплекс (далее – ТЭК) является ведущей отраслью экономического сегмента на мировой арене. Для России ТЭК является основополагающей отраслью, поскольку основные доходы государственного бюджета зависят именно от нее. Изучение мирового энергетического рынка обусловлено трансформацией геополитического пространства, развитием технологического уклада и появлением альтернативных источников энергии. Данные обстоятельства обуславливают полное переосмысление модели управления финансовыми рисками на предприятиях ТЭК. Актуальность исследования обусловлена важностью развития предприятий ТЭК, формированием концепции финансового благополучия, которая невозможна без определения классификационных основ финансовых рисков. В работе проводится анализ финансовых рисков компаний ТЭК. Цель исследования – представить авторский подход классификации финансовых рисков ТЭК. Объект исследования: предприятия ТЭК. Предмет исследования: финансовые риски предприятий ТЭК. Задачи исследования: определить критерии финансовой стабильности предприятий ТЭК, выявить причины финансовой несостоятельности, представить авторскую классификацию финансовых рисков. Научная новизна заключается в предоставлении авторской позиции относительно классификационных признаков финансовых рисков предприятий ТЭК. Методы исследования: анализ и обобщение данных научно-методической литературы. Результат исследования: определены признаки финансовой состоятельности, представлены классификационные признаки финансовых рисков. Вывод: определение финансовых рисков позволяет разработать стратегию финансового развития предприятий ТЭК.

Для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Дашевский М.Ю. Классификация финансовых рисков предприятий ТЭК // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 167–172.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Финансовая устойчивость, экономический сектор, энергетический рынок, рентабельность, доход.

Classification of financial risks of fuel and energy sector enterprises

Dashevsky M.Yu.

Financial crises have an indelible impact on the functioning of fuel and energy companies. The geopolitical situation has a direct impact on the fuel and energy sector, exacerbating or reducing the economic consequences. Currently, the fuel and energy complex (hereinafter referred to as the fuel and energy complex) is the leading branch of the economic segment on the world stage. For Russia, the fuel and energy complex is a fundamental industry, since the main revenues of the state budget depend on it. The study of the global energy market is conditioned by the transformation of the geopolitical space, the development of the technological structure and the emergence of alternative energy sources. These circumstances lead to a complete rethinking of the financial risk management model at fuel and energy sector enterprises. The relevance of the research is due to the importance of the development of fuel and energy complex enterprises, the formation of a concept of financial well-being, which is impossible without defining the classification bases of financial risks. The paper analyzes the financial risks of fuel and energy companies. The purpose of the study is to present the author's approach to classifying the financial risks of the fuel and energy complex. Object of research: fuel and energy complex enterprises. Subject of the study: financial risks of the fuel and energy complex enterprise. The objectives of the study are to determine criteria for the financial stability of fuel and energy sector enterprises, identify the causes of financial insolvency, and present the author's classification of financial risks. The scientific novelty lies in providing the author's position on the classification features of financial risks of fuel and energy sector enterprises. Research methods: analysis and generalization of scientific and methodological literature data. The result of the study: the signs of financial viability are identified, the classification signs of financial risks are presented. Conclusion: the definition of financial risks makes it possible to develop a strategy for the financial development of fuel and energy sector enterprises.

FOR CITATION

Dashevsky M.Yu. Classification of financial risks of fuel and energy sector enterprises. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 167–172.

APA

KEYWORDS

Financial stability, economic sector, energy market, profitability, income..

ВВЕДЕНИЕ

Динамично изменяющаяся внешняя среда диктует новые условия развития рыночных отношений, обуславливая тем самым появление новых финансовых рисков. Факторы внешней и внутренней среды оказывают воздействие на финансовое состояние предприятий ТЭК. Поскольку данный экономический сектор представляет собой приоритетное направление для развития страны, то определение рисков и разработка механизма защиты от неблагоприятных факторов финансовой системы является приоритетным направлением дальнейшего исследования.

Риск ориентированный подход позволяет определить технологию управления финансовыми рисками. Следует отметить, что в настоящее время не существует единой классификации финансовых рисков, что придает данному исследованию особую актуальность.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

В исследовании использовали методы системного анализа источников финансовых рисков. Индикативный метод позволил выделить причины финансовой несостоятельности предприятий. Методологическая база исследования представляет собой научные работы, экспериментальные исследования и разработанные методические основы российских ученых в области финансового развития предприятия. Метод сравнения позволил выделить основные черты рассмотренных классификаций финансовых рисков.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Относительно классификации финансовых рисков необходимо отметить, тот факт, что в научно-исследовательской среде отсутствует единая полная классификация данной категории, поэтому необходимо выделить различные точки зрения, и каждая из них обусловлена конкретными исследовательскими целями отдельного ученого.

Изучение финансовых рисков определено коммерческими целями предприятия ТЭК. Изучением предпринимательских и финансовых рисков занимались многие исследователи. А. М. Юлгушев рассматривает классификацию предпринимательских рисков с позиции промышленных предприятий и дополняет существующие классы предпринимательских рисков [11, с. 394].

С. А. Баландин, А. А. Ременцов выявили, что разделение рисков соответствует пониманию сущности финансового риска с позиции развитых рынков. Вместе с тем такая классификация базируется на факторах, связанных с реализа-

цией финансовой и инвестиционной стратегии деятельности компании [3, с. 52].

В соответствии с мнениями Е. А. Коряковцева, И. В. Васильев в настоящее время не существует единого, общего мнения относительно классификации финансового риска. Это следствие большого количества рисков проявлений и различий в их трактовке и терминологиях [9].

А. В. Еретнов, Н. Н. Мокеева представляют классификацию финансовых рисков, включая кредитные, валютные, процентные, инвестиционные и риск ликвидности, с учетом их особенностей и проявлений [6, с. 186].

Л. Б. Атаева, А. А. Аджиева, Р. М. Чотчаева определяют финансовые риски как потенциальные потери, возникающие из неудачных финансовых операций или экономических условий, которые могут повлиять на активы и обязательства организации. Представленная авторами классификация финансовых рисков включает в себя следующие виды: рыночные риски, кредитные риски, ликвидные риски и операционные риски [2].

По мнению С. Н. Гончаровой, Л. Г. Риполь-Сарагоси финансовые риски подразделяются на системные (процентный, инфляционный, ценовой, валютный) и несистемные (кредитный, депозитный, платежеспособности, ликвидности, инвестиционный, инновационный) [3, с. 463].

Соответственно, анализ точек зрения отечественных исследователей касательно классификации финансовых рисков позволяет заключить ряд выводов. Большинство авторов определяют виды финансовых рисков с позиции внешних и внутренних факторов их возникновения. Далее стоит выделить, что отсутствует единая классификация финансовых рисков, а также недостаточно изучена классификация финансовых рисков предприятий ТЭК, что обуславливает актуальность исследования.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Под финансовым состоянием предприятия понимается категория финансового развития, которая обеспечивается за счет состояния капитала и его кругооборота. В зависимости от различных классификаций финансовое состояние имеет разные градации. Если рассматривать обобщенную сферу, то финансовое состояние подразделяется на 4 вида устойчивости. Каждый вид финансовой устойчивости определяется наличием и влиянием факторов внешней и внутренней среды. Своевременное определение данных факторов позволяет оптимизировать финансовую деятельность предприятия.

Рассмотрим признаки финансового благополучия компании ТЭК:

- рост чистой прибыли предприятия;
- наличие внерезультационных источников дохода;
- снижение операционных расходов;
- наличие самодостаточных источников дохода;
- отсутствие долговой зависимости;
- рост денежного потока;
- размер рентабельности должен быть равный или превышать среднеотраслевое значение;
- соответствие коэффициентов финансовой независимости нормативным показателям.

Данные признаки свидетельствуют о наличии финансовых рисков на предприятиях и позволяют определить негативные ситуации.

Для определения классификационных признаков финансовых рисков рассмотрим причины финансовой несостоятельности предприятий ТЭК:

1. Отсутствие единой финансовой стратегии и финансового планирования.
2. Недостаток квалификации финансового аналитика на предприятии.
3. Нерациональное использование собственных финансов.
4. Неэффективность кредитной политики.
5. Недостаточные капитальные вложения.

Рассмотренные причины лежат в основе классификационных признаков финансовых рисков и позволяют определить их сущность.

Под финансовым риском понимается степень вероятности возникновения неблагоприятного исхода в результате осуществления финансовой деятельности.

В компаниях ТЭК стабильность финансового состояния определяется возможностью получения положительных финансовых результатов, поэтому одной из главных стратегических задач финансового планирования является минимизация или избежание финансового риска.

В рамках данного исследования представим авторскую классификацию финансовых рисков предприятий ТЭК.

1. Риски, возникающие в результате ошибок внутреннего управления:

- риск планирования обусловлен наличием ошибок в финансовом плане. Для его устранения необходимо осуществлять мониторинг финансовых операций, составлять план график платежей и применять коррекционные мероприятия;

- риск неготовности к расширению деятельности обусловлен отсутствием финансов для дальнейшего развития предприятия, что вынуждает использовать заемные средства;

- риск экологических нарушений обусловлен наличием высоких денежных компенсаций за причинение вреда окружающей природной среде. Деятельность предприятий ТЭК сопряжена с выполнением экологических стандартов, нарушение которых грозит огромными финансовыми проблемами;

- комплаенс риск заключается в несоблюдении нормативно-правового законодательства, в результате которого предприятие вынуждено понести финансовые потери;

- риски информационной безопасности включают в себя утечку финансовой информации, что обуславливает наличие проблем стратегического реагирования;

- инвестиционные риски обусловлены несоответственной отдачей вложений от научно – исследовательской деятельности;

- операционные риски определяются на основе эффективности выполнения бизнес -процессов. Минимизация данных рисков осуществляется за счет использования автоматизированных систем и своевременного контроля качества производственной деятельности;

- кредитные риски включают в себя просрочки по платежам перед кредиторами предприятия, а также возможности невыплаты процентов по кредитам;

- валютный риск обусловлен высокой зависимостью продукции предприятий ТЭК от внешних потребителей, которые осуществляют расчеты в иностранной валюте. Поэтому колебание валютного курса может оказать негативное влияние на финансовое состояние компании;

- налоговые риск обусловленные изменением налогового законодательства;

- риски проектных срывов заключаются в срыве планов по проведению проектно-исследовательских работ, которые влекут за собой финансовые издержки;

- цифровые риски, включают в себя сбой цифровых процессов на предприятии, что может привести к простоям производственной деятельности.

В свою очередь цифровые риски разделяются на следующие категории:

- риск цифровизации бизнес-процессов;

- риск изменения потребительского поведения;

- риск регулирования цифровых финансовых услуг;

- риски, обусловленные сбоями цифровых технологий на производстве.

2. Риски, имеющие глобальное финансовое воздействие:

— геополитические риск несет в себе угрозу изменения внешней политики государства, что обуславливает глобальную трансформацию финансовой деятельности предприятий ТЭК (санкционное давление и внешняя политика государства);

— природно-экологический риск связан с международными стандартами использования продукции ТЭК. В настоящее время основными тенденциями на рынке ТЭК являются использование бережного производства и переработка продукции, данные обстоятельства влияют на производственный процесс предприятий ТЭК, тем самым вынуждая их осуществлять финансирование научной деятельности в области экологии;

— природно-климатические риски включают в себя наступление неблагоприятных экологических катастроф;

— риски социальной направленности обусловлены деятельностью социально-опасных группировок;

— риск глобальной финансовой системы включает в себя замедление роста мировой экономической системы, дисбалансы валютного рынка;

— риск мирового технологического развития обусловлен наличием на мировой арене новых технологий добычи и обработки продукции ТЭК, что заставляет осуществлять постоянную модернизацию производственного цикла;

— риски логистики обусловлены необходимостью разработки новых логистических цепочек, которые могут повлиять на изменение финансового состояния.

3. По моменту возникновения риски можно разделить:

— риск мгновенности заключается в том, что нарушение одного из компонентов мировой системы несет в себе опасности финансовых и инфраструктурных изменений. Данные риск невозможно предугадать;

— риск предсказуемости обусловлен наличием критериев, которые определяют его возникновение.

4. Природа происхождения:

— естественные риски, которые возникают в процессе влияния внешних факторов на финансовое состояние предприятия ТЭК;

— искусственные риски возникают в результате условий внутреннего характера (например, планомерное нарушение финансового планирования, давление со стороны конкурентов и т. д.).

5. Масштабированность риска:

— локальный, происходящий в рамках конкретного подразделения и не влияющий на деятельность предприятия в целом;

— глобальный риск оказывает воздействие на деятельность целого предприятия.

6. Риски производственной деятельности:

— увеличение цен на потребляемые ресурсы;

— снижение цен на продукцию ТЭК;

— увеличение процентной ставки;

— срывы производственной деятельности;

— изменение технологии производства.

Следовательно, в условиях динамично изменяющейся экономической системы огромное значение имеет анализ финансовых рисков. Правильное и грамотное прогнозирование финансовых рисков позволяет обеспечить финансовую безопасность предприятия ТЭК и обеспечивает возможности для дальнейшего роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финансовые риски имеют различные критерии формирования, что обусловлено многогранностью их происхождения. Наличие внешних и внутренних угроз значительно снижает финансовую устойчивость, управляемость, репутацию и конкурентоспособность предприятий ТЭК. Непредсказуемые внешние риски сложнее спрогнозировать и предотвратить, риски, обусловленные внутренними факторами, легче поддаются управлению.

Управление финансовыми рисками является важным элементом финансовой стратегии предприятий ТЭК, поскольку современная рыночная среда характеризуется волатильностью и непредсказуемостью. Мировая экономическая система нестабильна и требует от предприятий ТЭК принятия своевременных решений, которые позволяют предотвратить финансовую стагнацию рынка. Приведенная классификация финансовых рисков позволяет использовать различные методики для их оценки и прогнозирования. Это позволяет использовать новые возможности для улучшения конкурентной позиции и повышения уровня финансового благополучия предприятия.

Достижение долгосрочных целей финансового развития предприятий ТЭК позволяет поддерживать стабильность экономической системы на государственном уровне. Принимая во внимание волатильность, фондовое колебание рынка, санкционные издержки, можно избежать огромных финансовых потерь и улучшить финансовое состояние не только отдельных корпораций ТЭК, но и национальной экономической системы.

Список литературы

1. Арсланова, М. Ш. Финансовые риски в деятельности предприятия / М. Ш. Арсланова, А. А. Кутузов // Современные тренды управления, экономики и предпринимательства: от теории к практике: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ульяновск, 14–15 ноября 2023 года. – Ульяновск: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2023. – С. 207-209.
2. Атаева, Л. Б., Аджиева, А. А., Чотчаева, Р. М. Анализ финансовых рисков: современные подходы и инструменты // Журнал прикладных исследований. – 2024. – № 9. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovyh-riskov-sovremennye-podhody-i-instrumenty>.
3. Баландин, С. А., Ременцов, А. А. Теоретические аспекты финансового риск-менеджмента в компании // Аудиторские ведомости. – 2024. – № 1. – С. 52–59. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.24412/1727-8058-2024-1-52-59>. EDN: <https://elibrary.ru/XSELQJ>.
4. Гончарова, С. Н. Риполь-Сарагоси, Л. Г. Финансовые риски организации: классификация и управление // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 463-466.
5. Дружиловская, Т. Ю., Добролюбов, Н. А. Проблемные аспекты оценки финансовых инструментов // Бухучет в здравоохранении. – 2023. – № 2. – С. 12-20.
6. Еретнов, А. В., Мокеева, Н. Н. Современные вызовы и стратегии управления финансовыми рисками предприятий в условиях экономической нестабильности // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ». – 2024. – № 12 (81). – Том 2. – С. 186 – 193.
7. Заика, Д. В. Финансовые риски и особенности управления ими в компаниях ТЭК / Д. В. Заика // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/23FAVN623.pdf>.
8. Канюкова, И. О., Бжассо, А. А. Значение внутреннего аудита в обеспечении финансовой устойчивости компаний в современных условиях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 3-1.
9. Коряковцева, Е. А., Васильев, И. В. Классификация финансовых рисков предприятия. Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ». – 2023. – № 1 (58). – Т. 3.
10. Чумак, К. Е. Финансовые риски и методы их оценки в деятельности современных предприятий / К. Е. Чумак // Archivarius. – 2022. – Т. 8, №. 2(65). – С. 52-55.
11. Юлгушев, А. М. Иерархическая классификация предпринимательских рисков // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30. – № 3. – С. 394–402.

References

1. Arslanova, M. S. Financial risks in the company's activities / M. S. Arslanova, A. A. Kutuzov // Modern trends in management, economics and entrepreneurship: from theory to practice: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International participation, Ulyanovsk, November 14-15, 2023. – Ulyanovsk: Limited Liability Company Publishing House Wednesday, 2023. – Pp. 207-209.
2. Ataeva, L. B., Adzhieva, A. A., Chotchaeva, R. M. Financial risk analysis: modern approaches and tools // Journal of Applied Research. – 2024. – № 9. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-finansovyh-riskov-sovremennye-podhody-i-instrumenty>.
3. Balandin, S. A., Rementsov, A. A. Theoretical aspects of financial risk management in the company // Audit reports. – 2024. – № 1. – Pp. 52-59. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.24412/1727-8058-2024-1-52-59>. EDN: <https://elibrary.ru/XSELQJ>.
4. Goncharova, S. N. Ripol-Saragosi, L. G. Financial risks of an organization: classification and management // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – № 5 (64). – Pp. 463-466.
5. Druzhilovskaya, T. Yu., Dobrolyubov, N. A. Problematic aspects of evaluating financial instruments // Accounting in health-care. – 2023. – № 2. – Pp. 12-20.
6. Yeretnov, A. V., Mokeeva, N. N. Modern challenges and strategies for managing financial risks of enterprises in conditions of economic instability // International scientific journal "BULLETIN OF SCIENCE". – 2024. – № 12 (81). – Volume 2. – Pp. 186-193.
7. Zaika, D. V. Financial risks and their management features in fuel and energy companies / D. V. Zaika // Bulletin of Eurasian Science. – 2023. – Vol. 15. – № 6. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://esj.today/PDF/23FAVN623.pdf>.
8. Kanyukova, I. O., Bzhasso, A. A. The importance of internal audit in ensuring financial stability of companies in modern conditions // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2021. – № 3-1.
9. Koryakovtseva, E. A., Vasiliev, I. V. Classification of financial risks of an enterprise. International scientific journal "BULLETIN OF SCIENCE". – 2023. – № 1 (58). – Vol. 3.
10. Chumak, K. E. Financial risks and methods of their assessment in the activities of modern enterprises / K. E. Chumak // Archivarius. – 2022. – Vol. 8, №. 2(65). – Pp. 52-55.
11. Yulgushev, A. M. Hierarchical classification of business risks // Economics and management. – 2024. – Vol. 30. – № 3. – Pp. 394-402.

Информация об авторе

Дашевский М. Ю., аспирант, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Дашевский М.Ю., 2025.

Information about the author

Dashevsky M. Y., postgraduate student, Non-governmental educational private institution of Higher education "Moscow Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Dashevsky M.Yu., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-174-179

Построение системы внутреннего аудита и контроля в целях минимизации рисков и угроз экономической безопасности строительной организации

Шайбакова Э.Р., Ситдиков Р.Р., Ситдиков Н.Р.

В статье рассмотрен и проанализирован процесс построения системы внутреннего аудита и контроля в целях минимизации рисков и угроз экономической безопасности строительной организации. Обусловлено это тем, что в настоящее время строительные компании функционируют в условиях высокой волатильности макроэкономических показателей, геополитической напряженности и изменений в законодательном регулировании. В частности, на сегодняшний день отмечаются жесткие денежно-кредитные условия, «переупаковываются» национальные проекты, растет ключевая ставка Центрального Банка. Научно-методическое обоснование формирования эффективной системы внутреннего аудита и контроля базируется на положениях концепции управления рисками, предложенной Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (сокр. «COSO ERM»), а также национальных нормативных правовых актов в области бухгалтерского учета и строительного регулирования. Обосновано, что построение системы позволяет не только обеспечивать соответствие требованиям регуляторов, но и служит инструментом стратегического управления, влияющим на рост инвестиционной привлекательности, минимизацию правовых и репутационных рисков. В результате системной реализации модели COSO ERM формируется интегрированная система, в которой внутренний контроль и аудит функционируют не как изолированные элементы надзора, а как органическая часть управленческого цикла.

Для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Шайбакова Э.Р., Ситдиков Р.Р., Ситдиков Н.Р. Построение системы внутреннего аудита и контроля в целях минимизации рисков и угроз экономической безопасности строительной организации // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 174–179.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Внутренний аудит и контроль, минимизация рисков, угрозы экономической безопасности, строительная организация, управление рисками.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-174-179

Building an internal audit and control system to minimise risks and threats to the economic security of a construction company

Shaibakova E.R., Sitdikov R.R., Sitdikov N.R.

The article considers and analyses the process of building an internal audit and control system in order to minimise risks and threats to the economic security of a construction company. It is conditioned by the fact that nowadays construction companies function in conditions of high volatility of macroeconomic indicators, geopolitical tension and changes in legislative regulation. In particular, today there are tight monetary conditions, 'repackaged' national projects, and the key rate of the Central Bank is growing. The scientific and methodological substantiation of the formation of an effective internal audit and control system is based on the provisions of the risk management concept proposed by the Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO ERM), as well as national regulations in the field of accounting and construction regulation. It has been substantiated that the construction of the system allows not only to ensure compliance with the requirements of regulators, but also serves as a tool of strategic management, influencing the growth of investment attractiveness, minimisation of legal and reputational risks. As a result of systematic implementation of the COSO ERM model, an integrated system is formed, in which internal control and audit function not as isolated elements of supervision, but as an organic part of the management cycle.

FOR CITATION

Shaibakova E.R., Sitdikov R.R., Sitdikov N.R. Building an internal audit and control system to minimise risks and threats to the economic security of a construction company. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 174–179.

APA

KEYWORDS

Internal audit and control, risk minimisation, threats to economic security, construction organisation, risk management.

ВВЕДЕНИЕ

Построение системы внутреннего аудита и контроля в целях минимизации рисков и угроз экономической безопасности для любой организации – это сложный многоуровневый процесс, направленный на обеспечение устойчивого функционирования и стратегической стабильности предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды. Современные реалии строительной отрасли характеризуются высокой степенью неопределенности, интенсивными инвестиционными потоками и значительными объемами контрактных обязательств [1], что обуславливает необходимость формирования эффективного инструментария управления рисками и угрозами экономической безопасности.

Согласно данным Росстата, объем строительных работ, выполненных в России в 2024 году, достиг 16,7 трлн рублей. Это на 2,1% больше, чем по итогам 2023-го, что обуславливает минимальные темпы роста отраслевой активности за четыре года. Как отмечает аналитическое издательство Shepra Group, нынешнее замедление связано с невозможностью удержать темпы отраслевого развития предыдущих лет, завершением и «переупаковкой» национальных проектов. К некоторым другим факторам авторы отнесли более осторожное финансирование инфраструктуры из региональных бюджетов, а также жесткие денежно-кредитные условия, из-за чего ограничился поток частных средств [7].

На наш взгляд, наибольшей угрозой на сегодняшний день является повышение ключевой ставки Банка России. Так, 25 октября 2024 года совет директоров Банка принял решение повысить ключевую ставку до 21,00% годовых [8]. Застройщики часто используют кредитные средства для строительства. Следовательно, повышение ставки делает кредиты дороже, что увеличивает себестоимость проектов и может привести к снижению рентабельности. Для населения ипотека становится менее доступной, что снижает спрос на жилье (особенно на новостройки) [9]. Все это приводит к угрозам экономической безопасности организаций.

А. С. Ильиных под общей экономической безопасностью организации понимает состояние защищенности ее экономических интересов от внутренних и внешних угроз, способных повлиять на финансовую устойчивость, конкурентоспособность, репутацию и стратегические перспективы развития [2]. В этом контексте внутренний аудит и контроль выступают в качестве ключевых

механизмов выявления и нейтрализации потенциальных рисков, а также способствуют повышению прозрачности управленческих решений. Применительно к строительной отрасли данное понятие требует дополнительной спецификации, поскольку, как упоминалось ранее, деятельность строительных организаций сопряжена с высоким уровнем рисков. В этом контексте экономическая безопасность строительной организации может быть определена как динамическое состояние устойчивого функционирования и стратегического развития, обеспечиваемое системой эффективного управления рисками и обязательствами, в целях приумножения экономического потенциала и достижения долгосрочной конкурентоспособности.

Система внутреннего аудита представляет собой совокупность организационно-методических мероприятий, направленных на независимую оценку эффективности функционирования бизнес-процессов [3]. В строительных организациях особое значение приобретает аудит таких направлений, как полнота и достоверность финансовой отчетности, соблюдение графиков строительства. Однако в данной системе координат внутренний аудит и внутренний контроль следует рассматривать не только как функциональные элементы контроля, но и как стратегические инструменты обеспечения экономической безопасности организации. В таком случае внутренний контроль представляет собой систему организационно-регламентированных процедур, направленных на соблюдение законности, защиту активов и предупреждение правонарушений. В рамках парадигмы контроллинга безопасности контроль выполняет превентивную функцию, что позволяет не только минимизировать уже возникшие угрозы, но и снизить вероятность их проявления в будущем.

В статье использованы научные методы анализа, синтеза и логического обобщения. В частности, применен комплексный методологический подход, обеспечивающий всесторонний анализ исследуемой проблематики с опорой на научную обоснованность, эмпирическую достоверность и логико-структурную строгость. Системный анализ позволил рассмотреть экономическую безопасность строительной организации как сложную, иерархически организованную систему, функционирование которой определяется множеством взаимосвязанных факторов. Сравнительный метод использовался для сопоставления различных теоретико-методологических подходов к трактовке

понятий «экономическая безопасность», «внутренний аудит», «внутренний контроль». В дополнение к ним использованы методики экспертно-аналитического анализа, риск-ориентированный подход, обзор нормативных правовых актов, включая Федеральный закон №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [11], ФЗ №315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» [12].

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Как было сказано ранее, научно-методическое обоснование формирования эффективной системы внутреннего аудита и контроля в строительной организации опирается на междисциплинарный синтез теоретических и прикладных разработок в области риск-менеджмента. Базовым методологическим основанием для разработки такой системы выступает концепция управления рисками, предложенная Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (сокр. «COSO ERM») [4]. Комитет рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных процессов, находящихся под воздействием различных рисков, требующих своевременной идентификации, оценки, реагирования и мониторинга. COSO ERM предоставляет универсальную рамочную модель, ориентированную на интеграцию системы внутреннего контроля в стратегическое управление, обеспечивая полный охват восьми компонентов: внутренней среды, постановки целей, идентификации событий, оценки рисков, реагирования на риски, контрольных мероприятий, информационного обеспечения и мониторинга [5]. В та-

блице 1 рассмотрим краткую характеристику восьми компонентов «COSO ERM».

Формирование внутренней среды как базисного элемента системы внутреннего контроля оказывает определяющее воздействие на экономическую безопасность, поскольку именно на этом уровне формируется организационная культура, определяются этические ориентиры и структура подотчетности. Для строительной отрасли четко выстроенная система ответственности, наличие регламентов, служат основой для предупреждения экономических злоупотреблений [6]. Компонент постановки целей обеспечивает операционную согласованность внутри организации, формируя ориентиры для принятий управленческих решений. Измеримое определение целей – будь то в области соблюдения сроков строительства или соответствия законодательству – минимизирует возможность деструктивных отклонений. Следовательно, отныне строительные организации могут объективно оценивать регуляторные риски, возникающие в рамках проектной деятельности. Идентификация событий как компонент позволяет структурно подходить к факторному анализу. В рассматриваемой сфере своевременное выявление негативных событий является условием проактивного управления угрозами. Таким образом, обеспечивается возможность раннего вмешательства. Представим научное обоснование компонентов COSO ERM в контексте внутреннего аудита и экономической безопасности строительной организации в таблице 2.

Таблица 1

Характеристика восьми компонентов концепции управления рисками Комитета организаций-спонсоров Комиссии Тредвея («COSO ERM»)

№	Компонент	Характеристика
1	Внутренняя среда	Формирование корпоративной культуры, этических норм, организационной структуры. Определяет «тон сверху»
2	Постановка целей	Установление стратегических и комплаенс-целей в увязке с допустимым уровнем риска
3	Идентификация событий	Определение внутренних и внешних факторов, способных повлиять на достижение целей (включая риски и возможности)
4	Оценка рисков	Количественная и качественная оценка вероятности и последствий наступления рисков. Ранжирование рисков по значимости
5	Реагирование на риски	Выбор стратегий: избегание, принятие, уменьшение или передача риска. Реализация корректирующих действий
6	Контрольные мероприятия	Разработка и внедрение политик, обеспечивающих исполнение решений
7	Информационное обеспечение	Эффективная система сбора, обработки, обмена и защиты информации. Включает внутреннюю и внешнюю коммуникацию по вопросам контроля
8	Мониторинг	Оценка качества функционирования системы внутреннего аудита, реализация улучшений

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

*Научно-методическое исследование компонентов COSO ERM
в контексте внутреннего аудита и экономической безопасности строительной организации*

№	Компонент	Реализация в строительной организации
1	Внутренняя среда	Внедрение этического кодекса, положения о внутреннем контроле, закрепление ответственности на всех уровнях управления
2	Постановка целей	Разработка стратегии устойчивого развития (ESG), определение целей в сфере качества и финансовой прозрачности
3	Идентификация событий	Анализ инцидентов, мониторинг проектных отклонений, обращений клиентов и подрядчиков
4	Оценка рисков	Применение матриц рисков, оценка вероятности срывов сроков, отклонений от смет
5	Реагирование на риски	Введение страхования, создание резервов, оптимизация контрактов, реструктуризация процессов управления проектами
6	Контрольные мероприятия	Внедрение многоуровневого контроля (технического, финансового, правового), аудит исполнения контрактов, лимитирование расходов
7	Информационное обеспечение	Создание цифровой платформы учета и контроля, интеграция ERP-систем, обучение персонала
8	Мониторинг	Участие в независимом аудите, анализ отклонений от KPI, аудит выполнения предписаний и корректирующих мероприятий

Источник: составлено авторами.

Согласно представленной методологии, на первом этапе реализации система внутреннего контроля требует формирования устойчивой внутренней среды, которая включает в себя разработку и утверждение корпоративных ценностей, этического кодекса, а также создание внутреннего аудита, обладающего институциональной независимостью. В данном случае предполагается не только административное закрепление полномочий, но и развитие системы мотивации, ориентированной на предотвращение нарушений. *На наш взгляд, принципиально важно, чтобы топ-менеджмент демонстрировал приверженность принципам рационального управления для дальнейшего формирования культуры контроля на всех уровнях организационной иерархии.* Следующий шаг – постановка целей, как стратегических, так и операционных. В строительной организации цели должны быть интегрированы в корпоративную стратегию и каскадированы до уровня отдельных проектов или подразделений, что позволит согласовать направления контроля с реальными задачами бизнеса.

Идентификацию событий следует осуществлять посредством анализа внешней и внутренней среды. Внешние события включают изменения в законодательстве (например, актуализация ГОСТов), действия конкурентов, а внутренние события охватывают ошибки в проектировании, нарушения технологии строительства. Формирование базы рисков событий позволит ком-

пании выстроить картину угроз, релевантную ее масштабу деятельности [13].

На этапе оценки рисков подразумевается использование методологии экспертного и количественного анализа: матриц рисков, вероятностных шкал, сценарных подходов из-за того, что в строительной отрасли особое внимание уделяется рискам нецелевого использования средств, нарушениям условий госконтрактов, что связано с потенциальными штрафами, блокировкой участия в торгах. Реагирование на риски предполагает реализацию стратегий, варьирующихся от избегания риска (в частности, отказ от участия в заведомо убыточных тендерах) до его трансформации (хеджирование, страхование). Для рассматриваемой отрасли также актуальны стратегии буферизации. Практика показывает, что гибкие механизмы реагирования существенно снижают последствия наступления рисков ситуаций [10].

Контрольные мероприятия включают технический контроль качества строительных работ, аудит закупочной деятельности, проверку исполнения сметной документации. Специфика отрасли требует высокой точности и скорости передачи информации между участниками строительного процесса, поэтому необходимо также заранее позаботиться о системе коммуникации между службой внутреннего контроля, проектными офисами и подрядчиками. И, наконец, мониторинг эффективности системы внутреннего контроля должен осуществляться как на постоянной, так

Таблица 3

Процесс построения системы внутреннего аудита и контроля в строительной организации

1	2	3	4	5
Идентификация рисков и угроз экономической безопасности	Разработка регламентов и процедур внутреннего контроля	Формирование подразделения внутреннего аудита	Интеграция системы внутреннего аудита и контроля в общую архитектуру корпоративного управления	Оценка эффективности системы внутреннего аудита и контроля

Источник: составлено авторами.

и на периодической основе. Важно обеспечить не только фиксацию нарушений, но и подготовку предложений по совершенствованию контрольных процедур. В таблице 3 представим непосредственно пятиступенчатый общий процесс построения системы внутреннего аудита и контроля в строительной организации, учитывающий вышеперечисленные аспекты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о высоком потенциале применения концепции внутреннего аудита и контроля, основанной на модели COSO ERM, в целях обеспечения и укрепления экономической безопасности строительной организации. Анализ показал, что интеграция восьми взаимосвязанных компонентов модели (от формирования внутренней

среды до мониторинга) обеспечивает создание комплексной системы управления рисками.

Эмпирическое обоснование теоретических положений позволило заключить, что наибольший эффект от реализации внутреннего контроля достигается при соблюдении следующих условий: стратегической приверженности руководства принципам комплаенса; формализации процедур оценки и реагирования на риски; институционализации функций внутреннего аудита; широком использовании цифровых инструментов; систематическом вовлечении персонала в процессы обеспечения безопасности. Таким образом, разработанные в статье модели могут быть использованы при разработке внутренних регламентов, а также при совершенствовании нормативных основ аудита в строительной отрасли.

Список литературы

1. Овешникова, Л. В., Сибирская, Е. В., Толмасов, Р. С. Тенденции развития строительной отрасли России // РСЭУ. – 2021. – № 4 (55).
2. Ильиных, А. С. Экономическая безопасность предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 1.
3. Насунова, В. С. Понятие системы внутреннего аудита в организации // Столыпинский вестник. – 2023. – № 11.
4. COSO Knowledge Hub. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hub.coso.org/> (дата обращения: 26.05.2025).
5. Коростелева, М. А. Роль модели «COSO» в построении и оценке системы внутреннего контроля // Вестник науки. – 2019. – № 10 (19).
6. Гринченко, В. А. Особенности методики оценки рисков средств внутреннего контроля и пути ее совершенствования // Российское предпринимательство. – 2011. – № 7-1.
7. Строительство в российских регионах: итоги 2024 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sherpagroup.ru/analytics/gv6bq48> (дата обращения: 27.05.2025).
8. Банк России принял решение повысить ключевую ставку на 200 б.п., до 21,00% годовых. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/press/pr/?file=25102024_133000Key.htm (дата обращения: 27.05.2025).
9. Байбурун, Р. Р. Самозанятость в Российской Федерации: тенденции и перспективы развития // На страже экономики. – 2025. – № 1 (32). – С. 99–107.
10. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция).
11. Федеральный закон «О саморегулируемых организациях» от 01.12.2007 № 315-ФЗ (последняя редакция).
12. Немчинова, А. В., Калимуллина, Э. Р., Азнабаева, Г. Х. Цифровизация в строительстве и её влияние на социальную защиту и экономику // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 2. – С. 160–166. DOI: 10.34773/EU.2025.2.27.
13. Байрушина, Ф. Ф., Мухамадиева, Э. Ф. О мониторинге социально-экономического развития региона // Евразийский юридический журнал. – 2018. – № 11 (126). – С. 379–380.
14. Мамателашвили, О. В., Мухамадиева, Э. Ф., Хисамутдинова, Р. Ф. Риски и угрозы экономической безопасности организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2023. – № 3. – С. 43–46.
15. Кучукова, Н. М. Роль бухгалтерского учета и внутреннего контроля в обеспечении экономической безопасности и эффективного контроля имущественного комплекса предпринимательских структур // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2017. – № 3 (21).

References

1. *Oveshnikova, L. V., Sibirskaya, E. V., Tolmasov, R. S.* Trends in the development of the Russian construction industry. – 2021. – № 4 (55).
2. *Ilinykh, A. S.* Economic security of the enterprise // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2016. – № 1.
3. *Nasunova, V. S.* The concept of an internal audit system in an organization // Stolypinsky Bulletin. – 2023. – № 11.
4. COSO Knowledge Hub. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://hub.coso.org/> (access date: 05/26/2025).
5. *Korosteleva, M. A.* The role of the "COSO" model in the construction and evaluation of the internal control system // Bulletin of Science. – 2019. – № 10 (19).
6. *Grinchenko, V. A.* Features of the internal control risk assessment methodology and ways to improve it // Russian entrepreneurship. – 2011. – № 7-1.
7. *Construction in Russian regions: results of 2024.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://shepagroup.ru/analytics/gv6bq48> (access date: 05/27/2025).
8. *The Bank of Russia has decided to raise the key rate by 200 bp, to 21.00% per annum.* – [Electronic resource]. – Access mode: https://cbr.ru/press/pr/?file=25102024_133000Key.htm (access date: 05/27/2025).
9. *Baiburin, R. R.* Self-employment in the Russian Federation: trends and development prospects // On guard of the economy. – 2025. – № 1 (32). – Pp. 99-107.
10. *Federal Law "On Accounting" dated 06.12.2011 № 402-FZ* (latest edition).
11. *Federal Law "On Self-regulatory Organizations" dated December 01, 2007 № 315-FZ* (latest edition).
12. *Nemchinova, A.V., Kalimullina, E. R., Aznabayeva, G. H.* Digitalization in construction and its impact on social protection and the economy // Economics and Management: a scientific and practical journal. – 2025. – № 2. – Pp. 160-166. DOI: 10.34773/EU.2025.2.27.
13. *Bayrushina, F. F., Mukhamadieva, E. F.* On monitoring the socio-economic development of the region // Eurasian Law Journal. – 2018. – № 11 (126). – Pp. 379-380.
14. *Mamatelashvili, O. V., Mukhamadieva, E. F., Khisamutdinova, R. F.* Risks and threats to the economic security of the organization // Economics and Management: a scientific and practical journal. – 2023. – № 3. – Pp. 43-46.
15. *Kuchukova, N. M.* The role of accounting and internal control in ensuring economic security and effective control of the property complex of business structures // Bulletin of the USSTU. Science, education, economics. Series: Economics. – 2017. – № 3 (21).

Информация об авторах

Шайбакова Э.Р., доктор экономических наук, профессор кафедры экономической безопасности Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Ситдиков Р.Р., магистрант кафедры экономической безопасности Уфимского государственного нефтяного технического университета, независимый исследователь (г. Уфа, Российская Федерация).

Ситдиков Н.Р., магистрант кафедры экономической безопасности Уфимского государственного нефтяного технического университета, независимый исследователь (г. Уфа, Российская Федерация).

© Шайбакова Э.Р., Ситдиков Р.Р., Ситдиков Н.Р., 2025.

Information about the author

Shaibakova E.R., Doctor of Economics, Professor, Associate Professor at the Department of Economic Security of the Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

Sitdikov R.R., magister student at the Department of Economic Security, Independent Researcher of the Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

Sitdikov N.R., magister student at the Department of Economic Security, Independent Researcher of the Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

© Shaibakova E.R., Sitdikov R.R., Sitdikov N.R., 2025.

Разработка риск-ориентированной модели внутреннего контроля предприятия в условиях дистанционного налогового мониторинга

Галеева Н.Н., Халикова Э.А., Абдусаломова Г.М.

Одной из важных задач государственной налоговой политики является точное планирование налогового бюджета и своевременность поступлений налогов и сборов в бюджетную систему. С этой целью федеральная налоговая служба реализует риск-ориентированный подход в процессе налогового администрирования, включая дистанционный налоговый контроль, позволяющий на основе доступности информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций в различных базах данных провести оценку деловой репутации и проверить добросовестность налогоплательщика с целью повышения эффективности проведения налоговых проверок.

В рамках научного исследования авторами статьи рассмотрены методические положения по оценке деловой репутации компании для повышения эффективности управления налоговыми рисками в условиях дистанционного налогового мониторинга, изучены нормативно-правовые документы и методические положения для проверки уровня оценки деловой репутации, рассмотрены все возможные цифровые сервисы для оценки уровня прозрачности бизнеса, используемые в настоящее время государственной налоговой службой.

В статье предложена модель риск-ориентированного внутреннего налогового контроля, используемого как на этапе формирования отчетности, так и планировании налогов и сборов с использованием цифрового решения – макроса для автоматической проверки уровня деловой репутации и оценки налоговых рисков проверки компании.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Галеева Н.Н., Халикова Э.А., Абдусаломова Г.М. Разработка риск-ориентированной модели внутреннего контроля предприятия в условиях дистанционного налогового мониторинга // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 180–186.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Внутренний налоговый контроль, планирование налогов, экспресс-методика, критерии для оценки деловой репутации, принцип добросовестности налогоплательщика.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-180-186

Development of a risk-oriented model of internal control of an enterprise under conditions of remote tax monitoring

Galeeva N.N., Khalikova E.A., Abdusalomova G.M.

One of the important tasks of the state tax policy is the accurate planning of the tax budget and the timeliness of tax and fee revenues to the budget system. To this end, the federal tax service implements a risk-oriented approach in the process of tax administration, including remote tax control, which allows, based on the availability of information about the financial and economic activities of enterprises and organizations in various databases, to assess the business reputation and verify the integrity of the taxpayer in order to improve the efficiency of tax audits.

In the framework of scientific research the authors of the article consider methodological provisions for assessing the business reputation of the company to improve the efficiency of tax risk management in the conditions of remote tax monitoring, studied regulatory legal documents and methodological provisions for checking the level of business reputation assessment, considered all possible digital services for assessing the level of business transparency currently used by the state tax service.

The article proposes a model of risk-oriented internal tax control used both at the stage of reporting and planning of taxes and fees using a digital solution - macro for automatic verification of the level of business reputation and assessment of tax risks of the company check.

FOR CITATION

Galeeva N.N., Khalikova E.A., Abdusalomova G.M. Development of a risk-oriented model of internal control of an enterprise under conditions of remote tax monitoring. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 180–186.

APA

KEYWORDS

Internal tax control, tax planning, express methodology, criteria for assessing business reputation, the principle of good faith of the taxpayer.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобальной цифровизации государственной налоговой политики становится актуальным внедрять в практику корпоративного управления аналогичную риск-ориентированную систему внутреннего налогового контроля на основе экспресс-оценки как отчетных, так и плановых (бюджетных) показателей финансово-хозяйственной деятельности, участвующих при планировании налогов и сборов, а также

используемых в качестве критериев для предварительной оценки уровня деловой репутации, поскольку современная налоговая система использует эти показатели в качестве установленных критериев добросовестности налогоплательщика и проверяет предприятия на предмет проверки утвержденным нормативным значениям. В случае несоответствия отчетных данных критериям утвержденным значениям у предприятия может возникнуть риск выездной (камеральной)

налоговой проверки и последующих налоговых санкций.

Учитывая современные средства цифровизации налоговой системы для оценки деловой репутации предприятий в научной статье предложена риск-ориентированная модель внутреннего налогового контроля, в отличие от существующих основанная на применении методики экспресс-оценки деловой репутации предприятия на всех этапах финансового управления – планирования налогового бюджета и контроля исполнения отчетных показателей.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Федеральная налоговая служба на современном этапе активно внедряет цифровые сервисы и продукты с целью минимизации трудозатрат и устранения системных ошибок в государственной налоговой политике. В настоящее время в Российской Федерации активно используется онлайн сервис [1] для предварительной оценки деловой репутации компании. Использование таких сервисов государству дает возможность без участия предприятий и организаций проводить в режиме реального времени внешние налоговые

проверки в формате дистанционного налогового мониторинга. Поэтому, чтобы не допустить риски, связанные с уклонением налоговой платежей, неуплатой в срок, предприятия должны разработать в системе внутреннего налогового контроля аналогичную систему предварительной проверки и учитывать ее при построении прогнозных бюджетов и обеспечить надлежащий мониторинг.

Помимо рисков, у предприятий появляются и налоговые преференции, поскольку они могут получить так называемый налоговый рейтинг, то есть комплексную оценку налоговой добросовестности. Это позволит предприятиям выстроить партнерские взаимоотношения в налоговой службой, выстроить правильную платежную систему и обязательства перед бюджетом.

В рамках проведенного научного исследования на базе анализа литературных источников в области налогового контроля и администрирования [2], [3], [4] авторами предложена модель системы внутреннего контроля предприятия в условиях дистанционного налогового мониторинга с использованием элементов оценки деловой репутации налогоплательщика (рисунок 2).



Рисунок 2. Риск-ориентированная модель системы внутреннего контроля предприятия в условиях дистанционного налогового мониторинга

Как видно на рисунке 2 налоговая политика предприятия должна согласовываться с государственной налоговой политикой, поскольку предприятие взаимодействуя с ним, выстраивает взаимоотношения и соблюдать принципы добросовестности, полноты и своевременности.

В рамках снижения рисков последствий, связанных с несоблюдением государственной налоговой политики, на предприятии должна быть внедрена риск-ориентированная модель системы внутреннего контроля, позволяющая аналогичным образом проводить экспресс-оценку на добросовестность налогоплательщика на всех этапах налогового менеджмента.

На рисунке 2 выделено три этапа применения экспресс-оценки: этап проверки фактического исполнения налоговых обязательств по данным фактической налоговой и бухгалтерской отчет-

ности за прошедший период; этап формирования налогового бюджета и планирования будущих обязательств в бюджетную систему; этап последующего налогового контроля по завершению отчетного периода.

На всех выделенных этапах необходимо проводить экспресс-оценку деловой репутации предприятия по утвержденной ФНС методологии и современных цифровых сервисов.

На основе проведенного аналитического обзора нормативно-правовых актов [1] для использования показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий в качестве критериев для оценки деловой репутации в работе были систематизированы индикаторы и их нормативные значения, предлагаемые к использованию как в практике корпоративного налогового контроля, так и федеральной налоговой службой (таблица 1).

Таблица 1

Предлагаемые к использованию индикаторы для экспресс-оценки деловой репутации предприятия

№ п/п	Название индикатора	Методика расчета индикатора	Предельно-нормативное значение	Источник данных
1	Среднемесячная заработная плата на одного сотрудника за предшествующий год	Фонд оплаты труда за предшествующий год/Среднесписочная численность за год	Фактическое значение должно превышать среднюю заработную плату по отрасли	Данные https://rosstat.gov.ru Данные https://pb.nalog.ru Сервис прозрачный бизнес
2	Налоговая нагрузка, %	Сумма начисленных налогов и сборов, включая НДС/Выручка	Не ниже 75% от уровня от среднего уровня налоговой нагрузки по региону, рассчитанного по данным налоговой службы	Данные https://pb.nalog.ru Сервис прозрачный бизнес
3	Коэффициент текущей ликвидности	Текущие активы (итог раздела 2 баланса) / Текущие пассивы (итог раздела 5 баланса за вычетом строки «Доходы будущих периодов»)	Не ниже 1,0	Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
4	Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам	Активы (итог строки «Баланс») / Текущие пассивы (итог раздела 4 и 5 баланса за вычетом строки «Доходы будущих периодов»)	Не ниже 1,1	Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
5	Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Собственный капитал (итог раздела 3 баланса с учетом строки «Доходы будущих периодов») / Пассивы (итог строки «Баланс»)	Больше 0,25	Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
6	Коэффициент долговой нагрузки (покрытия процентов)	Чистая прибыль / проценты к уплате (данные берутся из ОФР)	Больше 2,5, если в отчетности раскрывается информация о процентах к уплате. Или 0 – если не привлекаются кредитные или заемные ресурсы	Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период

Окончание табл. 1

№ п/п	Название индикатора	Методика расчета индикатора	Предельно-нормативное значение	Источник данных
7	Рентабельность активов, %	Чистая прибыль / среднегодовая стоимость итога строки «Баланс» (данные берутся на начало и конец отчетного периода, суммируются и делятся на 2)	10% и выше	Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
8	Положительный финансовый результат	строка «Чистая прибыль/чистый убыток» по данным ОФР	Положительное значение строки	Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
9	Наличие убытка	Наличие за последние два и более двух лет в отчетности чистого убытка в ОФР	Более двух лет чистый убыток	Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
10	Доля вычета по НДС	Сумма налогового вычета (строка 190 раздела 3 Налоговой декларации) / Сумма всего исчисленного НДС (строка 118 раздела 3 Налоговой декларации)	На больше 89% от суммы исчисленного НДС за календарный год (12 месяцев)	Данные налоговой декларации по НДС за 4 квартала истекший года
11	Сравнение фактической рентабельности активов со среднеотраслевыми значениями	Прибыль (убыток) до налогообложения / среднегодовая стоимость итога строки «Баланс» (данные берутся на начало и конец отчетного периода, суммируются и делятся на 2)	Должно быть 10% и выше	Данные https://rosstat.gov.ru Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
12	Сравнение фактической рентабельности продаж со среднеотраслевыми значениями	Прибыль (убыток) от продажи / Себестоимость продаж, Коммерческие и управленческие расходы	Должно быть 10% и выше	Данные https://rosstat.gov.ru Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
13	Соотношение темпа роста расходов над темпом роста доходов от продажи	Статья «Себестоимость» за отчетный период/ Статья «Себестоимость» за прошлый период ÷ Статья «Выручка» за отчетный период/ Статья «Выручка» за прошлый период × 100%	Не больше 100%	Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
14	Соотношение темпа роста расходов по данным налоговой декларации над темпом роста расходов по данным ОФР	Статья «Расходы» за отчетный период по данным налоговой декларации/ Статья «Себестоимость» за отчетный период по данным финансовой отчетности	Должна быть 1	Данные налоговой декларации по налогу на прибыль за налоговый период Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
15	Соотношение темпа роста расходов по данным налоговой декларации над темпом роста расходов по данным ОФР	Статья «Выручка» за отчетный период по данным налоговой декларации/ Статья «Выручка» за отчетный период по данным финансовой отчетности	Должна быть 1	Данные налоговой декларации по налогу на прибыль за налоговый период Данные бухгалтерской финансовой отчетности за истекший отчетный период
<p>Пояснения по пп. 14 и 15: если темп роста доходов по бухгалтерской отчетности выше, чем темп роста доходов по налоговой отчетности, поскольку это может говорить о занижении доходов в налоговой отчетности; если темп роста расходов по налоговой отчетности выше, чем темп роста расходов по бухгалтерской отчетности, так как это может свидетельствовать о завышении расходов</p>				

РЕЗУЛЬТАТЫ

По результатам разработанной системы индикаторы для экспресс-оценки деловой репутации предприятия для целей внутреннего налогового контроля на предприятии авторами статьи было предложено цифровое решение, основанное на применении базы Excel с Макросом, позволяющее автоматически провести экспресс-оценку деловой репутации предприятия на основе отчетных данных по финансовой и налоговой отчетности. Предлагаемый алгоритм проведения экспресс-оценки деловой репутации предприятия представлен на рисунке 3.

Результаты полученной апробации цифрового решения на примере крупной нефтяной компании Российской Федерации представлены ниже.

Исходная база данных для автоматической проверки по установленным критериям формируется на основе утвержденной финансовой и налоговой отчетности предприятия.

По результатам введенных данных в аналитическую таблицу с помощью Макроса программа автоматически выводит результаты проверки на предмет выявления налоговых рисков и несоответствия фактических данных отраслевым или предельно-установленным критериям. Полученные результаты экспресс-оценки деятельности компании за 2023-2024 годы представлен в таблице 2.

По данным таблицы видно, что у компании имеется вероятность налоговых рисков, в виду несоответствия уровня доходности использова-



Рисунок 3. Алгоритм экспресс-оценки уровня деловой репутации компании

Таблица 2

Полученные результаты экспресс-оценки деятельности компании за 2023 – 2024 годы

№ п/п	Название индикатора	Предельно-нормативное значение	Проверка
1	Среднемесячная заработная плата на одного сотрудника за предшествующий год	Фактическое значение должно превышать среднюю заработную плату по отрасли	698 160,2
2	Налоговая нагрузка, %	Не ниже 75% от уровня от среднего уровня налоговой нагрузки по региону, рассчитанного по данным налоговой службы	475,9
3	Коэффициент текущей ликвидности	Не ниже 1,0	1,17
4	Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам	Не ниже 1,1	1,27
7	Рентабельность активов, %	10% и выше	0,005%
8	Положительный финансовый результат	Положительное значение строки	664
9	Наличие убытка	Более двух лет чистый убыток	Не выполняется
10	Сравнение фактической рентабельности продаж со среднеотраслевыми значениями	Должно быть 10% и выше	9%
11	Соотношение темпа роста расходов над темпом роста доходов от продажи	Не больше 100%	102%

ния активов и эффективности продаж, наличие превышения темпов роста расходов над темпами роста доходов. Если значение индикатора загорается красным цветом, то у компании возникает риск, связанных с дистанционным налоговым контролем и последующей проверкой. В этом случае налоговая служба предприятия должна быть готова обосновать свои расходы, и определить те негативные факторы, которые оказали влияние на снижение рентабельности продаж и активов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учитывая современные средства цифровизации налоговой системы для оценки деловой репутации предприятий в работе предложена риск-ориентированная система внутреннего на-

логового контроля на основе экспресс-оценки как отчетных, так и плановых (бюджетных) показателей финансово-хозяйственной деятельности, участвующих при планировании налогов и сборов, а также используемых в качестве критериев для предварительной оценки уровня деловой репутации, поскольку современная налоговая система использует эти показатели в качестве установленных критериев добросовестности налогоплательщика и проверяет предприятия на предмет проверки утвержденным нормативным значениям. В случае несоответствия отчетных данных критериев утвержденным значениям у предприятия может возникнуть риск выездной (камеральной) налоговой проверки и последующих налоговых санкций.

Список литературы

1. О внесении изменений в приказ ФНС России от 24.03.2023 № ЕД-7-31/181@ «Об утверждении Методики проведения оценки юридического лица на базе интерактивного сервиса «Личный кабинет налогоплательщика юридического лица» АИС «Налог-3». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/docs/15656948/ (дата обращения: 20.02.2025).
2. *Налоговое* администрирование и контроль: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. И. Гончаренко. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 448 с. – (Магистратура).
3. *Евстигнеев, Е. Н.* Налоговый менеджмент и налоговое планирование в России / Е. Н. Евстигнеев, Н. Г. Викторова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 270 с.
4. *Пименов, Н. А.* Налоговый менеджмент: учебник для вузов / Н. А. Пименов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 309 с.
5. *Артемченко, Г. А.* Применение риск-ориентированного подхода в методике налогового контроля // Вопросы регулирования экономики. – Том 2. – 2011. – № 11. – С. 84-96.

References

1. On Amendments to the Order of the Federal Tax Service of Russia dated 03/24/2023 № ED-7-31/181@ "On Approval of the Methodology for Assessing a Legal Entity based on the interactive service "Personal Account of a taxpayer of a legal entity" AIS "Tax-3". – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/docs/15656948/ (access date: 02/20/2025).
2. *Tax administration and control: textbook / edited by Doctor of Economics, prof. L. I. Goncharenko.* – M.: INFRA-M, 2020. – 448 p. – (Magistracy).
3. *Evstigneev, E. N.* Tax management and tax planning in Russia: a monograph / E. N. Evstigneev, N. G. Viktorova. – Moscow: INFRA-M, 2020. – 270 p.
4. *Pimenov, N. A.* Tax management: a textbook for universities / N. A. Pimenov. – 4th ed., revised. and additional. – M.: Yurayt Publishing House, 2025. – 309 p.
5. *Artemchenko, G. A.* Application of a risk-based approach in the methodology of tax control // Issues of economic regulation. – Tom 2. – 2011. – № 11. – Pp. 84-96.

Информация об авторах

Галеева Н.Н., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Корпоративные финансы и учетные технологии» Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Халикова Э.А., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Корпоративные финансы и учетные технологии» Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Абдусаломова Г.М., бухгалтер 1С-SMT-GROUP MCHJ (г. Ташкент, Республика Узбекистан).

Information about the authors

Galeeva N.N., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Corporate Finance and Accounting Technologies Department of Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

Khalikova E.A., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Corporate Finance and Accounting Technologies Department of Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation).

Abdusalomova G.M., accountant of the 1С-SMT-GROUP MCHJ (Tashkent, Republic of Uzbekistan).

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

GLOBAL ECONOMY



Международная экономика

International Economics

БРИКС: экономическое сотрудничество в условиях мировых вызовов современности
Васильева Ю.П., Жулин К.А.

BRICS: economic cooperation in the context of modern global challenges
Vasileva J.P., Zhulin K.A.

Развитие международного медицинского туризма в ЕАЭС
Сорокин О.О., Тихонов А.И.

Development of international medical tourism in the EAEU
Sorokin O.O., Tikhonov A.I.

БРИКС: экономическое сотрудничество в условиях мировых вызовов современности

Васильева Ю.П., Жулин К.А.

В статье рассматриваются демографические и территориальные характеристики объединения БРИКС+, изменение положения объединения после вступления новых стран-участников, причины по которым страны изъявляют желания присоединиться к БРИКС+. Также уделяется внимание вызовам, с которыми приходится сталкиваться странам, входящим в БРИКС+, как мировым, так и внутренним, экономическим, геополитическим. Особое внимание уделено динамике стоимости экспорта и импорта с 2014 по 2024 годы, по странам БРИКС в сравнении с общемировыми, определены занимаемые положения стран участников, от лидера до замыкающих таблицу стран, по каждому критерию указано место России, рассмотрено изменение данных показателей после вступления новых участников. Определен ВВП стран БРИКС+ и процентное отношение к мировым показателям. Из полученных данных, при помощи формулы Пирсона был вычислен коэффициент корреляции по ВВП, экспорту и импорту.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Васильева Ю.П., Жулин К.А. БРИКС: экономическое сотрудничество в условиях мировых вызовов современности // Дискуссия. — 2025. — Вып. 137. — С. 188–192.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

БРИКС+, торговля, энергоресурсы, новый банк развития.

BRICS: economic cooperation in the context of modern global challenges

Vasileva J.P., Zhulin K.A.

The article examines the demographic and territorial characteristics of the BRICS+ association, changes in the status of the association after the entry of new member countries, the reasons why countries express a desire to join BRICS+. Attention is also paid to the challenges that BRICS+ countries have to face, both global and domestic, economic, geopolitical. Particular attention is paid to the dynamics of the cost of exports and imports from 2014 to 2024, for the BRICS countries in comparison with the global ones, the positions of the member countries are determined, from the leader to the countries at the bottom of the table, Russia's place is indicated for each criterion, the change in these indicators after the entry of new participants is considered. The GDP of the BRICS+ countries and the percentage of world indicators are determined. From the data obtained, the correlation coefficient for GDP, exports and imports was calculated using the Pearson formula.

FOR CITATION

Vasileva J.P., Zhulin K.A. BRICS: economic cooperation in the context of modern global challenges. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 188–192.

APA

KEYWORDS

BRICS+, trade, energy resources, new development bank.

БРИКС+ – это 4,2 млрд человек, что составляет 52% населения земного шара. Россия является самым крупным по территории государством, Китай занимает третье место, Бразилия пятая, а Индия – седьмая территория суши.

По данным МВФ на конец 2024 года, в первую десятку по уровню ВВП по ППС среди стран мира входят и страны БРИКС+, Китай занимает лидирующую позицию, на третьем месте Индия, следом на четвёртой строчке Россия, Бразилия расположилась на седьмом месте, а на восьмом вступившая в БРИКС+ с начала 2025 года Индонезия. Как считает МВФ, следующие пять лет мировая экономика будет полагаться не на страны большой семерки, а на страны БРИКС+.

В связи с географической удаленностью друг от друга, страны БРИКС+ сталкиваются со сложностями в торгово-экономической сфере. Для дальнейшего развития национальных экономик в рамках БРИКС+, участникам объединения требуется больше сил и средств вкладывать в проекты по углублению интеграции в товарно-логистической сфере.

В связи с ростом населения, преимущественно за счет Индии и Китая, а также стран востока и Африки, хоть и имея значительные аграрный потенциал, вопрос обеспечения продовольственной безопасности стран БРИКС+ всегда остаётся одним из самых актуальных.

Поскольку объединение БРИКС+ не имеет целью стать надгосударственным и пропагандирует сохранение суверенитета стран участниц, а принимаемые решения должны не только не ущемлять интересы отдельных стран, они должны устраивать всех участников объединения, в связи с этим принимаемые экономические решения зачастую реализуются очень медленно, потому что у стран превалируют национальные интересы. По мнению доктора экономических наук Марины Руденко, такие правила игры не ускоряют экономическую интеграцию: «Слишком разные участники, и слишком разные у них интересы» [1].

БРИКС+ динамично развивающаяся организация, привлекающая страны мира, на январь 2025 года статус стран-партнеров БРИКС+ имеют 12 стран, а интерес проявляют не один десяток. БРИКС+ создаёт альтернативу экономической и финансовой системе, построенной западными странами, которые пользуются своими преимуществами путем давления на страны для продвижения личных, порой грабительских интересов в-третьих странах. Торговля в национальных валютах, альтернатива SWIFT, создание Нового Банка Развития (НБР) для финансирования инфраструктурных проектов и проектов устойчивого развития в странах БРИКС+ и развивающихся странах, всё это и не только являются привлекательным, альтернативным развитием на равных правах, без ущемления суверенных интересов.

На саммите в ЮАР, который проходил в Йоханнесбурге, было принято решение о вступлении в БРИКС новых полноправных участников. С 1 ян-

варя 2024 года в БРИКС+ входят: Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР, Египет, Иран, ОАЭ, Эфиопия. После вступления новых участников положение БРИКС+ в мире упрочилось и свидетельствует о том, что организация привлекательна своими принципами равенства, взаимного уважения и открытости. Вступление новых участников:

- увеличивает экономический потенциал объединения, расширяется общий рынок, что стимулирует торговлю и кооперацию, страны БРИКС+ контролируют около 40% экспорта нефти, свыше 40% доказанных запасов нефти и её добычи;
- увеличилось геополитическое влияние на Ближнем Востоке, в Африке и мире в целом, контроль крупных мировых торговых путей.

По итогам 2024 года совокупный ВВП БРИКС+, после вступления новых участников, составляет 27400 млрд. дол США, это 26% от общемирового.

ВВП стран БРИКС и БРИКС+ стабильно растет. Основным локомотивом является экономика Китая. В 2024 году ВВП Китая достиг 17800 млрд. долларов США, что составляет 65% от общего ВВП стран БРИКС+. На втором месте Индия с 3500 млрд. долларов США и это 13%, тройку лидеров по ВВП среди стран БРИКС+ замыкает Бразилия с 2200 млрд. долларов США, что составляет 8%. Россия в данном рейтинге занимает четвертое место с ВВП в 2000 млрд. долларов США и с 7%.

Страны БРИКС+ в стратегии экономического развития уделяют большое внимание цифровой экономике, взаимной торговле, инвестициям, финансам. В связи с этим углубление внешнеторговых связей между странами всегда актуально.

Таблица 1

Стоимость экспорта товаров стран БРИКС в 2014 – 2024 гг.
 в млрд. долл. США

Год/ Страна	Бразилия	Россия	Индия	Китай	ЮАР	Мир	БРИКС
2014	221	497	322	2342	93	18680	3475
2015	187	341	267	2273	81	16270	3149
2016	180	281	264	2097	76	15760	2898
2017	215	353	299	2263	89	17420	3219
2018	231	444	324	2486	94	19210	3579
2019	221	420	324	2499	90	18680	3554
2020	209	334	276	2589	86	17300	3494
2021	281	494	395	3316	124	21870	4610
2022	334	592	453	3540	123	24430	5042
2023	340	423	432	3380	111	23350	4686
2024	337	434	442	3580	110	26689	5458

Источник: [2].

Китай среди участников БРИКС+ является крупнейшим экспортером товаров, в 2014 году экспортировал товаров на сумму 2342 млрд. долл. США, а в 2024 году эта сумма достигла 3580 млрд. долл. США, рост составил 53%. Доля Китая в экспорте товаров в 2024 году среди стран БРИКС+ составила 66%. До 2023 года, вторую строчку среди стран экспортеров занимала Россия, в 2024 году на вторую строчку выходит Индия. ЮАР до 2024 года была на последнем месте по экспорту, после вступления новых участников, данную строчку заняла Эфиопия с 4 млрд. долл. США (таблица 1).

В импорте среди стран БРИКС+ лидерскую позицию с большим отрывом также занимает Китай. В 2014 году Китай импортировал 12,5% от мирового импорта и 67% среди стран БРИКС, в 2024 году 13,5% и 65,6% соответственно, с учетом, что БРИКС трансформировался в БРИКС+. Вторым импортером среди стран БРИКС+ является Индия, с 2014 года Индия нарастила импорт более чем в 1,5 раза. Резкий скачок импорта из Индии приходится на 2022 год, что связано с началом СВО и перенаправлением товаров из России. Увеличив покупку российской нефти, Индия стала одним из крупнейших поставщиков нефтепродуктов на европейский рынок.

В стоимости импорта товаров Бразилии и России, в 2014 и 2024 годах особых изменений не наблюдается, если же проследить динамику стран с 2014 по 2024 годы, то можно сделать вывод, что на данный показатель Бразилии и России значительно влияют внешние факторы, мировые

кризисы, геополитическая нестабильность. Резкий спад стоимости импорта России наблюдается в 2015 году, после введения первых санкций на фоне присоединения Крыма, такой же спад наблюдается в 2022 году, после введения основных ныне действующих санкций, после начала СВО (таблица 2).

На основе полученных данных по ВВП, экспорту и импорту, исследуем влияние БРИКС+ на мировые рынки в отношении ВВП, совокупного экспорта и импорта. Для данного исследования используем корреляционный анализ, который позволит оценить направление и тесноту связи между переменными. По формуле Пирсона был вычислен коэффициент корреляции. После проведенных вычислений получаем коэффициент по всем трем показателем больше 0,98, что указывает на высокую положительную связь БРИКС+ с мировой торговлей. Соответственно изменение одной из сторон в положительную или отрицательную сторону неизменно повлечет за собой изменение второй. Если же рассматривать влияние России и БРИКС+, то коэффициент корреляции ниже, по ВВП он составляет 0,72, что тоже входит в рамки высокой положительной корреляции, но всё же влияние в этой паре снижается. В экспорте и импорте коэффициент составил 0,78 и 0,81, показывая так же высокий показатель, который укладывается в промежуток от 0,7 до 0,9.

Проведенное авторами исследование показало наличие высокой связи между странами БРИКС и позволило выявить значительное влияние этих стран на объемы мировой торговли,

Таблица 2

Стоимость импорта товаров стран БРИКС в 2014 – 2024 гг.
в млрд. долл. США

Год/ Страна	Бразилия	Россия	Индия	Китай	ЮАР	Мир	БРИКС
2014	241	308	463	1959	122	18790	3093
2015	180	193	411	1680	105	16490	2569
2016	145	191	362	1588	92	15970	2378
2017	166	238	450	1844	102	17710	2800
2018	193	249	514	2136	114	19520	3206
2019	193	254	486	2078	107	19050	3118
2020	166	240	373	2066	84	17580	2929
2021	234	304	573	2679	114	22200	3904
2022	292	277	720	2707	136	25250	4132
2023	253	304	847	2557	131	23860	4092
2024	263	290	756	2585	134	27845	4418

Источник: [3].

а следовательно, и на развитие мирового хозяйства в целом. Сотрудничество стран БРИКС имеет важ-

нейшее значение для экономического развития стран-членов объединения и всего мира.

Список литературы

1. *Торговый* алфавит: что дает БРИКС экономике России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/industries/news/6809f2df9a7947e629944870> (дата обращения: 21.04.2025).
2. *CEIC Data* статистическая база данных по экономике. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ceic->

[data.com/en/indicator/brazil/total-exports](https://www.ceicdata.com/en/indicator/brazil/total-exports) (дата обращения: 18.03.2025).

3. *Trading economics* база данных по экономике. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.tradingeconomics.com/brazil/imports>. (дата обращения: 12.04.2025).

References

1. *The Trading Alphabet: what BRICS gives to the Russian economy*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rbc.ru/industries/news/6809f2df9a7947e629944870> (access date: 04/21/2025).
2. *CEIC Data statistical database on economics*. – [Electronic

resource]. – Access mode: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/brazil/total-exports> (access date: 03/18/2025).

3. *Trading economics database on economics*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ru.tradingeconomics.com/brazil/imports> (access date: 04/12/2025).

Информация об авторах

Васильева Ю.П., кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономика и стратегическое развитие Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

Жулин К.А., магистрант 2 курса направления «Экономика» Уфимского государственного нефтяного технического университета, независимый исследователь (г. Уфа, Российская Федерация).

Information about the authors

Vasileva Y.P., Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Strategic Development of Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

Zhulin K.A., 2nd year magister student at the Economics at Ufa State Petroleum Technical University, independent researcher (Ufa, Russian Federation).

Развитие международного медицинского туризма в ЕАЭС

Сорокин О.О., Тихонов А.И.

Евразийское пространство, охватывающее огромную территорию от Восточной Европы до Дальнего Востока, демонстрирует растущий потенциал в области международного медицинского туризма (ММТ). Сочетание доступных высококачественных медицинских услуг, богатой культуры и традиций гостеприимства создаёт привлекательные условия для пациентов из всего мира. Исследовательская статья посвящена изучению основных тенденций, факторов роста и вызовов развития ММТ в странах, входящих в Евразийский экономический союз (ЕАЭС). Рассмотрены основные виды и цели ММТ; главные преимущества, которые делают его привлекательной альтернативой традиционному лечению в родной стране проживания; а также ключевые проблемы ММТ в современных политических и социально-экономических условиях, требующих решения и разработки методов их устранения. Рассмотрена статистика ММТ, как составной части лечебно-оздоровительного туризма в странах ЕАЭС. На основе проведенного анализа, предложен комплекс возможных организационно-технических и нормативных мер, которые необходимы для дальнейшего развития ММТ в ЕАЭС, а также сформулированы основные факторы, благоприятные и сдерживающие, развитие рынка ММТ, которые необходимо учитывать как на международном, так и на национальном уровне. В статье показаны основные перспективные направления и тенденции развития лечебно-оздоровительного туризма, в том числе, ММТ в странах ЕАЭС на ближайшую перспективу.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Сорокин О.О., Тихонов А.И. Развитие международного медицинского туризма в ЕАЭС // Дискуссия. — 2025. — Вып. 137. — С. 193–204.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Мировая экономика, международный медицинский туризм, Евразийский экономический союз (ЕАЭС), международные экономические соглашения, международная экономическая интеграция.

Development of international medical tourism in the EAEU

Sorokin O.O., Tikhonov A.I.

The Eurasian region, covering a vast territory from Eastern Europe to the Far East, demonstrates a growing potential in the field of international medical tourism (IMT). The combination of affordable high-quality medical services, rich culture and traditions of hospitality creates attractive conditions for patients from all over the world. The research article is devoted to the study of the main trends, growth factors and challenges of MMT development in the countries of the Eurasian Economic Union (EAEU). The main types and purposes of MMT are considered; the main advantages that make it an attractive alternative to traditional treatment in the home country of residence; as well as the key problems of MMT in modern political and socio-economic conditions that require solutions and development of methods for their elimination. The statistics of MMT as an integral part of medical and health tourism in the EAEU countries are considered. Based on the analysis, a set of possible organizational, technical and regulatory measures is proposed that are necessary for the further development of MMT in the EAEU, and the main factors, favorable and restraining, the development of the MMT market are formulated, which must be taken into account both at the international and national levels. The article shows the main promising areas and trends in the development of health tourism, including MMT in the EAEU countries in the near future.

FOR CITATION

Sorokin O.O., Tikhonov A.I. Development of international medical tourism in the EAEU. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 193–204.

APA

KEYWORDS

Global economy, international medical tourism, Eurasian Economic Union (EAEU), international economic agreements, international economic integration.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие индустрии туризма при одновременном повышении интереса к лечебно-оздоровительным технологиям и здоровому образу жизни среди различных групп населения во всем мире привело к возникновению новых перспективных видов туризма, среди которых необходимо отметить отдельно международный медицинский туризм (ММТ) [1]. Он представляет собой быстрорастущий сегмент мировой экономики, охватывающий поездки пациентов за границу своей страны с целью получения медицинской помощи. В последние годы наблюдается значительный рост интереса к ММТ со стороны граждан

стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Среди нормативно-правовых актов, определяющих особенности деятельности в сфере ММТ на федеральном и региональном уровнях, необходимо отдельно отметить:

1. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «Об утверждении стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» [2].

2. Отраслевые и региональные стратегии, регламентирующие развитие системы здравоохранения и сферы туризма и рекреации (например, Государственная стратегия по развитию санаторно-курортного комплекса Российской Федерации [3]).

Общая характеристика основных закономерностей функционирования рынка медицинского туризма, без указания конкретных ссылок на особенности технологии реализации услуг или специфику медицинского туризма как отдельного сегмента индустрии туризма, представлены в таких системных документах как ГОСТ Р 50690-2000 «Туристские услуги» [4], ГОСТ Р 506460-94 «Услуги населению. Термины и определения» [5], ГОСТ Р 50644-15-2009 «Туристские услуги. Требования по обеспечению безопасности туристов» [6], Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» [7] и др.

В общем случае, медицинский туризм (как составляющую лечебно-оздоровительного туризма) можно классифицировать по следующим группам [8], [9], [10]:

1. Выездной туризм – способствует оказанию услуги по выезду за пределы страны для получения более квалифицированной медицинской помощи;

2. Выездной туризм – способствует оказанию услуги въезда в страну иностранных граждан с целью получения медицинской помощи на данной территории;

3. Внутренний туризм – способствует оказанию услуги по перемещению граждан внутри одной страны между регионами для получения медицинских услуг [11].

Также можно классифицировать ММТ **по типу оказываемых медицинских услуг:**

1. Лечение заболеваний: данный вид ММТ включает в себя поездки пациентов для лечения хронических заболеваний, таких как рак, сердечно-сосудистые заболевания, неврологические расстройства и др.

2. Хирургические вмешательства: этот вид ММТ часто используется для проведения плановых хирургических операций, как например, пластическая хирургия, ортопедические операции, офтальмологические процедуры и др.

3. Диагностические процедуры: данный вид ММТ может включать в себя поездки для прохождения сложных диагностических процедур, недоступных в родной стране пациента. Например, пациенты могут обращаться за генетическим тестированием, МРТ с контрастом, ПЕТ-сканированием и др.

4. Реабилитация: после лечения или хирургического вмешательства пациенты могут нуждаться в реабилитационных процедурах. ММТ предлагает специализированные центры для восстановления после травм, инсультов, операций на суставах и др.

Классификация ММТ **по продолжительности поездки:**

1. Краткосрочный ММТ: пациенты приезжают на короткий срок (несколько дней или недель) для проведения конкретной процедуры или лечения.

2. Долгосрочный ММТ: пациенты нуждаются в длительном лечении или реабилитации, что требует пребывания в стране назначения несколько месяцев.

Классификация ММТ **по месту оказания медицинской помощи:**

1. Стационарное лечение: пациенты проходят лечение в больницах или клиниках с круглосуточной медицинской помощью.

2. Амбулаторное лечение: пациенты получают медицинскую помощь в амбулаторных центрах, поликлиниках или кабинетах врачей.

Классификация ММТ **по целям поездки:**

3. Лечебный ММТ: основной целью поездки является получение медицинской помощи.

4. Комбинированный ММТ: пациенты сочетают лечение с отдыхом и развлечениями, например, посещением достопримечательностей или пляжным отдыхом.

К основным особенностям ММТ следует отнести:

1. Качество медицинской помощи: важнейшим фактором при выборе страны для ММТ является качество предоставляемых медицинских услуг. Пациенты должны быть уверены в квалификации врачей, современном оборудовании и соблюдении санитарных норм.

2. Стоимость лечения: цена на медицинские услуги может существенно отличаться в различных странах. ММТ часто привлекателен для пациентов из стран с высокой стоимостью лечения, так как позволяет получить качественную помощь по более доступной цене.

3. Языковой барьер: общение с медицинским персоналом может быть проблематичным при недостаточном знании языка страны назначения. Необходимо заранее позаботиться о переводчике или выбрать клинику с мультилингвальным персоналом.

4. Визовые требования: пациенты из некоторых стран могут нуждаться в получении визы для въезда в страну назначения.

Анализ статистики основных целей ММТ представлен на рисунке 1.

Среди основных преимуществ, которые делают ММТ привлекательной альтернативой традиционному лечению в родной стране можно отметить.



Рисунок 1. Анализ статистики основных целей международного медицинского туризма

1. Доступность передовых технологий и квалифицированных специалистов. Многие страны, специализирующиеся на ММТ, включая РФ, обладают передовыми медицинскими технологиями и высококвалифицированными специалистами.

2. Сокращение сроков ожидания. В развитых странах часто наблюдаются длительные очереди на получение специализированной медицинской помощи. ММТ позволяет пациентам избежать ожидания и получить необходимую помощь в кратчайшие сроки.

3. Комплексный подход к лечению. Многие клиники, специализирующиеся на ММТ, предлагают пациентам комплексные пакеты услуг, включающие не только лечение, но и проживание, питание, переводчика, трансфер и другие дополнительные услуги.

4. Стоимость лечения. В некоторых случаях стоимость лечения за рубежом может быть ниже, чем в родной стране. Это связано с более низкими ценами на медицинские услуги, лекарства и проживание в странах с развивающейся экономикой.

5. Возможность совмещения лечения с отдыхом. ММТ предоставляет возможность совместить лечение с отдыхом в новой стране. Пациенты могут посетить достопримечательности, насладиться местной культурой и провести время в приятной обстановке.

Важно отметить, что выбор страны и клиники (санатория, оздоровительного курорта, турбазы и др. медицинские или санаторно-курортные учреждения) для ММТ требует тщательного изучения. Пациенты должны обращать внимание на их репутацию, квалификацию врачей и других специалистов, качество оборудования, отзывы других пациентов и условия пребывания. Однако, несмотря на все преимущества данного направления, в сфере ММТ в современных политических и социально-экономических условиях необходимо

отметить следующие ключевые проблемы, требующих решения и разработки методов их устранения:

1. Языковой барьер. Недостаточные знания языка страны пребывания может затруднить коммуникацию с врачами, медперсоналом и административным персоналом клиники.

2. Различия в медицинских стандартах и протоколах: могут существенно отличаться в разных странах. Что приемлемо в одной стране, может быть неприемлемым в другой. Важно убедиться, что клиники и др. медицинские или санаторно-курортные учреждения, выбранные для лечения, соответствуют международным стандартам качества и безопасности.

3. Проблема аутентичности. Существует риск столкнуться с недобросовестными медицинскими учреждениями или «фальшивыми» специалистами, которые могут предлагать услуги, не соответствующие заявленным характеристикам. Важно проводить тщательную проверку репутации соответствующего медицинского или санаторно-курортного учреждения, изучать отзывы пациентов, а также обращаться к независимым организациям, специализирующимся на оценке качества медицинских услуг.

4. Отсутствие гарантий. В отличие от лечения в родной стране, где пациент имеет доступ к системе страхования и социальной защиты, ММТ не всегда предусматривает гарантии качества лечения и компенсации возможных осложнений. Необходимо заранее изучить условия страховки и определить, какие риски она покрывает.

5. Психологический стресс. Лечение за рубежом может быть связано с высоким уровнем психологического стресса. Отсутствие привычной среды, языковой барьер, незнакомые лица и процедуры могут вызывать тревогу и беспокойство, что негативно сказывается на процессе выздоровления.

6. Логистические сложности. Организация поездки за рубеж для лечения, в том числе бронирование билетов, жилья, трансфера, а также подготовка необходимых документов, может быть сложной и трудоемкой задачей. Необходимо учитывать время ожидания визы, возможные карантинные ограничения, а также особенности климата и условий проживания в стране назначения.

7. Риски осложнений. Любое медицинское вмешательство сопряжено с риском осложнений. В случае возникновения осложнений за рубежом пациент может столкнуться с трудностями в получении квалифицированной помощи, а также с дополнительными расходами на лечение и транспортировку.

8. Этические дилеммы. ММТ порождает ряд этических дилемм, связанных с неравенством доступа к качественному медицинскому обслуживанию. Люди из развитых стран могут позволить себе лечение за рубежом, в то время как жители менее обеспеченных стран лишены этой возможности.

В течение последних нескольких лет рынок ММТ перешел из стадии стагнации в стадию бурного роста. Свою роль в этом процессе сыграли пандемия коронавируса и геополитические факторы, из-за которых существенно усложнилось перемещение между государствами.

Далее рассмотрим статистику ММТ в ЕАЭС более подробно.

Ожидается, что мировой рынок медицинского туризма вырастет с 11,7 млрд. долл. в 2022 г. до 35,9 млрд. долл. к 2032 г., и будет расти со среднегодовым темпом 12,2% в течение прогнозируемого периода. При этом, Азиатско-Тихоокеанский регион является крупнейшим рынком медицинского туризма, на который в 2021 г. приходилось 75% мирового рынка [14]. По итогам 2022 г. выяснилось, что ежегодно услугами ММТ пользуются более 21 млн. чел. по всему миру, причем каждый год темпы роста увеличиваются на 20%. Общий рынок ММТ накопил доход в 74-92 млрд. долл. По прогнозам, в период с 2023 по 2027 гг. этот показатель вырастет до 273 млрд. долл. По данным Data Bridge, к 2030 г. доходы рынка медицинского туризма вырастут до 40% и достигнут 410 млрд. долл. Что касается статистики стран медицинского туризма, то Южная Корея в 2022 г. встретила 248 тыс. туристов. К 2027 г. ожидается прирост до 700 тыс. чел. В среднем, более 15 тыс. туристов ежегодно посещают Абу-Даби (ОАЭ) в медицинских целях, а клиники Дубая (ОАЭ) приняли 630 тыс. пациентов в 2022 году. В 2022 г. в Турции также наблюдался скачок сферы медицинского

туризма: страну посетили более 600 тыс. пациентов, что говорит о росте рынка на 66% по сравнению с предыдущим годом. По данным «Yeditepe Health Care», 40% от общего оборота медицинского туризма в Турции приходится на стоматологические услуги, 42% на ортопедию, кардиологию, кардиохирургию и нейрохирургию, 15% – на пластическую хирургию. Иордания является крупнейшим направлением медицинского туризма на Ближнем Востоке: в 2022 г. страну посетили 265 тыс. туристов в медицинских целях, а доходы рынка превысили 1 млрд. долл. В Израиле ММТ последовательно развивается: в 2020 г. приехали 15 тыс. пациентов из разных точек мира. В 2021 г. Малайзию посетили около 300 тыс. иностранных пациентов, а в 2022 г. это число увеличилось до 340 тыс. В 2020 г. Сингапур принял 410 тыс. медицинских туристов, а в 2021 г. этот показатель увеличился на 13% (646 тыс. посетителей) [13].

Страны Содружества Независимых Государств (СНГ) также развивают ММТ. Так, представители Республики Беларусь отметили, что благодаря созданию широкой сети специализированных учреждений, внедрению новых методов и технологий, совершенствованию медицины в стране растет количество граждан других стран, получающих помощь. Отмечено, что белорусский «тренд» в этой сфере – качество по приемлемой цене. Несмотря на пандемию, в 2021 г. в Беларусь приехали 160 тыс. чел. по линии ММТ из 160 стран. Одним из преимуществ Беларуси является безвизовый режим со многими странами. Представители Казахстана также видят перспективность ММТ в своей стране. Только за 2021 – 2022 гг. представители примерно 100 стран получили там медуслуги, особенно реабилитационного характера, с соблюдением международных принципов реабилитации.

По статистике, в 2021 году в России порядка трех млн. иностранных граждан получили медуслуги на 180 млн. долл. Экспорт медуслуг предоставляют не только самые крупные, но и небольшие региональные медицинские организации. Перспективные направления – акушерство и гинекология, включая экстракорпоральное оплодотворение (ЭКО), ортопедия, радиология, травматология и др. В целом, объем рынка медицинского туризма в России к 2030 г. может составить от 2,2 до 7,6 млрд. долл. в год. Для достижения этих показателей надо пересмотреть национальную стратегию деятельности в данной сфере и целенаправленно привлекать граждан стран БРИКС+. Об этом говорится в исследовании консалтинговой компании «Яков и партнеры» (ранее McKinsey) [14].

В настоящее время в России реализуется федеральный проект «Развитие экспорта медицинских услуг». Один из его целевых показателей – наращивание объемов экспорта медицинских услуг до 1 млрд. долл. ежегодно. Как сообщили представители пресс-службы Минздрава России, он был перевыполнен уже в 2024 г., и составил 1,09 млрд. долл. Всего же, с начала 2024 г. в российских больницах было пролечено почти 18,9 млн. иностранных граждан. С 2021 по 2024 гг. за медицинской помощью в РФ обращались граждане КНДР, Индии, Турции, США, Германии, Франции и др. Наиболее популярными профилями, исходя из объема вырученных средств, были диагностические осмотры, офтальмология, акушерство и гинекология, хирургия, онкология, травматология и ортопедия, а также кардиология, нейрохирургия. По данным официального сайта «Национальные проекты России», в 2023 г. в стране пролечили 16,2 млн. иностранных граждан. Основной пациенто-поток наблюдается из Узбекистана, Таджикистана, Азербайджана, Кир-

гизии, Казахстана, Украины, Армении, Молдавии, Белоруссии и Латвии. Начиная с 2021 г. показатели федерального проекта начали фиксировать в рублях, а не в долларах, при этом за базу был взят курс 57,16 руб./долл., что снизило требования по целевым показателям примерно на 60%, или на 33,5 млрд руб. Участники федерального проекта подают данные в рублях, которые затем преобразуются в долларовый эквивалент по среднему курсу Центробанка России (кросс-курсу) за отчетный период [15].

Для развития ММТ в долгосрочной перспективе (до 2027 г. и далее) предлагается уделить внимание аккредитации медучреждений, стандартам качества, получению обратной связи от пациентов, а также повышению роли страховых компаний в медобслуживании иностранцев.

Данные о структуре внутреннего туризма в России по состоянию 2023 г. показаны на рисунке 2.

На рисунке 3 представлены целевые показатели реализации Стратегии развития санаторно-курортного комплекса РФ за 2027 – 2024 гг.



Рисунок 2. Данные о структуре внутреннего туризма в России по состоянию на 2023 г.

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
реализации Стратегии развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации

Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя							
		2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
1. Численность лечившихся и отдыхающих в санаторно-курортных организациях	тыс. человек	6527	6774	6806	6838	6869	6901	6933	6965
2. Доля санаторно-курортных организаций, включенных в государственный реестр курортного фонда Российской Федерации, в общем количестве санаторно-курортных организаций, расположенных в Российской Федерации	процентов (нарастающим итогом)	60	70	80	90	90	90	90	90
3. Доля медицинских работников, участвующих в оказании санаторно-курортного лечения, повысивших квалификацию в системе непрерывного медицинского образования	"-"	-	-	10	15	20	25	30	35

Рисунок 3. Целевые показатели реализации Стратегии развития санаторно-курортного комплекса РФ за 2017 – 2024 гг.

Источник: составлено авторами по данным: [17].

Данные о стоимости проезда из Москвы и стоимости одного дня проживания и лечения на популярных российских оздоровительных курортах представлены на рисунке 4 [16].

Strategy Partners также представила результаты анализа рынка санаторно-курортных услуг РФ, проводившегося в I квартале 2023 г. Основная задача отчета – проанализировать потенциал

развития рынка санаторно-курортных услуг ММТ и выявить перспективные бизнес-модели, изучить спрос и потребительские предпочтения, тренды рынка, произвести анализ лучших российских практик (рисунок 5 – 6) [18]. В 2023 г в России насчитывалось порядка 1,74 тыс. санаторно-курортных организаций (СКО), что на 2,5% меньше, чем в 2019 г. Большинство СКО являются санаториями

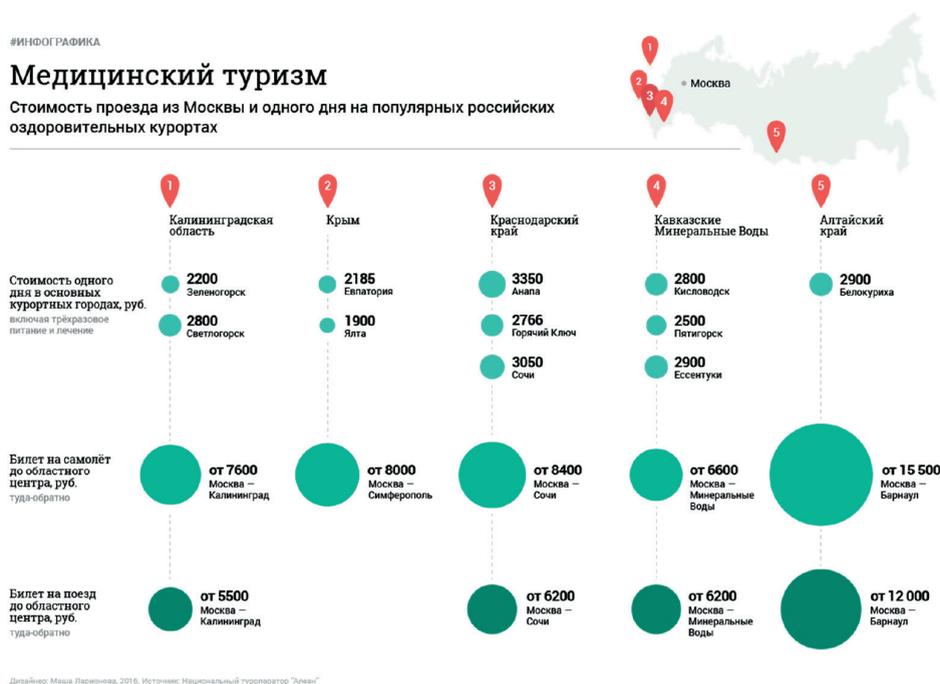


Рисунок 4. Данные о стоимости проезда из Москвы и одного дня проживания и лечения на популярных российских оздоровительных курортах



Рисунок 5. Количество размещенных в санаторно-курортных организациях и средняя продолжительность пребывания в них в РФ

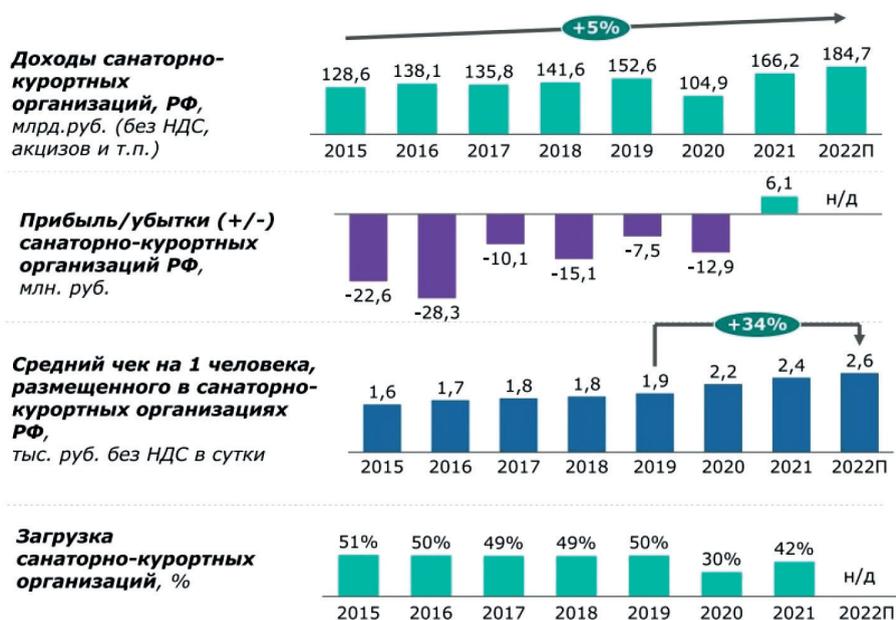


Рисунок 6. Основные показатели рынка санаторно-курортных услуг РФ

и пансионатами с лечением – 75% от совокупного показателя. Санатории-профилактории составляют 24% (таблица1).

К сожалению, в последние годы произошло сокращение числа организаций отрасли. Это произошло по следующим основным причинам:

- высокие капитальные затраты на содержание санаторно-курортных комплексов;
- недостаточное государственное финансирование отрасли;
- тенденции объединения и перепрофилирования бюджетных и ведомственных санаторно-курортных организаций;
- обветшание материально-технической базы;
- трудностями с привлечением инвестиций ввиду длительной окупаемости;

— недостаток высококвалифицированных кадров, обладающих узкопрофильными компетенциями.

Однако намечается тенденция к строительству новых курортов и реконструкции уже действующих санаториев. Привлекаются как частные, так и государственные инвестиции [19]. На текущий момент можно отметить следующие основные факторы развития рынка ММТ, которые необходимо учитывать как на международном, так и на национальном уровне:

1. Благоприятные факторы.

1.1. Внешние факторы:

- Глобализация и улучшение транспортной доступности: развитие авиакомпаний и появление бюджетных авиалиний значительно упростили доступность международных путеше-

Таблица 1

Общее число санаторно-курортных организаций по видам в России в 2019 – 2023 гг.

Виды санаторно-курортных организаций	2019	2020	2021	2022	2023
санатории и пансионаты с лечением:	1 296	1 312	1 324	1 297	1 306
- взрослые санатории и пансионаты с лечением	796	812	799	780	790
- санатории для детей с родителями и детские санаторные оздоровительные лагеря	500	500	525	517	516
санатории-профилактории	465	428	430	426	417
курортные поликлиники, бальнеологические лечебницы и грязелечебницы (включая детские)	24	21	21	20	17
Всего	1 785	1 761	1 775	1 743	1 740

Источник: составлено авторами по данным: Росстат, BusinessStat.

ствий, делая ММТ более привлекательным для пациентов.

— Рост средних доходов в развивающихся странах: повышение уровня жизни в таких странах как Китай, Индия и Бразилия приводит к увеличению спроса на качественную медицинскую помощь, включая услуги за рубежом.

— Старение населения в развитых странах: в связи с увеличением продолжительности жизни растет потребность в специализированном лечении хронических заболеваний. ММТ может стать альтернативой дорогостоящим процедурам в родной стране.

1.2. Внутренние факторы:

— Развитие медицинской инфраструктуры: инвестиции в современные больницы, клиники и диагностическое оборудование создают благоприятную среду для предоставления высококачественных медицинских услуг иностранным пациентам.

— Наличие квалифицированных медицинских специалистов: высокий уровень профессионализма врачей и медсестер является ключевым фактором успеха ММТ.

— Разработка комплексных пакетов услуг: предложение пациентам не только лечения, но и сопутствующих услуг, таких как трансфер, проживание, перевод и экскурсии, повышает привлекательность ММТ.

— Промоция и маркетинг: активная реклама и участие в международных выставках позволяют привлечь внимание иностранных пациентов к медицинским учреждениям.

2. Сдерживающие факторы:

2.1. Внешние факторы:

— Политическая нестабильность: войны, конфликты и терроризм могут негативно сказаться на туристическом потоке, включая ММТ.

— Экономические кризисы: падение курса валют или сокращение расходов населения может привести к снижению спроса на ММТ.

2.2. Внутренние факторы:

— Языковой барьер: отсутствие квалифицированных переводчиков может затруднить общение между пациентами и медицинским персоналом.

— Культурные различия: непонимание местных обычаев и традиций может привести к недоразумениям и негативным впечатлениям у пациентов.

— Недостаточная прозрачность ценообразования: отсутствие четких правил и стандартов ценообразования может вызвать подозрения у пациентов и затруднить сравнение предложений.

— Бюрократические барьеры: сложный процесс получения виз, разрешений на лечение и сертификации медицинских услуг может отпугнуть иностранных пациентов.

Для дальнейшего развития ММТ в ЕАЭС необходима реализация ряда мер [19]:

— Создание единого информационного пространства: необходимо создание единой платформы, предоставляющей информацию о медицинских учреждениях, специалистах и ценах на услуги.

— Упрощение визового режима: для иностранных пациентов необходимо упростить процедуру получения виз для лечения в странах ЕАЭС.

— Развитие инфраструктуры: необходимо инвестировать в развитие транспортной и гостиничной инфраструктуры, а также в создание комфортных условий для пребывания иностранных пациентов.

— Маркетинговая поддержка: необходимо активное продвижение ММТ на международном рынке.

— Обеспечение качества медицинских услуг: важно гарантировать иностранным пациентам высокое качество медицинской помощи и соблюдение всех стандартов.

Рассмотрим также основные тренды развития лечебно-оздоровительного туризма, и в том числе ММТ, в ЕАЭС на ближайшую перспективу. На мировом рынке наметились две глобальные тенденции:

1. Узконаправленные туристические организации (гостиницы, турбазы, дома отдыха, горнолыжные курорты и др.) стремятся осваивают здоровьесберегающие оздоровительные технологии.

2. Классические санаторно-курортные учреждения пытаются разнообразить свои услуги предложениями туристического характера [20].

Самые прогрессивные тенденции и тренды развития лечебно-оздоровительного туризма, и в т.ч. ММТ, в ЕАЭС на ближайшую перспективу включают в себя:

1. Персонализацию и интеграцию:

— Медицинские программы «под ключ». Спрос на индивидуальные программы лечения и оздоровления стремительно растет. Туристы ищут комплексные решения, учитывающие их специфические потребности, образ жизни и состояния здоровья.

— Интеграция традиционной и альтернативной медицины. Евразийское пространство богато традиционными методами лечения и оздоров-

ления. Сочетание их с современной медициной создает уникальные программы, привлекающие туристов, стремящихся к целостному подходу к здоровью.

— Минеральные источники и бальнеолечение. Евразийское пространство богато природными источниками минеральных вод, обладающих лечебными свойствами. Курорты, расположенные в горах, у озер или на морском побережье, предлагают широкий спектр процедур: ванны, души, ингаляции, питьевое лечение.

— Расширение спектра предоставляемых медицинских услуг за счет разработки и внедрения новых программ и методик лечения, включения дополнительных услуг, непосредственно связанных с профилем медицинских учреждений (санаториев, оздоровительных курортов, турбаз и др.), обеспечение многофункциональности предоставляемых услуг с точки зрения всего сервисного цикла (профилактика, диагностика, лечение, реабилитация, консультирование и т.д.).

2. Цифровизацию и технологическое совершенствование [21]:

— Онлайн-платформы бронирования и консультаций. Цифровые платформы упрощают доступ к информации о санаториях, курортах, врачах и медицинских программах. Они позволяют туристам сравнивать предложения, читать отзывы и удобно бронировать услуги.

— Телемедицина и удаленный мониторинг. Технологии телемедицины открывают новые возможности для дистанционного консультирования с врачами, получения рекомендаций и контроля состояния здоровья после лечения.

3. Фокус на профилактике и здоровом образе жизни:

— Освоение и переход на относительно новые виды и направления медицинского туризма, востребованные на рынке и в настоящее время недостаточно представленные с точки зрения возможностей индустрии, например медикаментозное лечение и борьбу с разнообразными отрицательными зависимостями (алкогольная зависимость, наркомания, зависимость от компьютерных игр и сети Интернет и т.п.), рост заболеваний, по которым по всему миру свидетельствует о возможности развития специализированных программ ММТ.

— Программы детоксикации и омоложения. Туристы все чаще выбирают программы, направленные на очищение организма от токсинов, повышение иммунитета и улучшение общего самочувствия.

— Физическая активность и wellness-практики. Йога, медитация, фитнес, SPA-процедуры – всё это становится неотъемлемой частью ММТ, помогая туристам расслабиться, снять стресс и обрести внутреннюю гармонию.

4. Рост экологического туризма:

— Оздоровительные центры в природных заповедниках. Туристы ищут возможности сочетать лечение с отдыхом на природе. Центры ММТ, расположенные в живописных местах с чистым воздухом и минеральными источниками, становятся всё более популярными.

— Эко-ответственные практики. Санатории и курорты внедряют программы по сокращению отходов, использованию возобновляемых источников энергии и сохранению биоразнообразия.

5. Развитие инфраструктуры и доступности [22]:

— Развитие внутрирегионального медицинского туризма, что значительно снижает уровень затрат на транспортные расходы и экономит время для совершения медицинской туристской поездки.

— Внедрение новых форм организации туристской деятельности в сфере ММТ. Например, туры выходного дня являются перспективной формой предоставления услуг в сфере ММТ в современных политических и экономических условиях.

— Создание новых санаторно-курортных комплексов. Инвестиции в строительство современных санаториев с передовым оборудованием и высококвалифицированным персоналом способствуют росту конкурентоспособности региона.

— Улучшение транспортной доступности. Развитие авиасообщения, железнодорожных и автомобильных дорог упрощает доступ к курортным зонам и способствует привлечению большего числа туристов.

— Развитие партнерских отношений с другими участниками рынка ММТ и смежных отраслей в контексте формирования кластерных структур, расширения сетевого взаимодействия и участия в межрегиональных и международных проектах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ММТ в ЕАЭС находится на стадии активного развития и представляет собой перспективное направление, способствующее экономическому росту стран Союза, созданию новых рабочих мест и улучшению доступности качественной медицинской помощи. Прогрессивные тренды, основанные на персонализации, технологическом совершенствовании, фокусе на профилак-

тике и устойчивом развитии, открывают новые возможности для привлечения туристов и укрепления позиций стран ЕАЭС на мировом рынке ММТ. Важно отметить, что успешное развитие отрасли потребует тесного сотрудничества между государственными органами всех стран Союза, медицинскими учреждениями, туристическими компаниями и представителями сферы гостеприимства. ЕАЭС обладает большим потенциалом

для развития ММТ. Сочетание доступных высококачественных медицинских услуг, богатой культуры и гостеприимства создаёт привлекательные условия для пациентов из всего мира. При решении существующих вызовов и реализации эффективной стратегии развития, Евразийский экономический союз может стать одним из ведущих центров международного медицинского туризма в мире.

Список литературы

1. Кузнецова, Н. Ф. Современная инфраструктура как одно из важных условий для развития туризма // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5. – № 3 (16). – С. 134 – 138.
2. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «Об утверждении стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf>.
3. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2018 г. № 2581-р «Об утверждении стратегии развития санаторно-курортного комплекса РФ». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/KetnqrARrOnt6bA2F3wZe1dHjsA5aWDb.pdf>.
4. ГОСТ Р 50690-2000. Туристские услуги. Общие требования от 01.07.2001 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200025205>.
5. ГОСТ Р 506460-94. Услуги населению. Термины и определения от 01.07.2001 г. – [Электронный ресурс]. – <http://docs.cntd.ru/document/1200006608>.
6. ГОСТ Р 50644-2009. Туристские услуги. Требования по обеспечению безопасности туристов от 15.12.2009 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/198650/>
7. Федеральный закон от 21.11.2011 г. №323 «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/>
8. Десятниченко, Д. Ю., Десятниченко, О. Ю. О стратегических приоритетах развития лечебно-оздоровительного туризма в России // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2018. – № 3(5). – С. 106–115.
9. Карвунис, Ю. А., Негоденко, Е. В. Особенности развития спортивного туризма на региональном уровне // Теория и практика физической культуры. – 2019. – № 11. – С. 18-19.
10. Ключникова, Е. А. Туристский подход в комплексе ГТО // Вестник академии детско-юношеского туризма и краеведения. – 2017. – № 1 (122). – С. 25-30.
11. Оборин, М. С. Состояние и перспективы развития лечебного и спортивно-оздоровительного туризма в России // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2022. – № 8 (2). – С. 23-29.
12. Deloitte, Patients Beyond Borders, Ассоциация медицинского туризма, Harvard Health Publishing, CNBC, Frost & Sullivan.
13. Мировая статистика медицинского туризма за 2025 год. – [Электронный ресурс]. – Режим работы: <https://medicaltourismwatch.com/global-medical-tourism-statistics/>
14. Рынок медицинского туризма в РФ к 2030 году может достичь 7,6 млрд. долл. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/08/14/1055611-rinok-meditsinskogo-turizma-v-rf-mozhet-dostich-76-mlrd?from>.
15. Глазьев, С. Ю. Резервы роста ЕАЭС // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2024. – Т. 18. – № 2 (48). – С. 9. – <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2024-02-9-9>.
16. Где недорого отдохнуть и подлечиться. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marafonec.livejournal.com/7102352.html>.
17. Статистические данные: туризм. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://autosprite.ru/foto/statisticheskie-dannije-turizm>.
18. Анализ рынка санаторно-курортных услуг в России в 2019 – 2023 гг. и прогноз на 2024 – 2028 гг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://businessstat.ru/images/demo/resorts_russia_demo_businessstat.pdf.
19. Строев, В. В., Сорокин, О. О. Сотрудничество стран ЕАЭС в сфере здравоохранения по развитию непрерывного медицинского и фармацевтического образования // Экономика и предпринимательство. – 2025 – № 5(178). – С. 143-150.
20. Тренды оздоровительного туризма 2024-2028. Аналитический обзор. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sko-online.ru/stat/post/trendy-ozdorovitel'nogo-turizma-2024-2028-g-analiticheskij-obzor>.
21. Игнатова, Е. В. Современные тенденции развития рынка медицинского туризма. Диссертация на соискание ученой степени к.э.н. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://unecon.ru/sites/default/files/d07ignatovaev.pdf>.
22. Каленова, С. А. Перспективы медицинского туризма стран ЕАЭС. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-meditsinskogo-turizma-stran-eaeu>.

References

1. Kuznetsova, N. F. Modern infrastructure as one of the important conditions for the development of tourism // Azimuth of scientific research: economics and management. – 2016. – Vol. 5. – № 3 (16). – Pp. 134-138.
2. Decree of the Government of the Russian Federation dated September 20, 2019 № 2129-r "On approval of the strategy for the development of tourism in the Russian Federation for the period up to 2035". – [Electronic resource]. – Access mode: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf>.
3. Decree of the Government of the Russian Federation dated November 26, 2018 № 2581-r "On approval of the development strategy of the sanatorium-resort complex of the Russian Federation." [Electronic resource]. –

- Access mode: <http://static.government.ru/media/files/KetnqpARrOnt6bA2F3wZe1dHjsA5aWDb.pdf>.
4. GOST R 50690-2000. Tourist services. General requirements from 07/01/2001. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://docs.cntd.ru/document/1200025205>.
 5. GOST R 506460-94. Public services. Terms and definitions dated 07/01/2001. – [Electronic resource]. – <http://docs.cntd.ru/document/1200006608>.
 6. GOST R 50644-2009. Tourist services. Requirements for ensuring the safety of tourists from 15.12.2009. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://base.garant.ru/198650/>
 7. Federal Law № 323 of 11/21/2011 “On the Basics of Public Health protection in the Russian Federation”. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.consultant.ru/document/>
 8. *Desyatnichenko, D. Yu., Desyatnichenko, O. Yu.* On the strategic priorities of the development of health tourism in Russia // Economics and Management of the national economy (Saint Petersburg). – 2018. – № 3(5). – Pp. 106-115.
 9. *Karvunis, Yu. A., Negodenko, E. V.* Features of sports tourism development at the regional level // Theory and practice of physical culture. – 2019. – № 11. – Pp. 18-19.
 10. *Klyushnikova, E. A.* The tourist approach in the TRP complex // Bulletin of the Academy of Children’s and Youth Tourism and Local History. – 2017. – № 1 (122). – Pp. 25-30.
 11. *Oborin, M. S.* The state and prospects of development of medical and sports and wellness tourism in Russia // Scientific result. Business and service technologies. – 2022. – № 8 (2). – Pp. 23-29.
 12. *Deloitte*, Patients Beyond Borders, Medical Tourism Association, Harvard Health Publishing, CNBC, Frost & Sullivan.
 13. *World statistics of medical tourism for 2025.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://medicaltourismwatch.com/global-medical-tourism-statistics/>
 14. *The medical tourism market in the Russian Federation may reach 7.6 billion dollars by 2030.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/08/14/1055611-rinok-meditsinskogo-turizma-v-rf-mozhet-dostich-76-mlrd?from>.
 15. *Glazyev, S. Y.* Reserves of the EAEU growth // Eurasian integration: economics, law, politics. – 2024. – Vol. 18. – № 2 (48). – P. 9. – <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2024-02-9-9>.
 16. *Where to relax and heal inexpensively.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://marafonec.livejournal.com/7102352.html>.
 17. *Statistical data: tourism.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://autosprite.ru/foto/statisticheskie-danniye-turizm>.
 18. *Analysis of the sanatorium and resort services market in Russia in 2019-2023 and forecast for 2024-2028.* – [Electronic resource]. – Access mode: https://businesstat.ru/images/demo/resorts_russia_demo_businesstat.pdf.
 19. *Stroev, V. V., Sorokin, O. O.* Cooperation of the EAEU countries in the field of healthcare for the development of continuing medical and pharmaceutical education // Economics and entrepreneurship. – 2025 – № 5(178). – Pp. 143-150.
 20. *Trends of health tourism 2024-2028. Analytical review.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://sko-online.ru/stat/post/trendy-ozdorovitel'nogo-turizma-2024-2028-g-analiticheskij-obzor>.
 21. *Ignatova, E. V.* Modern trends in the development of the medical tourism market. Dissertation for the degree of Candidate of Economics – [Electronic resource]. – Access mode: <https://unecon.ru/sites/default/files/d07ignatovaev.pdf>.
 22. *Kalenova, S. A.* Prospects of medical tourism in the EAEU countries. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-meditsinskogo-turizma-stran-eaes>.

Информация об авторах

Сорокин О.О., аспирант кафедры № 512 Московского авиационного института (национальный исследовательский университет) (Москва, Российская Федерация).

Тихонов А.И., кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой № 512 Московского авиационного института (Москва, Российская Федерация).

© Сорокин О.О., Тихонов А.И., 2025.

Information about the authors

Sorokin O.O., postgraduate student at the Department № 512 of the 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).

© Sorokin O.O., Tikhonov A.I., 2025.

МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT



Экономика бизнеса Business Economics

Современные подходы к управлению высокотехнологичными организациями

Мелехов К.А.

Modern approaches to high-tech organizations management

Melekhov K.A.

Социальная ответственность спортивных организаций и влияние волонтерства на репутацию бренда

Грушина В.В.

Social responsibility of sports organizations and the impact of volunteering on brand reputation

Grushina V.V.

Производительность новых сотрудников в процессе работы в мультикультурном коллективе: обзор существующих метрик и потенциал их применения в современных международных компаниях

Чжао Ци

New employee performance in a multicultural team: a review of existing metrics and their potential for application in modern international companies

Zhao Qi

Компетентностно-ориентированная модель формирования и управления проектными командами как фактор повышения эффективности образовательных проектов в высшем учебном заведении

Ляшенко В.Е.

Competence-based model of project team formation and management as a factor in improving the effectiveness of educational projects in higher education institutions

Lyashenko V.E.

<p>Анализ преимуществ и недостатков управления обращениями пассажиров в транспортной компании</p> <p><i>Менч Л.А.</i></p>	<p>Analysis of the advantages and disadvantages of passenger call management in a transport company</p> <p><i>Mench L.A.</i></p>
<p>Критерии оценки эффективности управления цепями поставок в многопрофильных холдингах</p> <p><i>Захаров М.А., Бурлов Д.Ю.</i></p>	<p>Criteria for evaluating the efficiency of supply chain management in diversified holding companies</p> <p><i>Zakharov M.A., Burlov D.Y.</i></p>
<p>Обзорный экскурс понятия классического менеджмента</p> <p><i>Горбачев П.А., Горкуша О.А.</i></p>	<p>An overview of the concept of classical management</p> <p><i>Gorbachev P.A., Gorkusha O.A.</i></p>
<p>Обеспечение технологического суверенитета угольной промышленности в условиях санкционных ограничений</p> <p><i>Лебедева Н.Е.</i></p>	<p>Ensuring the technological sovereignty of the coal industry in the context of sanctions restrictions</p> <p><i>Lebedeva N.E.</i></p>
<p>Управление и экономика цифровым социальным пространством</p> <p><i>Иликеева Ю.А., Хакимов Р.М., Салов И.В.</i></p>	<p>Governance and economics of digital social space</p> <p><i>Ilikeeva Y.A., Khakimov R.M., Salov I.V.</i></p>

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-207-213

Современные подходы к управлению высокотехнологичными организациями

Мелехов К.А.

Исследование современных подходов к управлению высокотехнологичными организациями приобретает особую актуальность в условиях стремительной цифровой трансформации мировой экономики. Высокотехнологичные компании функционируют в среде, характеризующейся экспоненциальным ростом технологических инноваций, сокращением жизненного цикла продуктов и технологий, глобальной конкуренцией за таланты и ресурсы и повышенной неопределенностью рынков. Объект исследования – высокотехнологичные организации России. Цель исследования – провести анализ современных подходы к управлению высокотехнологичными организациями и определить их эффективность. Методы исследования – анализ и синтез, индукция и дедукция, системный и процессный подходы анализа, а также объектно-субъектный метод построения систем управления. Научная новизна исследования – в процессе написания статьи, автором были установлены ключевые подходы к управлению высокотехнологичными предприятиями и оценена их эффективность. Данная статья будет полезна теоретикам и практикам, осуществляющим исследования в сфере управления высокотехнологичными организациями.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Мелехов К.А. Современные подходы к управлению высокотехнологичными организациями // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 207–213.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Развитие экономики, инновации, управление предприятием, высокотехнологичные предприятия, Цифровая трансформация, построение систем управления.

Modern approaches to high-tech organizations management

Melekhov K.A.

The study of modern approaches to high-tech organizations management is becoming especially relevant in the context of rapid digital transformation of the global economy. High-tech companies operate in an environment characterized by exponential growth of technological innovations, reduction of product and technology life cycles, global competition for talent and resources, and increased market uncertainty. The object of the study is high-tech organizations in Russia. The purpose of the study is to analyze modern approaches to high-tech organizations management and determine their effectiveness. Research methods are analysis and synthesis, induction and deduction, system and process approaches to analysis, as well as the object-subject method of building management systems. Scientific novelty of the study – In the process of writing the article, the author identified key approaches to high-tech enterprises management and assessed their effectiveness. This article will be useful to theorists and practitioners conducting research in the field of high-tech organizations management.

FOR CITATION

Melekhov K.A. Modern approaches to high-tech organizations management. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 207–213.

APA

KEYWORDS

Economic development, innovation, enterprise management, high-tech enterprises, digital transformation, building management systems.

ВВЕДЕНИЕ

Отметим ключевые факторы актуальности исследования современных подходов к управлению высокотехнологичными организациями. Среди данных фактором отметим скорость изменений. Традиционные модели управления не успевают адаптироваться к темпам технологических преобразований, что требует разработки гибких и адаптивных подходов. Также стоит отметить, что современные высокотехнологичные организации нуждаются в особых механизмах стимулирования, защиты и коммерциализации инноваций. Также на высокотехнологичных предприятиях возрастает значимость эффективного управления высококвалифицированными специалистами с уникальными компетенциями. Существует необходимость поиска баланса между иерархическими и плоскими структурами, обеспечивающими как контроль, так и креативность. Актуально вне-

дрение технологий искусственного интеллекта, больших данных и автоматизации, что требует новых управленческих компетенций [8, с. 101].

Проводимые в настоящее время научные исследования в данной области, позволяют формировать эффективные стратегии конкурентоспособности высокотехнологичных компаний и разрабатывать методы управления, соответствующие специфике наукоемких производств. Так же очень важно в рамках проводимых исследований создавать системы мотивации для работников интеллектуального труда и оптимизировать процессы принятия решений в условиях технологической неопределенности.

Таким образом, актуальность исследования современных подходов в управлении высокотехнологичными организациями обусловлена необходимостью создания теоретических и практических инструментов, соответствующих вы-

зовам цифровой экономики и обеспечивающих устойчивое развитие инновационных компаний в долгосрочной перспективе.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

В процессе написания статьи автором применялись следующие методы научного познания: анализ и синтез, индукция и дедукция, системный и процессный подходы анализа, а также объектно-субъектный метод построения систем управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

В процессе исследования установлено, что высокотехнологичные организации обладают рядом отличительных характеристик, которые формируют специфику управления ими.

Высокотехнологичные предприятия характеризуются высокой наукоёмкостью продукции и процессов, значительными инвестициями в НИОКР (>5-10% от выручки), сложными технологическими процессами и продуктами и не-

обходимостью управления интеллектуальной собственностью.

Так же стоит отметить динамичность внешней среды высокотехнологичных предприятий, короткие жизненные циклы продуктов и технологий, быстрое изменение потребностей рынка, высокая интенсивность конкуренции и появления disruptивных инноваций.

Особый человеческий капитал является основой функционирования и развития высокотехнологичного предприятия. На данных предприятиях стабильно высокая доля сотрудников с высшим образованием и научными степенями. Сотрудники предприятия должны обладать креативностью и экспертным знанием. Отметим так же особую профессиональную культуру технических специалистов [1, с. 142].

Рассмотрим современные подходы к управлению высокотехнологичными организациями и оформим результат в виде таблицы.

Таблица 1

Современные подходы к управлению высокотехнологичными организациями

Подход	Описание	Характеристика
Agile-методологии	Ключевые принципы	1. Итеративная разработка с короткими циклами (спринтами) [4, с. 21]; 2. Адаптивное планирование и быстрая реакция на изменения; 3. Постоянная обратная связь и корректировка процессов; 4. Самоорганизующиеся кросс-функциональные команды.
	Практическое применение	Scrum – фреймворк с четкими ролями (Scrum-мастер, владелец продукта) и церемониями; Kanban – визуализация рабочего процесса с ограничением работы в процессе; Scaled Agile Framework (SAFe) – масштабирование Agile на уровень организации.
Бирюзовые организации (Teal Organizations)	Ключевые принципы	Самоуправление вместо иерархических структур; Целостность – интеграция всех аспектов человеческой личности в работе; 3. Эволюционная цель – организация как живой организм с собственной миссией.
	Практическое применение	Холакратия – система распределенного принятия решений; Отказ от традиционных KPI в пользу целостных систем оценки; Прозрачность информации и совместное принятие стратегических решений.
Управление на основе данных (Data-Driven Management)	Ключевые принципы	Принятие решений на основе анализа больших данных; Непрерывное измерение ключевых метрик; Экспериментальный подход (A/B тестирование); Предиктивная аналитика для прогнозирования трендов.
	Практическое применение	Системы бизнес-аналитики (BI) и панели мониторинга; Алгоритмы машинного обучения для оптимизации процессов; Культура, основанная на доказательствах, а не интуиции.
Lean-стартап и дизайн-мышление	Ключевые принципы	Минимально жизнеспособный продукт (MVP) Цикл "создать-измерить-научиться"; Пользовательско-ориентированный подход; Быстрое прототипирование и валидация идей.
	Практическое применение	Непрерывное тестирование гипотез о ценностном предложении; Методология дизайн-спринтов для решения сложных проблем; 3. Глубокое понимание пользовательского опыта.
DevOps и непрерывная интеграция	Ключевые принципы	Интеграция разработки и эксплуатации Автоматизация процессов тестирования и развертывания Культура совместной ответственности 4. Непрерывное улучшение и обучение.

Окончание табл. 1

Подход	Описание	Характеристика
	Практическое применение	1. CI/CD (непрерывная интеграция/непрерывное развертывание); 2. Инфраструктура как код (IaC); 3. Микросервисная архитектура.
Управление распределенными командами	Ключевые принципы	Асинхронная коммуникация и документирование; Фокус на результат, а не на процесс; Высокий уровень автономии команд; 4. Цифровые инструменты для координации.
	Практическое применение	Гибридные модели работы (удаленная/офисная); Инструменты для виртуального сотрудничества; Практики построения доверия в распределенных командах.
Управление знаниями и обучающаяся организация	Ключевые принципы	1. Систематический подход к накоплению и распространению знаний; 2. Культура непрерывного обучения; 3. Поощрение экспериментов и права на ошибку; 4. Междисциплинарный обмен компетенциями.
	Практическое применение	Внутренние университеты и программы наставничества; Сообщества практиков и центры компетенций; Системы управления знаниями и базы данных опыта.

Как было установлено в процессе исследования, современные высокотехнологичные организации часто комбинируют эти подходы, создавая гибридные модели управления, адаптированные под конкретные условия бизнеса, отраслевую специфику и корпоративную культуру.

Гибридные модели управления в высокотехнологичных организациях представляют собой интегрированные подходы, сочетающие элементы различных управленческих парадигм для достижения оптимального баланса между инноваци-

онностью, эффективностью и устойчивостью. Эти модели возникли как ответ на ограничения традиционных подходов в условиях высокой неопределенности и динамичности технологических рынков [10, с. 243].

Далее рассмотрим ключевые гибридные комбинации в управлении высокотехнологичными предприятиями и оформим результат в виде таблицы.

Далее рассмотрим факторы эффективности гибридных моделей управления высокотехнологичными предприятиями.

Таблица 2

Ключевые гибридные комбинации в управлении высокотехнологичными предприятиями

Гибридная комбинация	Описание	
Agile-иерархия	Суть подхода	1. Сохранение элементов традиционной иерархии на стратегическом уровне; 2. Внедрение Agile-практик на операционном и проектном уровнях; 3. Четкое разграничение зон ответственности между иерархическими и самоорганизующимися структурами.
	Практическое применение	1. Двухскоростная ИТ-организация (bimodal IT): стабильные и инновационные подразделения; 2. Фреймворк SAFe (Scaled Agile Framework) для согласования работы Agile-команд с корпоративной стратегией; [2, с. 413] 3. Использование OKR (Objectives and Key Results) для связи стратегических целей с тактическими задачами команд.
Амбидекстерные организации	Суть подхода	1. Одновременное развитие эксплуатационной (операционной) и исследовательской деятельности; 2. Структурное разделение подразделений по эксплуатации и инновациям; 3. Общая система управления, обеспечивающая синергию между направлениями.
	Практическое применение	1. Создание выделенных инновационных лабораторий с особыми условиями работы; 2. Ротация персонала между эксплуатационными и инновационными подразделениями; 3. Специальные механизмы финансирования для разных типов деятельности (бюджетирование основной деятельности и венчурное финансирование инноваций).

Окончание табл. 2

Холакратия с элементами традиционного менеджмента	Суть подхода	1. Внедрение самоуправления и распределенного принятия решений (холакратия); 2. Сохранение некоторых традиционных управленческих функций (стратегическое планирование, финансовый контроль); 3. Гибкие роли вместо жестких должностей при сохранении ответственности.
	Практическое применение	1. Круги ответственности с четкими границами полномочий; [5, с. 84] 2. Формализованные процессы управления напряжениями и конфликтами; 3. Прозрачная система принятия решений с сохранением стратегического контроля.
Платформенно-проектные организации	Суть подхода	1. Сочетание стабильной платформенной части (инфраструктура, общие сервисы) и гибкой проектной части; 2. Модульная архитектура бизнеса, позволяющая быстро реконфигурировать ресурсы; 3. Внутренние рынки талантов и компетенций.
	Практическое применение	1. Внутренние платформы для обмена знаниями и ресурсами; 2. Динамическое формирование проектных команд под конкретные задачи; 3. API-ориентированная организационная структура.
Сетевые организации с координационным центром	Суть подхода	1. Децентрализованная сеть полуавтономных подразделений или команд; 2. Центральное ядро, обеспечивающее координацию, стандарты и общее видение; 3. Гибкие границы организации с активным вовлечением внешних партнеров.
	Практическое применение	1. Экосистемный подход к организации бизнеса; 2. Гибкие альянсы с партнерами и поставщиками; 3. Сообщества практиков внутри и за пределами организации.

Критическим элементом успеха является культурная интеграция – создание единой корпоративной культуры, способной объединить различные управленческие подходы и технологическая поддержка – использование цифровых платформ и инструментов для обеспечения прозрачности и координации. Также важно отметить гибкость границ – четкое определение, где применяются те или иные подходы, с возможностью корректировки. Адаптивное лидерство должно быть направлено на развитие лидеров, способных функционировать в различных управленческих парадигмах. Метрики и обратная связь очень важны при построении корпоративной культуры, они должны выстраиваться на основе сбалансированной системы показателей, учитывающая специфику разных частей организации [7, с. 69].

Практические примеры внедрения гибридных моделей управления в высокотехнологичных организациях [6, с. 72]:

1. В корпорации Google применяется сочетание традиционной корпоративной структуры с моделью «20% времени» для инноваций;

2. В корпорации Netflix существуют микро-предприятия внутри корпорации с внутренним рынком и предпринимательской культурой;

3. В банке ING Bank практикуется сочетание Agile-команд с традиционными функциями контроля и соответствия регуляторным требованиям.

Гибридные модели управления высокотехнологичными организациями продолжают эволюционировать, отражая комплексную природу современных бизнес-вызовов и необходимость одновременного обеспечения инновационности, масштабируемости и устойчивости.

Финансовые аспекты управления высокотехнологичными организациями, предусматривают необходимость принятия определенных решений, а именно [3, с. 30]:

1. Инвестиционные решения – оценка долгосрочной перспективности технологий, управление портфелем высокорисковых проектов, применение гибких моделей финансирования инноваций;

2. Особенности оценки эффективности управления высокотехнологичными организациями – оценка нефинансовых показателей инновационной деятельности, разработка долгосрочных горизонтов планирования для фундаментальных исследований, учет нематериальных активов и интеллектуальной собственности;

3. Управление стоимостью разработки – применение методов оптимизации затрат на НИОКР, поддержание баланса между аутсорсингом и внутренней разработкой, управление экономикой масштаба в высокотехнологичном производстве.

Рассмотрим так же культурные аспекты в управлении высокотехнологичными организациями:

1. В рамках развития инновационной культуры необходимо поощрение экспериментирования и принятия обоснованного риска. Также важно соблюдать баланс между креативностью и дисциплиной и развивать культуру непрерывного обучения и адаптации [9, с. 24];

2. Развитие на высокотехнологичном предприятии коммуникации и коллаборации, предполагает преодоление коммуникационных барьеров между техническими и бизнес-специалистами, создание среды для эффективного обмена идеями, а так же управление виртуальными и распределенными командами.

3. Существуют определенные этические аспекты управления высокотехнологичными предприятиями, которые связаны, прежде всего, с ответственным внедрением новых технологий, управлением социальными последствиями инноваций и соблюдением этических принципов в исследованиях и разработках.

ВЫВОДЫ

В заключение необходимо отметить, что как показало проведенное исследование, эффективное управление высокотехнологичными организациями требует интеграции этих особенностей в целостную систему менеджмента, способную одновременно обеспечивать инновационность, операционную эффективность и долгосрочную устойчивость в условиях высокой неопределенности и динамичности внешней среды.

Также при применении ключевых гибридных комбинаций в управлении высокотехнологичными предприятиями существуют определенные вызовы и ограничения. Прежде всего, отметим сложность поддержания баланса между различными подходами в управлении, а также риск культурных конфликтов между частями организации и повышенные требования к коммуникациям и координации. Также важно наличие специфических компетенций у менеджеров и сотрудников.

Список литературы

1. *Бережнов, Г. В.* Методология управления по компетенциям как современный подход к управлению персоналом организации / Г. В. Бережнов, Ф. А. Ширяева // *Экономические системы*. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 135-145.
2. *Голубь, Л. Е.* Применение манипулятивного подхода в управлении персоналом современных организаций / Л. Е. Голубь // *Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна*. – 2023. – № 3. – С. 411-415.
3. *Гринев, А. Б.* Стратегические подходы к управлению организациями в современных условиях / А. Б. Гринев // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право*. – 2024. – № 9. – С. 29-31.
4. *Игнатьева, Т. С.* Актуальные подходы к управлению современной организацией / Т. С. Игнатьева, Е. В. Разумова // *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. – 2024. – № 2(165). – С. 18-22.
5. *Камчатова, Е. Ю.* Современные подходы к цифровой трансформации в управлении организациями / Е. Ю. Камчатова // *Экономический вестник*. – 2023. – Т. 2, № 4. – С. 81-88.
6. *Мелехов, К. А.* Проблемы повышения эффективности управ-

ления высокотехнологичными организациями в современных условиях / К. А. Мелехов // *Вестник МИРБИС*. – 2023. – № 3(35). – С. 66-74.

7. *Мелехов, К. А.* Тенденции развития управления высокотехнологичными организациями в России / К. А. Мелехов // *Modern Economy Success*. – 2023. – № 5. – С. 66-72.
8. *Стубер, В. В.* Инновационные подходы и методы управления персоналом в развитии современной организации / В. В. Стубер // *Инновационная наука*. – 2023. – № 6-1. – С. 99-102.
9. *Харин, Д. К.* Современные подходы к управлению производственными организациями: Канбан, Just-in-Time, концепция экономии ресурсов и экологические подходы / Д. К. Харин, П. Ю. Бессонов // *Студенческий вестник*. – 2024. – № 45-10(331). – С. 23-24.
10. *Чупина, Ж. С.* Основные подходы к созданию интеллектуальной системы управления высокотехнологичными проектами в современных экономических условиях развития Российской Федерации / Ж. С. Чупина // *Финансовый менеджмент*. – 2024. – № 9. – С. 338-347.

References

1. *Berezhnov, G. V.* Methodology of competence management as a modern approach to the personnel management of an organization / G. V. Berezhnov, F. A. Shiryaeva // *Economic systems*. – 2024. – Vol. 17, № 4. – Pp. 135-145.
2. *Golub, L. E.* Application of a manipulative approach in personnel management of modern organizations / L. E. Golub // *Bulletin of Young Scientists of the St. Petersburg State University of Technology and Design*. – 2023. – № 3. – Pp. 411-415.
3. *Grinev, A. B.* Strategic approaches to organization management in modern conditions / A. B. Grinev // *Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and Law*. – 2024. – № 9. – Pp. 29-31.
4. *Ignatieva, T. S.* Actual approaches to management of a modern organization / T. S. Ignatieva, E. V. Razumova // *Science and*

education: economy and economics; entrepreneurship; law and management. – 2024. – № 2(165). – Pp. 18-22.

5. *Kamchatova, E. Y.* Modern approaches to digital transformation in the management of organizations / E. Y. Kamchatova // *Economic Bulletin*. – 2023. – Vol. 2, № 4. – Pp. 81-88.
6. *Melekhov, K. A.* Problems of increasing the efficiency of management of high-tech organizations in modern conditions / K. A. Melekhov // *Bulletin of MIRBIS*. – 2023. – № 3(35). – Pp. 66-74.
7. *Melekhov, K. A.* Trends in the development of management of high-tech organizations in Russia / K. A. Melekhov // *Modern Economy Success*. – 2023. – № 5. – Pp. 66-72.
8. *Stuber, V. V.* Innovative approaches and methods of personnel management in the development of a modern organization /

V. V. Stuber // Innovative science. – 2023. – № 6-1. – Pp. 99-102.

9. *Kharin, D. K.* Modern approaches to the management of industrial organizations: Kanban, Just-in-Time, the concept of saving resources and environmental approaches / D. K. Kharin, P. Y. Bessonov // Student Bulletin. – 2024. – № 45-10(331). –

Pp. 23-24.

10. *Chupina, J. S.* basic approaches to creating an intelligent management system for high-tech projects in the modern economic conditions of the development of the Russian Federation / J. S. Chupina // Financial management. – 2024. – № 9. – Pp. 338-347.

Информация об авторе

Мелехов К.А., аспирант Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва, Российская Федерация).

© Мелехов К.А., 2025.

Information about the author

Melekhov K.A., postgraduate student at the Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (Moscow, Russian Federation).

© Melekhov K.A., 2025.

Социальная ответственность спортивных организаций и влияние волонтерства на репутацию бренда

Грушина В.В.

В статье раскрывается концепция волонтерства как ресурса символического производства брендинга в спортивной сфере. Исследование предлагает переосмысление значения спортивной организации – помимо оператора мероприятий она рассматривается в качестве центра социального притяжения на уровне культурных и поведенческих паттернов. Особое внимание уделяется роли волонтерства, с учетом его потенциала укрепления имиджа и формирования устойчивой репутации бренда спортивной организации в сознании различных целевых аудиторий. Данное направление характеризуется особой актуальностью в контексте институционализации волонтерской деятельности и её интеграции в систему управления спортивными мероприятиями. Объект исследования: социальная ответственность и брендинг спортивных организаций. Цель исследования: раскрыть механизмы влияния волонтерской деятельности на формирование и укрепление репутации бренда спортивной организации с позиций реализации социальной ответственности. Методы исследования: общенаучные методы познания – анализ, синтез, логическое обобщение, метод системного подхода. Научная новизна исследования: обоснование взаимосвязи между реализацией социально ответственных практик в рамках спортивного волонтерства и формированием положительной репутации бренда, представление волонтерства как стратегического ресурса в системе социального позиционирования спортивных субъектов.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Грушина В.В. Социальная ответственность спортивных организаций и влияние волонтерства на репутацию бренда // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 214–221.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Развитие спорта, волонтерство, социальная ответственность, репутация бренда, социальное позиционирование, спортивные субъекты.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-3-136-214-221

Social responsibility of sports organizations and the impact of volunteering on brand reputation

Grushina V.V.

The article reveals the concept of volunteering as a resource for symbolic production of branding in the sports sphere. The study offers a rethinking of the meaning of a sports organization – in addition to the operator of events, it is considered as a center of social attraction at the level of cultural and behavioral patterns. Particular attention is paid to the role of volunteering, taking into account its potential for strengthening the image and forming a sustainable reputation of the sports organization's brand in the minds of various target audiences. This area is characterized by particular relevance in the context of the institutionalization of volunteer activities and its integration into the sports event management system. Object of the study: social responsibility and branding of sports organizations. Purpose of the study: to reveal the mechanisms of the influence of volunteer activities on the formation and strengthening of the reputation of the sports organization's brand from the standpoint of implementing social responsibility. Research methods: general scientific methods of cognition – analysis, synthesis, logical generalization, the method of a systems approach. Scientific novelty of the study: substantiation of the relationship between the implementation of socially responsible practices within the framework of sports volunteering and the formation of a positive brand reputation, presentation of volunteering as a strategic resource in the system of social positioning of sports entities.

FOR CITATION

Grushina V.V. Social responsibility of sports organizations and the impact of volunteering on brand reputation. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 214–221.

APA

KEYWORDS

Sports development, volunteering, social responsibility, brand reputation, social positioning, sports entities.

Современные процессы трансформации общества способствуют усилению интереса к вопросам социальной ответственности организаций. Особую актуальность приобретает реализация социально ориентированных практик в сфере спорта, который, с одной стороны, является частью системы массовой культуры, а с другой – мощным инструментом воздействия на общественное сознание. Спортивные организации, как носители определённого социального капитала, оказываются в центре внимания, в том числе, и в контексте

их социальной миссии. На этом фоне всё более заметной становится роль волонтерства.

Категория социальной ответственности на протяжении последних десятилетий достаточно прочно вошла в понятийный аппарат таких наук, как социология менеджмент, право, философия и ряд других дисциплин [4, с. 135]. По своей сущности, она представляет собой совокупность этических, правовых, организационных и добровольных практик, реализуемых организациями в целях устойчивого социального развития.

Эволюция подходов к пониманию социальной ответственности прослеживается в контексте изменений в социально-экономической парадигме. Так, в классической экономической модели, основанной на принципах рыночного либерализма, приоритет отдавался максимизации прибыли. Все иные виды ответственности рассматривались как второстепенные. По мере развития институтов гражданского общества и расширения сферы общественных ожиданий, возникла необходимость переосмысления роли социальных субъектов в жизни общества.

Современные трактовки социальной ответственности выходят далеко за пределы корпоративного сектора и применяются ко всем видам организаций: государственным, некоммерческим, образовательным, спортивным и т.д. При этом социальная ответственность позиционируется именно как добровольное принятие организацией обязательств перед обществом, т.е. обязательств, которые выходят за рамки юридически установленных норм и направлены на реализацию этико-культурных ценностей [1, с. 56].

В спортивной сфере реализация принципов социальной ответственности имеет свои содержательно-организационные особенности. Они обусловлены спецификой самой отрасли, а также высокой степенью её социальной вовлечённости. Спорт, по своей природе, является не только элементом физического воспитания и досуга, но и значимым культурным, идеологическим и социальным феноменом для широких слоёв населения. Особенность спортивных организаций заключается в их высокой видимости в публичном пространстве. В рамках спортивной отрасли социальная ответственность также тесно связана с понятием «социальной миссии», под которой понимается ориентация на формирование здорового, сплочённого и активного общества.

В качестве примера можно привести исследование А. Воронова, касательно социальных инициатив ФК «Ливерпуль». Так, автор выделяет проекты «Truth 4 Youth» (молодежный проект), «Action 4 Health» (проект в сфере здравоохранения), «Tactics 4 Families» (семейный проект), «Respect 4 All» (проект, ориентированный на людей с ограниченными возможностями), «Reduc@te» (детский проект) [3]. Помимо перечисленных проектов, дополнительно можно выделить LFC Foundation (официальная благотворительная организация клуба), «Red Neighbours» (поддержка жителей районов Анфилд и Киркби), «The Red Way» (стратегия устойчивого развития клуба).

Основу практической реализации социальной ответственности спортивных организаций формирует нормативное обеспечение. На международном уровне ключевыми ориентирами являются положения Хартии Международного олимпийского комитета. Аналогичные подходы содержатся в документах ЮНЕСКО, WADA, FIFA [8, с. 375].

В российской правовой системе основополагающим документом выступает Закон «О физической культуре и спорте», в котором закреплены положения, направленные на социальную значимость спорта, поддержку детско-юношеских и массовых спортивных инициатив, обеспечение доступности спортивной инфраструктуры, создание условий для участия граждан в спортивной жизни страны и ряд других, актуальных с позиции социальной ответственности, норм.

Помимо нормативной базы, существенное значение имеет институциональное обеспечение. В России оно представлено профильными государственными структурами (Министерство спорта, региональные и муниципальные управления ФКиС), а также некоммерческими организациями, выступающими проводниками ценностей социальной ответственности. Важную роль здесь играют волонтерские центры и инициативные группы, благотворительные фонды, объединения болельщиков.

К числу ключевых направлений реализации принципов социальной ответственности в спортивной сфере можно отнести [10, с. 98]:

развитие инклюзивных практик с позиции обеспечения равного доступа к спортивной инфраструктуре лицам с ограниченными возможностями, социально уязвимым группам, детям и пожилым людям;

поддержку общественно значимых инициатив – пропаганду здорового образа жизни, профилактику негативных социальных явлений (зависимостей, насилия, дискриминации), участие в благотворительных и образовательных проектах;

минимизацию негативного воздействия спортивных мероприятий на окружающую среду;

волонтерскую деятельность, как основу расширения социальной базы вовлечённости населения в сферу спорта с одновременной реализацией принципов гражданского участия.

Волонтерская деятельность, как социально значимое явление, представляет собой одну из форм практической реализации гражданской активности и находит широкое признание в системе общественных ценностей современного об-

щества. Её сущность заключается в добровольном и безвозмездном участии граждан в различных сферах общественной жизни (в т.ч., спортивной сфере), направленном на достижение общего блага.

Становление волонтерства как института тесно связано с эволюцией гуманистических идей, утверждающих приоритет личности, её достоинства и ответственности перед обществом. В условиях социального государства оно воспринимается, в первую очередь, как средство гармонизации общественных отношений. Волонтерская деятельность призвана компенсировать недостатки формализованных институтов социальной поддержки и способствовать формированию устойчивых каналов взаимодействия между государством, обществом и отдельными гражданами.

Современная система общественных ценностей наделяет волонтерскую деятельность особым смыслом. Добровольчество ассоциируется с такими базовыми категориями, как солидарность, взаимопомощь, альтруизм, социальная справедливость, активное гражданство. При этом, в текущей социокультурной парадигме волонтерство все чаще рассматривается не как эпизодическая помощь, а как структурированный и институционализированный элемент социальной системы [6, с. 294].

Особенно важным становится признание волонтерства как значимого ресурса социального капитала с учетом того, что значительную актуальность приобретает молодежное волонтерство.

Следует подчеркнуть, что волонтерская деятельность выполняет, помимо функции социальной поддержки, функцию культурной трансляции: путем участия в волонтерских инициативах формируется определенная система смыслов и ценностей, которая транслируется внутри сообщества волонтеров и за его пределами.

Значительное влияние волонтерская деятельность оказывает на качество бренда спортивной организации, как многослойного социокультурного конструкта, посредством которого формируется общественное восприятие, данной организации.

Обобщенный алгоритм формирования бренда, как отмечает А. В. Кисиленко, включает его позиционирование, создание концептуальной идентичности и тестирование [5, с. 66-67]. Данный алгоритм можно дополнить этапом социальной активации бренда, предполагающим реализацию социально значимых инициатив и вовлечение целевых аудиторий в добровольческую деятельность.

Ключевые элементы бренда спортивной организации показаны на рисунке 1.

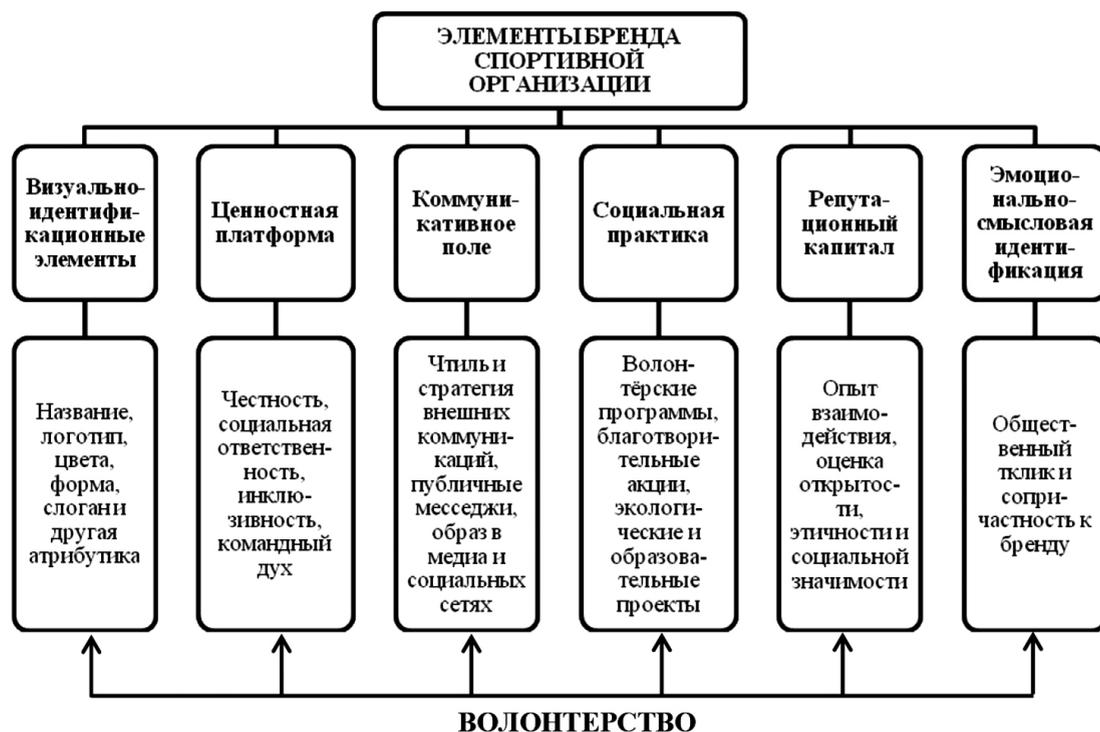


Рисунок 1. Ключевые элементы бренда спортивной организации

Таблица 1

Влияние волонтерства на качество бренда спортивной организации

Элемент бренда	Уровень влияния	Характеристика влияния волонтерства
Визуально-идентификационные элементы	++	Косвенное влияние в рамках визуального оформления волонтерской формы, символики мероприятий и т.д.
Ценностная платформа	+++++	Волонтеры транслируют ключевые ценности организации через своё поведение и участие
Коммуникативное поле	++++	Добровольцы формируют позитивный публичный образ путем общения, активности в соцсетях, а также личным примером
Социальная практика	+++++	Волонтерство – важная часть социальной активности, она усиливает социальную миссию бренда
Репутационный капитал	+++++	Позитивный опыт взаимодействия с волонтерами укрепляет доверие и общественное признание
Эмоционально-смысловая идентификация	+++++	Эмоциональная вовлечённость и идентификация с брендом создаётся за счет участия в значимых инициативах

Влияние волонтерства на качество бренда спортивной организации в рамках представленных элементов сведено в таблицу 1.

Влияние волонтерства на визуально-идентификационные элементы носит преимущественно косвенный характер, однако не является незначительным. Волонтеры выступают в качестве представителей организации на мероприятиях, часто носят фирменную одежду, используют брендированные материалы, выполняют функции навигаторов для зрителей. Следует отметить также оформление волонтерских пространств, наличие символики организации в зоне взаимодействия с участниками и гостями, фото- и видеоконтент с участием волонтеров в фирменной экипировке [2, с. 8].

Ценностная платформа представляет собой идеологическое и смысловое ядро бренда – совокупность принципов, норм и ориентиров, транслируемых аудитории. Именно на данном уровне влияние волонтерства оказывается наиболее значимым. Волонтеры воплощают в своей деятельности ключевые ценности спортивной организации. Их личная мотивация и добровольный характер участия напрямую соотносятся с миссией социально ответственного спорта. При этом волонтерские практики служат своеобразным тестом на подлинность ценностей бренда.

Коммуникативное поле бренда включает в себя совокупность каналов, форматов и смыслов, через которые организация взаимодействует с внешней средой. Влияние волонтерства на данную составляющую видится не таким высоким, как на предыдущий элемент, однако в достаточной степени разносторонним: [9, с. 48]

— во-первых, волонтеры сами становятся активными коммуникаторами бренда. Публикации в социальных сетях, отзывы, фотографии и видеоматериалы представляют неформальный, но крайне убедительный канал коммуникации, который воспринимается целевой аудиторией как более достоверный и искренний по сравнению с официальными сообщениями;

— во-вторых, волонтерское участие создаёт контентную насыщенность информационного сопровождения деятельности организации;

— в-третьих, участие волонтеров в непосредственном взаимодействии с гостями и участниками мероприятий (работа на инфо-стойках, помощь на площадках, навигация) делает их важнейшим звеном в системе обратной связи. Через них организация получает данные о качестве взаимодействия и может оперативно корректировать коммуникационные процессы.

Социальная практика представляет совокупность конкретных действий в области социальной ответственности спортивной организации. Волонтерскую деятельность здесь можно позиционировать как один из ключевых инструментов реализации таких инициатив. Благодаря волонтерству организация получает возможность институционализировать свою социальную функцию и органично встроить ее в свою повседневную деятельность. Добровольцы, при этом, становятся своего рода мостом между организацией и обществом.

Рассматривая репутацию как ключевой стратегический ресурс брендинга спортивных организаций, необходимо отметить, что интеграция волонтерской деятельности в повседневную прак-

тику позволяет выстраивать долгосрочные связи с общественностью, транслировать позитивные ценности и открытую позицию по отношению к социуму.

Репутация в современной научной и управленческой литературе трактуется как совокупное общественное представление о деятельности организации. Ее формирование осуществляется на основе взаимодействия организации с различными заинтересованными сторонами. Концептуально репутация отражает степень соответствия между заявленными целями организации и её реальной практикой.

В контексте управления брендом, репутация рассматривается как важнейший нематериальный актив, как средство генерации долгосрочных конкурентных преимуществ. В отличие от материальных ресурсов, репутация не поддается немедленному воспроизводству, она требует значительных временных и коммуникативных усилий для своего формирования и является крайне чувствительной к изменениям в общественном восприятии. Эффектом высокого уровня репутационного капитала в спортивной сфере выступает привлечение партнёров, инвесторов, болельщиков и добровольцев, снижение транзакционных издержек и повышение устой-

чивости организации к негативному воздействию внешней среды.

Необходимо отметить, что для спортивной сферы репутация приобретает дополнительное значение, поскольку отражает способность организации выполнять свою социальную миссию, соблюдать нормы этики, обеспечивать инклюзивность и быть социально ответственным субъектом.

Кроме того, репутация тесно связана с понятием бренда как социокультурного конструкта. В этой связи добровольцы, участвующие в мероприятиях, выступают как активные агенты репутационного продвижения при транслировании позитивных сообщений о деятельности организации в своё ближайшее окружение, медиасреду и гражданское сообщество.

Одним из важных механизмов влияния волонтерства на бренд спортивной организации является эмоционально-смысловая идентификация целевой аудитории с её деятельностью. Данное утверждение объясняется тем, что волонтеры, принимающие участие в мероприятиях, транслируют вовне положительные переживания и формируют устойчивый позитивный фон вокруг бренда организации. Сами переживания находят отражение в публичных высказываниях, социальных сетях, визуальных образах и прочих формах.

Таблица 2

Основные эффекты волонтерской деятельности в контексте формирования качества бренда организации

Эффект волонтерской деятельности	Описание эффекта
Укрепление доверия к бренду	Позитивный опыт взаимодействия с волонтерами способствует укреплению доверия к организации со стороны общественности
Повышение лояльности целевой аудитории	Участие в добровольчестве вызывает стойкую эмоциональную привязанность, а также желание повторного взаимодействия
Расширение каналов коммуникации	Волонтеры становятся носителями и распространителями информации о бренде в неформальных средах
Эмоциональная идентификация с брендом	Вовлечённость в социально значимые мероприятия усиливает чувство сопричастности аудитории к бренду
Повышение социальной легитимности	Организация, принимающая участие в волонтерской деятельности, воспринимается аудиторией как значительно более социально ответственный участник общественных процессов
Подтверждение ценностной платформы	Реальные действия добровольцев служат подтверждением искренности заявленных организацией ценностей
Рост репутационного капитала	Регулярное волонтерское участие способствует повышению репутации организации как устойчивого и надёжного партнера/ субъекта
Формирование сообщества сторонников	Формируется сообщество лояльных сторонников, способных поддерживать и продвигать бренд
Информационная органичность бренда	Присутствие волонтеров делает бренд более заметным и органично встроенным в повседневное медиа-пространство
Институционализация социальной миссии	Волонтерство становится неотъемлемой частью стратегической и операционной деятельности организации

Исходя из представленной информации об особенностях социальной ответственности организации, основные выгоды волонтерской деятельности в контексте формирования качества бренда, сведены в таблицу 2.

В заключение можно отметить, что современная спортивная организация всё в большей степени оказывается активным субъектом социальной архитектуры. При этом, учитывая тенденцию трансформации моделей взаимодействия между обществом и институтами спорта, волонтерство предстает востребованным ресурсом, способным переопределять параметры бренда, его миссию и общественную значимость.

Рассматривая волонтерскую деятельность сквозь призму развития бренда организации, можно говорить о формировании новой парадигмы социального лидерства. В ней сама спортивная организация становится своеобразной точкой притяжения социальных инициатив, агентом изменения культурных практик. Подобное смещение фокуса (от имиджа как визуальной оболочки к бренду как социокультурному капиталу) открывает принципиально новые горизонты в управлении брендом. С точки зрения научной перспективы, представляется актуальным дальнейшее осмысление феномена волонтерства как институционального механизма укрепления общественного доверия.

Список литературы

1. Бобровская, А. С. Спортивное волонтерство как социальный институт: к вопросу об организационном аспекте / А. С. Бобровская // Физическая культура студентов. – 2020. – № 69-2. – С. 54-57.
2. Влияние корпоративной социальной ответственности (КСО) на бренд и репутацию / Р. М. Хакимов, А. С. Бабичева, Д. А. Радченко, Н. А. Шатохин // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 4. – С. 1-10.
3. Воронов, А. Социальная ответственность спортивных организаций / А. Воронов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.s-bc.ru/news/socialnaja-otvetstvennost-sportivnyh-organizacij> (дата обращения: 03.04.2025).
4. Иванова, И. В. К вопросу о подходах к изучению категории «Социальная ответственность» / И. В. Иванова // Ярославский педагогический вестник. – 2011. – № 4. – С. 132-135.
5. Кисиленко, А. В. Волонтерская деятельность как объект брендинга / А. В. Кисиленко // Дискуссия. – 2017. – № 9 (83). – С. 64-68.
6. Ковров, В. В. Влияние волонтерства на социальную активность обучающихся в российских вузах / В. В. Ковров, Н. Х. Гафиятулина, В. К. Биловус // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – № 4. – С. 292-296.
7. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038 (дата обращения: 03.04.2025).
8. Петренко, Д. А. Спортивное волонтерство как средство формирования социально значимых качеств будущих специалистов в процессе профессиональной подготовки / Д. А. Петренко, С. А. Хазова, И. Е. Емельянова // Мир науки, культуры, образования. – 2024. – № 1(104). – С. 373-376.
9. Петровская, О. А. Влияние внешних корпоративных коммуникаций на формирование имиджа и репутации организации / О. А. Петровская, К. А. Чернявская // Журнал социологических исследований. – 2021. – Т. 6, № 1. – С. 46-51.
10. Пренас, Н. Н. Влияние спортивного волонтерства на жизнь студентов СПбГТИ(ТУ) / Н. Н. Пренас, С. А. Запрометова, Ю. О. Жулина // Миссия конфессий. – 2023. – Т. 12, № 3(68). – С. 94-101.

References

1. Bobrovskaya, A. S. Sports volunteerism as a social institution: on the issue of the organizational aspect / A. S. Bobrovskaya // Physical culture of students. – 2020. – № 69-2. – Pp. 54-57.
2. The impact of corporate social responsibility (CSR) on brand and reputation / R. M. Khakimov, A. S. Babicheva, D. A. Radchenko, N. A. Shatokhin // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, № 4. – Pp. 1-10.
3. Voronov, A. Social responsibility of sports organizations / A. Voronov. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.s-bc.ru/news/socialnaja-otvetstvennost-sportivnyh-organizacij> (access date: 04/03/2025).
4. Ivanova, I. V. On the issue of approaches to the study of the category "Social responsibility" / I. V. Ivanova // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. – 2011. – № 4. – Pp. 132-135.
5. Kisilenko, A. V. Volunteering as an object branding / A. V. Kisilenko // Discussion. – 2017. – № 9 (83). – Pp. 64-68.
6. Kovrov, V. V. The influence of volunteerism on the social activity of students in Russian universities / V. V. Kovrov, N. H. Gafiatulina, V. K. Bilovus // State and municipal administration. Scientific notes. – 2022. – № 4. – Pp. 292-296.
7. On physical culture and sports in the Russian Federation: Federal Law № 329-FZ dated 04.12.2007. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038 (access date: 04/03/2025).
8. Petrenko, D. A. Sports volunteering as a means of forming socially significant qualities of future specialists in the process of professional training / D. A. Petrenko, S. A. Khazova, I. E. Yemelyanova // The world of science, culture, and education. – 2024. – № 1(104). – Pp. 373-376.
9. Petrovskaya, O. A. The influence of external corporate communications on the formation of an organization's image and reputation / O. A. Petrovskaya, K. A. Chernyavskaya // Journal of Sociological Research. – 2021. – Vol. 6, № 1. – Pp. 46-51.
10. Prenas, N. N. The impact of sports volunteerism on the lives of students of St. Petersburg State Technical University / N. N. Prenas, S. A. Prometova, Yu. O. Zhulina // The mission of the faiths. – 2023. – Vol. 12, № 3(68). – Pp. 94-101.

Информация об авторе

Грушина В.В., магистрант, старший преподаватель кафедры спортивного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Грушина В.В., 2025.

Information about the author

Grushina V.V., magister student, Senior lecturer at the Department of Sports Management of the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Grushina V.V., 2025.

Производительность новых сотрудников в процессе работы в мультикультурном коллективе: обзор существующих метрик и потенциал их применения в современных международных компаниях

Чжао Ци

Эволюция управления персоналом от инструментального подхода к признанию человеческого капитала ключевым активом обусловила необходимость объективных систем оценки. В условиях глобальной конкуренции мультикультурные команды повышают адаптивность компаний. Научные исследования выделяют качественные (анкеты, отзывы), количественные (шкалирование, ранжирование) и комбинированные методы оценки, а также абсолютные (сравнение со стандартами) и относительные (сравнение сотрудников) подходы. Для измерения эффективности применяются метрики: текучесть кадров, ROI адаптации, абсентеизм, затраты на обучение. Критерии оценки новых сотрудников включают пунктуальность, дисциплину, коммуникативность, стремление к развитию. Финансовые индикаторы (доход на сотрудника) и индексы (удовлетворенности, человеческого капитала) дополняют картину. Эффективная система оценки и оплаты труда критически важна для привлечения, удержания лучших кадров, их мотивации и достижения стратегических целей компании.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Чжао Ци. Производительность новых сотрудников в процессе работы в мультикультурном коллективе: обзор существующих метрик и потенциал их применения в современных международных компаниях // Дискуссия. — 2025. — Вып. 137. — С. 222–228.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Оценка персонала, методы оценки, эффективность HR, мультикультурные коллективы, метрики производительности, человеческий капитал, текучесть кадров, система оплаты труда, метод NPI.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-222-228

New employee performance in a multicultural team: a review of existing metrics and their potential for application in modern international companies

Zhao Qi

The evolution of personnel management from an instrumental approach to recognizing human capital as a key asset has necessitated the need for objective assessment systems. In the context of global competition, multicultural teams increase the adaptability of companies. Scientific research identifies qualitative (questionnaires, reviews), quantitative (scaling, ranking) and combined assessment methods, as well as absolute (comparison with standards) and relative (comparison of employees) approaches. The following metrics are used to measure efficiency: employee turnover, ROI of adaptation, absenteeism, training costs. Criteria for assessing new employees include punctuality, discipline, communication skills, and aspiration for development. Financial indicators (income per employee) and indices (satisfaction, human capital) complete the picture. An effective system of assessment and remuneration is critical for attracting, retaining the best personnel, motivating them and achieving the company's strategic goals.

FOR CITATION

Zhao Qi. New employee performance in a multicultural team: a review of existing metrics and their potential for application in modern international companies. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 222–228.

APA

KEYWORDS

Personnel assessment, evaluation methods, HR efficiency, multicultural teams, performance metrics, human capital, employee turnover, compensation system, HPI method.

В течение многих лет потенциал человеческих ресурсов не был оценен по достоинству. В XVIII и XIX веках на многих предприятиях к работнику относились инструментально, воспринимая его в качестве маленького винтика в большой машине, приносящей прибыль капиталистам. Заработок на уровне социального минимума обеспечивал лишь удовлетворение основных потребностей. К настоящему времени подход к человеческим ресурсам прошел долгий путь эволюции через различные модели управления к объективации работника. В рыночных условиях, где существует

постоянная, растущая конкуренция между брендами, компании постоянно ищут новые способы удовлетворения возрастающих ожиданий клиентов. В таких обстоятельствах они прибегают к мультикультурным коллективам, поскольку обеспечивают необходимый уровень скорости реагирования на внешние изменения. А значит эффективнее используют потенциал человеческих ресурсов, а также повышают конкурентоспособность предприятия в глобальном масштабе [6, с. 83].

Как отмечают Е. В. Зверева и Ю. В. Царионова, для изучения результативности деятельности

персонала используются конкретные методы оценки: качественные, количественные и комбинированные [4, с. 63].

К качественным источникам относятся анкеты, деловые характеристики, устные отзывы, во время которых оцениваемый сотрудник получает обратную связь на тему его слабых и сильных сторон. Количественные источники характеризуют числовую оценку уровня качества работника; к ним можно отнести шкалирование, альтернативное ранжирование, попарное сравнение, а также заданное распределение оценок. Комбинированные методы представляют собой сочетание нескольких инструментов, позволяющих оценить действия работников в наиболее объективной манере.

Подобные способы, как правило, применяются в кадровых аудитах, ориентированных на рациональное использование человеческих ресурсов. К важнейшим преимуществам использования данного метода измерения эффективности работы трудовых коллективов можно отнести следующие особенности:

- простота определения значения индикатора и его интерпретации;
- возможность разработки собственных индикаторов на основе результатов проведенных исследований;
- умение сравнения значений индикаторов в различные периоды времени.

М. С. Алексеенко считает, что оценка персонала может носить неформальный характер [1]. Она проводится ежедневно, в ходе выполнения рутинных задач, не вызывает далеко идущих последствий. Им противопоставлены формальные анализы, которые проводятся в заранее определенное время, производят эффекты, предусмотренные в конкретных нормативных актах. Конечно, обе формы не являются взаимоисключающими и даже должны дополнять друг друга.

По мнению Н. В. Болдыревой, Я. М. Тихонцова и Б. А. Храмова, оценка сотрудников производится при помощи методов, основанных на абсолютных и относительных оценках [3].

С одной стороны, абсолютная категория заключается в сравнении сотрудника с установленными рыночными стандартами. К ней относятся оценочные шкалы, в рамках которых менеджер должен проанализировать действия сотрудника по ряду заранее определенных критериев, используя заданную шкалу (например, от 1 до 5, или от «не соответствует» до «превосходит ожидания»), как представлено в научных трудах

Н. А. Титовой и В. В. Колочевой [8]. Тестовый метод также предполагает, что менеджер отвечает на ряд вопросов об оцениваемом сотруднике; ответы готовятся на каждый вопрос, и задача оценщика – выбрать тот, который является верным. Или, например, в рамках модели критических инцидентов составляется список наиболее важных требований к работе, выполняемой оцениваемым лицом. На плечи менеджера кладутся обязательства по наблюдению за подчиненным, а также фиксированию положительных и негативных событий. В результате создается отчет об инциденте, в котором приводится подробная информация о том, как новый сотрудник ведет себя на работе. Затем наблюдаемые события должны быть ранжированы по частоте возникновения и значимости, что позволит составить объективную оценку.

С другой стороны, относительные методы производятся на основании сравнения сотрудников между собой. К примеру, метод принудительного распределения предполагает, что сотрудники могут быть разделены на основе определенного критерия. Оценщик определяет, в какой диапазон распределения попадает оцениваемое лицо. Факторами, влияющими на эффективность используемой системы, являются возможность привлечения хороших кандидатов на работу. Если уровень оплаты труда и предлагаемые компоненты не слишком привлекательны для потенциальных сотрудников, то не получится нанять лучших. Аналогично и с удержанием ключевых сотрудников в компании. Кроме того, оплата труда должна быть привлекательной, а система – справедливой, чтобы мотивировать сотрудников к повышению усилий и профессиональному развитию. В этом случае важно заранее узнать потребности и ожидания сотрудников в этом отношении, а также почувствовать, что распределение бонусов и наград связано с пропорционально более высокими результатами работы. Конечно, эти цели достигаются в основном за счет правильного проектирования системы оплаты труда.

В. В. Горбачева и Н. Ю. Сопилко представляют собственную типологию, позволяющую измерить продуктивность некоторых подразделений организации [7].

Исходя из данных, представленных в таблице 1, становится ясно, что оценка сотрудников строится таким образом, чтобы собрать как можно больше информации о профессиональном потенциале, квалификации, компетенциях и результатах работы, достигнутых подчиненными:

Таблица 1

ИИ-метрики, направленные на оценку эффективность персонала

Метрика	Формула расчета	Примечание
Текучесть персонала	Количество увольнений за период / Среднесписочная численность	Общая текучесть персонала не должна превышать 3-5%. Показатель сравнивается в динамике, а также с другими компаниями по отрасли и рынку труда
Коэффициент прохождения испытательного срока	Количество увольнений на испытательном сроке за период / Количество сотрудников на испытательном сроке за тот же период	Легко измеримый показатель работы специалиста по адаптации и рекрутера
ROI адаптации	Доход от новых сотрудников - все затраты на адаптацию / все затраты на адаптацию x 100%	Доходы от новых сотрудников определяются в тот момент, когда они вышли на плановую продуктивность
Коэффициент абсентеизма	Количество дней прогулов / суммарное количество рабочих дней за период времени (месяц, год)	Данный критерий отражает процентный показатель потерь производительности за определенный временной период ввиду отсутствия работника на своем рабочем месте
Затраты на развитие и обучение сотрудников	Затраты на обучение сотрудников / численность сотрудников, прошедших обучение	Показатель сравнивается с другими предприятиями, схожими по масштабам в заданной отрасли

Источник: составлено автором на основании научных трудов В. В. Горбачевой и Н. Ю. Сопилко.

пунктуальность, честность, стрессоустойчивость, дисциплина. На более высоких должностях оцениваются лидерские качества, то есть координация работы подчиненных, самостоятельность в действиях, способность контролировать конфликты, стремление брать на себя ответственность.

На основании проведенного анализа можно представить таблицу 2, в которой отражены критерии, на которых строятся системы оценки деятельности новых сотрудников.

Представленные данные соотносятся с фактом о том, что целью кадровой политики международной компании является повышение уровня компетентности сотрудников, создание хорошей и дружественной атмосферы, а значит, формиро-

вание условий труда, способствующих достижению высокой эффективности предприятия.

Н. И. Пирожкова отмечает, что «*применяемые методики время акцентированы на незначительной части показателей, определяющих рыночную «стоимость» работника, таких как возраст, стаж и образование. Кроме того, в значительной части методик не определяется влияние отраслевого аспекта, который заключается в различном уровне затрат в зависимости от того, насколько уровень подготовки специалистов отвечает потребностям компаний*» [5, с. 228]. Для таких нужд может использоваться индекс человеческого капитала, показывающий, какая стоимость расходов, связанных с увольнениями персонала, приходится

Таблица 2

Критерии оценки новых сотрудников

Название критерия	Пояснение
Пунктуальность	Соблюдение сроков выполнения задач без задержек. Точное определение целей и приоритетов, планирование деятельности, эффективное управление рабочим временем.
Дисциплина	Соблюдение трудовых правил
Профессиональная этика	Выполнение обязанностей таким образом, чтобы не вызывать подозрений в предвзятости.
Стремление к самосовершенствованию	Желание учиться и расширять знания.
Коммуникативность	Четкая, точная речь, умение четко формулировать письменные высказывания, желание выстраивать контакт с коллегами.
Самостоятельность	Желание искать области, требующие изменений, и инициировать действия.

Источник: составлено автором.

на одного работника. Чем выше показатель, тем больше потенциальная прибыль от сокращения персонала является иллюзорной. Здесь также учитываются как финансовые потери из-за ошибок, вызванных трудовой перегрузкой, так и расходы на больничные, рассчитанные максимум до 35 больничных дней на одного человека.

Другой показатель связан с коэффициентом текучести кадров, измеряющий скорость, с которой сотрудники покидают организацию за определенный период времени (обычно год). Он выражается в процентах и рассчитывается путем деления количества уволившихся сотрудников за период на среднее количество сотрудников за тот же период, умноженного на 100. Если показатель равняется меньше 100%, то считается, что на предприятии присутствует относительно низкая текучесть кадров, и, наоборот, если он составляет 125%, то высокая.

С такой целью можно использовать индекс удовлетворенности персонала в организации, который отражает общее удовлетворение сотрудников своей работой и условиями труда в организации. В стабилизированных структурах этот показатель обычно не превышает 15%. Уровень выше 30% считается тревожным и свидетельствует либо о кардинальных ошибках в управлении, либо о проведении агрессивной кадровой политики. Сюда же относится добавленная стоимость человеческого капитала, которая определяет, насколько сотрудники ценны для организации через призму полученной прибыли в контексте затрат на оплату труда.

Если часть функций по управлению персоналом возложена на аутсорсинговые организации, то применим индекс делегирования функции HR. В нем не учитываются затраты кадрового отдела,

связанные с затратами на аренду помещения, покупку аппаратного оборудования и программного обеспечения.

При обсуждении вопроса показателей, измеряющих эффективность HR-функции, нельзя обойти вниманием достижения Института Саратоги. В середине 1990-х годов было проведено исследование, в рамках которого проанализированы результаты международных компаний за пятилетний период. Целью этого проекта было выявление наилучших практик управления человеческими ресурсами. Было выявлено, что лишь 10% обследованных организаций были признаны выдающимися как по финансовым результатам, так и по качеству управления персоналом.

Измерение эффективности деятельности кадрового отдела было весьма интересно использовано в рамках метода HPI (Human Performance Improvement). Эффективность отдельных лиц, функционирующих в организации, определяет ее развитие. В рамках данного подхода выделяют следующие группы показателей предприятия:

- финансовые;
- касающиеся рынка;
- касающиеся внутренних бизнес-процессов;
- связанные с развитием и сотрудниками организации.

В связи с тематикой данной статьи внимание автора будет сосредоточено на последней группе показателей. В таблице 3 представлены примеры показателей, используемых при измерении эффективности области развития сотрудников и их работы на международном предприятии в рамках метода HPI [2].

Из показателей HCM, представленных в Таблице 3, были выбраны те, которые могут предоставить информацию об эффектах, достигнутых

Таблица 3

Показатели эффективности сотрудников и развития человеческих ресурсов в организации в рамках метода HPI

Показатель	Пояснения
Производительность сотрудников	Доход (прибыль) на одного сотрудника, желательно по отношению к конкурентам; Соотношение затрат на оплату труда к общим расходам; Уровень достижения показателей эффективности.
Уровень удовлетворенности сотрудников	Результаты опросов мнения сотрудников (опросы, структурированные интервью, анкетирование); Процент сотрудников, покидающих компанию в год.
Степень профессионального развития людей в организации	Среднее время работы на отдельных должностях; Степень достижения цели.
Уровень здоровья кадров	Количество (продолжительность) больничных; Стоимость замещений; Снижение эффективности, связанное с личными проблемами (например, стрессом).

Источник: составлено автором по данным: [2].

командами в организации. Проведенный анализ позволил выбрать показатели, которые могут быть применены при оценивании деятельности сотрудников при работе в мультикультурном коллективе.

Во-первых, коэффициент текучести кадров следует расширить, включив отдельный показатель, связанный с заключенными договорами. Во-вторых, эффективность инвестиций в человеческий капитал. В бухгалтерском учете довольно популярно использование показателей надбавки к косвенным затратам, поэтому разработка аналогичного коэффициента для затрат и доходов может принести эффективность.

Как интерпретировать результаты, касающиеся цикла оборачиваемости запасов? Не существует единого стандартизированного подхода к полученным результатам. Много зависит от отрасли, в которой работает компания, и типа хранимых товаров. Например, в случае торговли свежими фруктами и овощами циклы оборота запасов должны быть очень короткими. Их расширение приводит к порче продукции и, как следствие, к большим потерям. С другой стороны, интернет-магазин, торгующий обувью, может позволить себе немного более медленный товарооборот, помня, однако, что нераспроданные товары могут со временем снизиться в цене.

Высокий коэффициент оборачиваемости запасов указывает на очень эффективную оборачиваемость запасов и хорошие результаты про-

даж. Задачей менеджера в этом случае станет оптимизация затрат на логистические процессы (которые весьма интенсивны) и обеспечение создания аварийных «страховых запасов», которые помогут избежать проблем с рабочим процессом. Низкий уровень оборачиваемости запасов может указывать на то, что склад «перегружен» и, следовательно, на нем хранится слишком много продукции по сравнению с текущим спросом. Это может указывать на необходимость внесения изменений в стратегию мерчандайзинга, чтобы не замораживать деньги в продуктах.

Подводя итоги, в настоящее время измерение эффективности организации невозможно без детального анализа результатов деятельности отдельных ее частей.

К таковым относится и кадровая функция. Можно измерять данные при помощи абсолютных и относительных методов; качественных, количественных и комбинированных способов и др. Эффективная система оплаты труда должна поддерживать реализацию задач, которые должны соответствовать политике компании.

Достигая правильно поставленных целей, система будет поддерживать реализацию стратегии управления человеческими ресурсами. Основными целями, достигаемыми с помощью системы оплаты труда, являются: привлечение и удержание лучших сотрудников, мотивация сотрудников на достижение лучших результатов работы и профессиональное развитие.

Список литературы

1. Алексеевко, М. С. Роль формальных и неформальных оценок в системном анализе летной подготовки // Системная психология и социология. – 2021. – № 4. – С. 48-59.
2. Бажин, А. С., Светайло, Р. В., Овчинников, А. С. Зарубежный опыт организационно-кадрового аудита и кадрового планирования // Экономика и социум. – 2015. – № 1. – С. 311-314.
3. Болдырева, Н. В., Тихонова, Я. М., Храмов, Б. А. Современные технологии и методы оценки персонала: плюсы и минусы // Вестник Университета мировых цивилизаций. – 2019. – № 10. – С. 46-57.
4. Зверева, Е. В., Царионова, Ю. В. Оценка результатов деятельности персонала организации: теоретический и прикладной характер // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 11. – С. 62-67. – DOI:10.24412/2500-1000-2021-11-1-62-67.
5. Пирожкова, Н. И. Методика оценки уровня человеческого капитала индивидуального работника предприятия // Проблемы экономики и юридической практики. – 2011. – № 5. – С. 227-230.
6. Рожкова, Л. В., Тугускина, Г. Н., Сальникова, О. В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2019. – № 1. – С. 82-94.
7. Сопилко, Н. Ю., Горбачева, В. В. HR-аналитика в контексте повышения производительности труда на отраслевых предприятиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2022. – № 4. – С. 8-19.
8. Титова, Н. А., Колочева, В. В. Разработка шкалы оценки параметров эффективности деятельности розничного торгового предприятия // Практический маркетинг. – 2014. – № 6. – С. 33-37.
9. Ахунджа М. К., Качмар Д., Чудоба К. Дж. Это дорога воинов: балансирование между конфликтом между работой и семьей, автономией на рабочем месте и перегрузкой на работе для снижения текучести кадров // MIS Q. Информационная система управления. – 2007. – № 31. – С. 1-17.
10. Чжао, Р., Гизелли, Р., Ма, Дж. Мотивация рядовых сотрудников: роль профессиональных характеристик в удовлетворенности работой и жизнью // Управление туризмом и гостиничным бизнесом. – 2016. – № 27. – С. 27-38.

References

1. *Alekseenko, M. S.* The Role of Formal and Informal Assessments in the Systems Analysis of Flight Training // *Systems Psychology and Sociology*. – 2021. – № 4. – Pp. 48-59.
2. *Bazhin, A. S., Svetailo, R. V., Ovchinnikov A. S.* Foreign Experience in Organizational and Personnel Audit and Personnel Planning // *Economy and Society*. – 2015. – № 1. – Pp. 311-314.
3. *Boldyreva, N. V., Tikhonova, Ya. M., Khrantsov, B. A.* Modern Technologies and Methods of Personnel Assessment: Pros and Cons // *Bulletin of the University of World Civilizations*. – 2019. – № 10. – Pp. 46-57.
4. *Zvereva, E. V., Tsarionova, Yu. V.* Evaluation of the results of the organization's personnel activities: theoretical and applied nature // *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. – 2021. – № 11. – Pp. 62-67. – DOI: 10.24412/2500-1000-2021-11-1-62-67.
5. *Pirozhkova, N. I.* Methodology for assessing the level of human capital of an individual employee of an enterprise // *Problems of Economics and Legal Practice*. – 2011. – № 5. – Pp. 227-230.
6. *Rozhkova, L. V., Tuguskina, G. N., Salnikova, O. V.* Managing cross-cultural teams in international and national business // *Models, systems, networks in economics, technology, nature and society*. – 2019. – № 1. – Pp. 82-94.
7. *Sopilko, N. Yu., Gorbacheva, V. V.* HR analytics in the context of increasing labor productivity at industry enterprises // *Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Economics. Management. Law"*. – 2022. – № 4. – Pp. 8-19.
8. *Titova, N. A., Kolocheva, V. V.* Development of a scale for assessing the parameters of the effectiveness of a retail enterprise // *Practical Marketing*. – 2014. – № 6. – Pp. 33-37.
9. *Ahuja, M. K., Kacmar, D., Chudoba, C. J.* It road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions // *MIS Q. Management Information System*. – 2007. – № 31. – Pp. 1-17.
10. *Zhao, R., Ghiselli, R., Ma, J.* Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction // *Tourism and Hospitality Management*. – 2016. – № 27. – Pp. 27-38.

Информация об авторе

Чжао Ци, аспирант Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва, Российская Федерация).

© Чжао Ци, 2025.

Information about the author

Zhao Qi, postgraduate student at the Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (Moscow, Russian Federation).

© Zhao Qi, 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-229-237

Компетентностно-ориентированная модель формирования и управления проектными командами как фактор повышения эффективности образовательных проектов в высшем учебном заведении

Ляшенко В.Е

В период активного развития экономики знаний и в условиях цифровизации всех социально-экономических процессов общества, система высшего образования сталкивается с необходимостью кардинального обновления подходов к организации учебного процесса. В данном исследовании проведен анализ компетентностно-ориентированной модели управления проектными командами на примере ведущих российских университетов и научных центров. Особое внимание уделено четырем перспективным образовательным моделям: проектному обучению в ТПУ, цифровой платформе Университет 20.35, НТИ, сквозной проектной деятельности МФТИ и Сколтеха, а также программе кадрового резерва ВШЭ и РАНХиГС. Результаты исследования в статье демонстрируют устойчивую взаимосвязь между внедрением компетентностного подхода и повышением эффективности образовательных проектов в высших учебных заведениях и подтверждают, что такая модель, с одной стороны, служит действенным инструментом в формировании ключевых профессиональных качеств (способности к командной работе, креативного мышления и адаптивности), с другой стороны, позволяет учитывать индивидуальные особенности обучающихся, способствует развитию междисциплинарного взаимодействия, соответствию требованиям современного рынка труда. В статье, в рамках компетентностно-ориентированной модели, рассмотрены и определены взаимосвязи между определением ключевых компетенций, формированием проектных команд и показателями эффективности образовательных программ вуза. Их учет и последовательность выполнений позволяет существенно повысить качество подготовки специалистов и обеспечить их востребованность в условиях динамично меняющегося профессионального ландшафта.

Для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Ляшенко В.Е. Компетентностно-ориентированная модель формирования и управления проектными командами как фактор повышения эффективности образовательных проектов в высшем учебном заведении // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 229–237.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экономика знаний, профессиональные компетенции, компетентностно-ориентированная модель, проектные команды, управление командами, эффективность образовательных программ.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-229-237

Competence-based model of project team formation and management as a factor in improving the effectiveness of educational projects in higher education institutions

Lyashenko V.E.

During the period of active transition to the knowledge economy and taking into account the digitalization of all socio-economic processes, the higher education system is faced with the need to radically update approaches to the organization of the educational process. This study analyzes the competence-based management model of project teams using the example of leading Russian universities and research centers. Special attention is paid to four promising educational models: TPU project-based learning, the University 20.35 digital platform, NTI, end-to-end design trajectories of MIPT and Skoltech, as well as the HSE and RANEPА personnel reserve program. The results of the study demonstrate a stable relationship between the introduction of a competence-based approach and improving the effectiveness of educational projects in higher education institutions and confirm that such a model, on the one hand, serves as an effective tool in the formation of key professional qualities: teamwork, creative thinking and adaptability, on the other hand, allows taking into account the individual characteristics of students, contribute to the development of interdisciplinary interaction, compliance with the current requirements of the modern labor market. In the article, within the framework of the competence-oriented model, the interrelations between the definition of key competencies, the formation of project teams and the effectiveness indicators of university educational programs are considered and determined. Taking them into account and sequencing their implementation makes it possible to significantly improve the quality of specialist training and ensure their relevance in a dynamically changing professional landscape.

FOR CITATION

APA

Lyashenko V.E. Competence-based model of project team formation and management as a factor in improving the effectiveness of educational projects in higher education institutions. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 229–237.

KEYWORDS

Knowledge economy, professional competencies, competence-based model, project teams, team management, effectiveness of educational programs.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях инновационных и цифровых трансформаций модели, основанной на экономике знаний, система высшего образования сталкивается с необходимостью кардинального пересмотра традиционных подходов к организации учебного процесса. Особую актуальность приобретает развитие проектных команд, основанных на компетентностно-ориентированной модели как эффективного инструмента формирования у студентов трансфессиональных компетенций, критически важных навыков современного мира – способности к командной работе, креативного мышления и адаптивности к быстро меняющимся условиям.

В этом контексте особое значение приобретает внедрение моделей управления проектными командами, способных обеспечить высокую эффективность образовательных процессов высших учебных заведений. Компетентностно-ориентированная модель в данном контексте представляет собой перспективное решение, поскольку учитывает целый ряд ключевых аспектов: индивидуально-психологические особенности участников, их уровень профессиональной подготовки, потенциал взаимодействия с бизнес-структурами.

Цель настоящей статьи заключается в исследовании особенностей внедрения компетентностно-ориентированной модели формирования и управления проектными командами в вузах и оценке ее влияния на повышение эффективности образовательных проектов (качество реализации, востребованность результатов).

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Механизм внедрения компетентностно-ориентированного подхода к управлению проектными командами в высшем образовании разрабатывались рядом отечественных и зарубежных исследователей. Среди авторов, внесших вклад в исследование проблематики формирования компетентностно-ориентированной модели вуза, ее апробацию, следует отметить А. С. Андриенко [1], А. К. Быкова [2]. Интегрировали компетентностно-ориентированную модель в проектную деятельность вуза, в том числе, в условиях цифровизации такие авторы, как С. В. Белогуров [3], Г. А. Зикирова [4], Е. В. Мезенцева [5], М. В. Миронова, Н. С. Смолина, Ю. А. Токарева [6], Е. А. Мурашова [7], А. М. Петровский [8]. Авторы в своих работах отмечают, что внедрение данной модели в образовательный процесс вузов способно стать важным фактором повышения качества подготовки специалистов, отвечающих вызовам цифровой

экономики и требованиям инновационного развития общества.

Обобщив мнения ученых по данной актуальной проблеме, отметим, что компетентностно-ориентированная модель управления проектами в вузе представляет собой системный подход к организации проектной деятельности, в основе которого лежит целенаправленное формирование и развитие ключевых профессиональных компетенций участников. Исследование научных взглядов [1], [2], [4], [7] позволило нам прийти к выводу, что суть данной модели заключается в создании условий для максимально эффективного использования потенциала каждого члена проектной команды через тщательный подбор участников, оптимальное распределение ролей и постоянное развитие необходимых навыков в процессе реализации проекта.

Структура модели включает четыре ключевых этапа, которые приведены на рисунке 1. Модель строится на принципах персонализированного обучения и предполагает комплексную диагностику исходного уровня компетенций студентов с использованием современных инструментов оценки, таких как тестирование по методикам Belbin или Big Five, анализ портфолио, кейс-методы и ситуационные задания. На основании полученных данных формируются проектные команды, где каждый участник получает роль, соответствующую его сильным сторонам и зонам роста, что создает условия для взаимодополняющего взаимодействия и синергетического эффекта при реализации образовательных программ.

Ключевым фактором достижения эффективности образовательных проектов в высшем учебном заведении при внедрении модели является интеграция образовательного процесса с реальной проектной деятельностью, когда теоретические знания сразу применяются на практике, а формирование компетенций происходит в контексте решения актуальных задач и при взаимодействии с бизнес-структурами. При этом компетентностный подход предполагает формирование команд на основе набора компетенций, необходимых для реализации образовательного проекта.

Отметим, что в настоящее время данный подход совершенствуется, что доказывает использование таких современных методик управления проектами, как Agile, Scrum, Design Thinking. Данные методы адаптированы не только к образовательной, но и к бизнес-среде, что позволяет обучающимся не только осваивать профессиональные навыки, но и развивать критически



Рисунок 1. Структура компетентностно-ориентированной модели

важные soft skills – командную работу, лидерские качества, коммуникативные способности, креативное и критическое мышление.

Реализация модели предполагает постоянный мониторинг и оценку, как индивидуального прогресса участников, так и эффективности работы команды в целом, с использованием системы ключевых показателей (KPI), включающих качество выполнения проектных задач, уровень развития компетенций, степень удовлетворенности участников и востребованность результатов проекта внешними заказчиками. Важным этапом модели является повышение эффективности образовательных программ, что обеспечивает результативную долгосрочную связь образовательного процесса с реальными требованиями профессиональной среды.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Считаем важным обратиться к опыту внедрения компетентностно-ориентированной модели управления проектными командами в России в период 2018 – 2024 гг. [9]. Наглядно сравнительные характеристики моделей и результаты их внедрения отражены в таблице 1.

Модель «Проектно-ориентированного обучения», которая реализуется в Томском политехническом университете с 2018 года, основана на принципе работы студентов в междисциплинарных командах над реальными кейсами от предприятий-партнеров. Она основана на формировании компетенций в области управления проектами (Agile, Scrum), командной работы и критического мышления. Внедрение модели способствовало росту трудоустройства выпускников с 75% до 89% за 5 лет и ежегодному увеличению числа студенческих стартапов 5 раз.

Модель «Сквозных проектных траекторий» (МФТИ↔Сколтех) действует с 2019 года и предполагает вовлечение студентов с первого курса в долгосрочные научно-технические проекты (космические технологии, биотехнологии и др.). В настоящее время следует отметить развитие исследовательских навыков у обучающихся за счет систематического совершенствования программ, в том числе в области технологического предпринимательства. Следует отметить рост публикаций в Q1-журналах на 40% за 3 года и увеличение числа патентных заявок, что, с нашей точки зрения, является значимым показателем эффективности реализации образовательной программы.

В рамках функционирования модели «Кадрового резерва», ВШЭ и РАНХиГС на протяжении 10 лет готовят управленческие кадры через участие студентов в реализации образовательных и социальных проектов. Ориентир модели направлен на стратегическое мышление и управление ресурсами.

В рамках функционирования модели «Кадрового резерва», ВШЭ и РАНХиГС на протяжении 10 лет готовят управленческие кадры через участие студентов в реализации образовательных и социальных проектов. Ориентир модели направлен на стратегическое мышление и управление ресурсами.

Таблица 1

Примеры образовательных моделей, включающих компетентностно-ориентированный подход в управлении проектными командами и их влияние на эффективность образовательных проектов вуза

Модель	Высшее учебное заведение / Организация	Характеристика	Ключевые компетенции	Влияние на эффективность образовательных проектов
Проектно-ориентированного обучения	Томский политехнический университет (ТПУ)	Студенты работают в междисциплинарных командах над реальными кейсами от предприятий	Управление проектами (Agile, Scrum). Командная работа. Критическое мышление	Увеличение доли трудоустроенных выпускников. Рост числа успешных стартапов среди студентов
Университет 20.35	Центры НТИ	Цифровая платформа для формирования команд под конкретные проекты (AI, Big Data, EdTech).	Цифровые навыки. Адаптивность. Лидерство	Занятость выпускников в IT-секторе. Сокращение время на подбор команды для стартапа
Сквозных проектных траекторий	МФТИ, Сколтех	Участие студентов в долгосрочных проектах	Научно-исследовательские навыки. Междисциплинарное взаимодействие	Увеличение числа публикаций в Q1-журналах. Рост патентных заявок от студентов
Кадрового резерва	ВШЭ, РАНХиГС	Формирование управленческих команд из студентов для реализации образовательных и социальных проектов	Стратегическое мышление. Управление ресурсами	Увеличение числа руководителей в госсекторе и бизнесе. Снижение времени на реализацию вузовских проектов

Источник: составлено авторами по данным: [9].

сами. В качестве эффективно следует выделить следующие достижения: 60% выпускников занимают руководящие позиции в бизнесе и госсекторе, а сроки реализации вузовских инициатив сокращаются на 30%.

Также выделим модель «Университет 20.35» (НТИ), цифровая платформа, запущенная в 2020 году для создания команд под IT-проекты в сферах AI, Big Data и EdTech, делает акцент на развитии цифровых навыков, адаптивности и лидерских качеств. В результате внедрения модели 80% участников трудоустраиваются в IT-сектор, а время формирования стартап-команд сокращается вдвое.

Отметим, что все модели доказали свою эффективность через конкретные метрики: трудоустройство, научную активность, карьерный рост выпускников.

Исходя из выше изложенного, считаем целесообразным выделить цепочку взаимосвязи влияния компетенций на управление проектными командами и эффективность образовательных программ на примере высших учебных заведений, достигших значительные положительные результаты в данном направлении: МФТИ, ВШЭ и ЮФУ (таблица 2).

Исследование практики применения компетентностно-ориентированной модели в вузовских проектах позволяет увидеть высокую

эффективность в различных сферах образовательной деятельности. В частности, данная модель успешно реализуется при разработке инновационных образовательных программ, включая цифровые образовательные продукты, где требуется сочетание педагогических, технологических и управленческих компетенций [5]. Научно-исследовательские инициативы, такие как выполнение грантовых проектов и развитие студенческих стартапов, также существенно выигрывают от применения данного подхода, поскольку позволяют оптимально задействовать исследовательский потенциал всех участников. Особенно показательно использование модели при организации профессиональных конкурсов и хакатонов, где ограниченные временные рамки требуют максимально эффективного распределения ролей и ответственности [3], [4], [6], [7].

Опираясь на практический опыт вузов и имеющиеся наработки ученых в части исследования данного подхода и его влияния на эффективность образовательных программ, предложим авторское видение влияния компетенций на формирование и управление проектными командами в вузе и их вклад в эффективность образовательной программы (рисунок 2).

Процесс реализации модели включает несколько ключевых этапов. На стадии формирова-

Таблица 2

Цепочка взаимосвязи влияния компетенций на проектные команды вуза и эффективность образовательных программ на примере высших учебных заведений: МФТИ, ВШЭ и ЮФУ

Механизм реализации компетенции	Влияние на команды проектов	Результат/эффект для вуза
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)		
Вырабатывают компетенции в сложных расчетах и работе с данными	Формируют команды, например, по принципу «физик + программист + менеджер»	Студенческие изобретения (патенты) в различных областях и публикация в научных журналах являются ключевыми показателями инновационной и научной деятельности учебного заведения
Реализуют реальные проекты от Росатома, Сбербанка и др. крупных бизнес-партнеров	Участие в акселерационных программах, умение работать в сроки как в бизнесе	68% студентов сразу идут в науку или IT-компания, готовы к предпринимательской деятельности, повышение числа поступающих, имиджа вуза
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»		
Формируют компетенции в области анализа данных и управления проектами	Формируют команды, например, «аналитик + дизайнер + юрист»	Выпускники становятся руководителями (60%)
Разбирают кейсы из McKinsey и Google	Учатся презентовать решения клиентам	ВШЭ в топ-3 вузов России по зарплатам выпускников
Южный федеральный университет		
Формируют профессиональные компетенции и навыки в области программирования	Организуют междисциплинарные команды «инженер + биолог + маркетолог»	Студенты запускают стартапы за 8 месяцев
Проводят хакатоны с местными компаниями	Решают реальные проблемы (например, умные теплицы)	ЮФУ стал главным IT-вузом на Юге России

Источник: составлено авторами по данным: [9].

ния команды осуществляется тщательный подбор участников на основе комплексной диагностики их профессиональных и надпрофессиональных компетенций, включая аналитические способности, лидерский потенциал, уровень цифровой грамотности и другие значимые параметры. Особенностью модели является принцип гибкого распределения ролей, при котором участники могут последовательно выполнять различные функции в зависимости от текущих задач проекта – например, выступать в качестве аналитика на этапе исследования проблемы и принимать на себя роль координатора при реализации решения. Такой подход не только повышает эффективность работы команды, но и способствует развитию у студентов универсальных компетенций.

Система оценки эффективности строится на измерении конкретных, верифицируемых результатов проектной деятельности. К ключевым показателям успешности относятся: защита проектов перед экспертной комиссией, публикация научных статей в рецензируемых изданиях, внедрение разработанных инновационных решений в практическую деятельность с учетом долгосрочных целей бизнес-партнеров, а также количественные и качественные показатели раз-

вития компетенций участников. Важным аспектом является использование цифровых инструментов мониторинга, позволяющих в режиме реального времени отслеживать прогресс команды и оперативно вносить коррективы в процесс реализации проекта.

Применение данной модели в вузовской проектной деятельности позволяет достичь нескольких значимых эффектов. Во-первых, существенно повышается качество образовательных результатов за счет оптимального использования потенциала каждого участника. Во-вторых, формируется среда для развития профессиональных сообществ, объединенных общими проектными задачами. В-третьих, создаются условия для более тесной интеграции образовательного процесса с реальными потребностями рынка труда и потенциальных бизнес-партнеров. Все это в совокупности способствует повышению конкурентоспособности выпускников и укреплению позиций вуза в образовательном пространстве.

ВЫВОДЫ

Компетентностно-ориентированная модель, базируясь на принципах персонализированного подхода, приобретает особую значимость в контексте решения актуальных задач современного



Рисунок 2. Влияние компетенций на формирование и управление проектными командами в вузе и их вклад в эффективность образовательной программы

высшего образования, таких как: повышение практико-ориентированности обучения; усиление междисциплинарного взаимодействия; развитие предпринимательских компетенций студентов; сокращение разрыва между требованиями работодателей и уровнем подготовки выпускников.

Реализация компетентностно-ориентированного подхода к формированию проектных команд позволяет существенно повысить эффективность образовательных проектов за счет оптимального использования потенциала каждого участника; повышения мотивации студентов через осознание своей роли в команде; формирования навыков, востребованных на современном рынке труда;

создания условий для развития образовательной организации в формате, при котором взаимодействуют обучающийся как ресурс повышения инновационности вуза и его имиджа и бизнес-партнер как платформа реализации проектов.

Таким образом, компетентностно-ориентированная модель управления проектами в вузе представляет собой инновационный подход к подготовке специалистов, который позволяет повысить эффективность образовательных программ вуза за счет повышения качества образования, успешной профессиональной деятельности в условиях цифровой экономики и быстро меняющегося рынка труда.

Список литературы

1. Андриенко, А. С. Компетентностный подход: исторические этапы становления и особенности развития современного периода / А. С. Андриенко // Мир науки. Педагогика и психология. – 2023. – Т. 11. – № 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mir-nauki.com/PDF/99PDMN623.pdf> (дата обращения: 10.05.2025).
2. Быков А. К. Компетентностно-ориентированная технология обучения будущих специалистов по социально-педагогической деятельности в вузах // ЦИТИСЭ. – 2022. – № 3. – С. 43-53. – DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.3.04>.
3. Белогуров, С. В. вопросу об организации проектной деятельности в вузе: из опыта работы / С. В. Белогуров // Мир науки, культуры, образования. – 2023. – № 5(102). – С. 8-11. – DOI 10.24412/1991-5497-2023-5102-8-11. – EDN XOSQRC.
4. Зикирова, Г. А. Применение метода проекта в формировании профессиональной компетентности будущих специалистов / Г. А. Зикирова, Ч. А. Зикирова // Образовательный вестник Сознание. – 2020. – Т. 22, № 6. – С. 16-20. – DOI 10.26787/nydha-2686-6846-2020-22-6-16-20. – EDN KUQBAG.
5. Мезенцева, Е. В. Онлайн-сервисы как механизм поддержки молодежных бизнес-инициатив / Е. В. Мезенцева // Интеграция мировой науки и техники: новые концепции и парадигмы: Материалы II Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 28 февраля 2023 года. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «Ставропольское издательство «Параграф», 2023. – С. 379-381. – EDN OUIDRK.
6. Миронова, М. В., Смолина, Н. С., Токарева, Ю. А. Проблемы реализации проектного обучения студентов в вузе: компетентностно-деятельностный подход // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. – 2024. – № 4 (64). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-realizatsii-proektnogo-obucheniya-studentov-v-vuze-kompetentnostno-deyatelnostnyy-podhod> (дата обращения: 08.05.2025).
7. Мурашова, Е. А. Возможности технологии проектного обучения в формировании познавательной активности студентов / Е. А. Мурашова, О. Н. Прокофьева // Проблемы современного педагогического образования. – 2023. – № 78-1. – С. 257-259. – EDN SWWTPY.
8. Петровский, А. М. Формирование профессиональных компетенций студентов в условиях проектной деятельности / А. М. Петровский, Ж. В. Смирнова // Карельский научный журнал. – 2018. – Т. 7, № 1(22). – С. 69-72. – EDN YXJFWR.
9. Проектное обучение: практики внедрения в университетах. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2018. – 152 с. – DOI 10.17323/978-5-7598-1916-5. – EDN YWZKMX.

References

1. Andrienko, A. S. Competence approach: historical stages of formation and features of the development of the modern period / A. S. Andrienko // The world of science. Pedagogy and psychology. – 2023. – Vol. 11. – № 6. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://mir-nauki.com/PDF/99PDMN623.pdf> (access date: 05/10/2025).
2. Bykov, A. K. Competence-based technology for training future specialists in social and pedagogical activities in universities // CITISE. – 2022. – № 3. – Pp. 43-53. – DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2022.3.04>.
3. Belogurov, S. V. The question of the organization of project activities in higher education institutions: from work experience / S. V. Belogurov // The world of science, culture, education. – 2023. – № 5(102). – Pp. 8-11. – DOI 10.24412/1991-5497-2023-5102-8-11. – EDN XOSQRC.
4. Zikirova, G. A. Application of the project method in the formation of professional competence of future specialists / G. A. Zikirova, Ch. A. Zikirova // Educational bulletin of Consciousness. – 2020. – Vol. 22, № 6. – Pp. 16-20. – DOI 10.26787/nydha-2686-6846-2020-22-6-16-20. – EDN KUQBAG.
5. Mezentsseva, E. V. Online services as a mechanism for supporting youth business initiatives / E. V. Mezentsseva // Integration of world science and technology: new concepts and paradigms: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, Stavropol, February 28, 2023. – Stavropol: Stavropol Paragrah Publishing House Limited Liability Company, 2023. – Pp. 379-381. – EDN OUIDRK.
6. Mironova, M. V., Smolina, N. S., Tokareva, Yu. A. Problems of implementing project-based student education in higher education institutions: a competence-based approach // Bulletin of Shadrinsk State Pedagogical University. – 2024. – № 4 (64). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-realizatsii-proektnogo-obucheniya-studentov-v-vuze-kompetentnostno-deyatelnostnyy-podhod> (access date: 05/08/2025).
7. Murashova, E. A. The possibilities of project-based learning technology in the formation of cognitive activity of students / E. A. Murashova, O. N. Prokofiev // Problems of modern ped-

agogical education. – 2023. – № 78-1. – Pp. 257-259. – EDN SWWTPY.

8. *Petrovsky, A. M.* Formation of students' professional competencies in the context of project activity / A. M. Petrovsky, Zh. V. Smirnova // Karel'ian Scientific Journal. – 2018. – Vol. 7,

№ 1(22). – Pp. 69-72. – EDN YXJFWR.

9. *Project-based learning: implementation practices at universities.* – Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2018. – 152 p. – DOI 10.17323/978-5-7598-1916-5. – EDN YWZKMX.

Информация об авторе

Ляшенко В.Е., аспирант Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

ORCID: 0009-0005-2034-0381. SPIN-код: 8584-0577

© Ляшенко В.Е., 2025.

Information about the author

Lyashenko V.E., postgraduate student at the St. Petersburg University of Management Technologies and Economics (St. Petersburg, Russian Federation).

ORCHID: 0009-0005-2034-0381. SPIN: 8584-0577

© Lyashenko V.E., 2025.

Анализ преимуществ и недостатков управления обращениями пассажиров в транспортной компании

Менч Л.А.*

В рамках статьи проведен анализ преимуществ и недостатков действующей системы управления обращениями граждан пассажиров транспортной компании, а также представлен комплексный анализ системы управления обращениями пассажиров в транспортной компании. В качестве исследуемой компании выбрано ОАО «РЖД». Целью исследования является выявление ключевых преимуществ и недостатков существующей системы обработки клиентских обращений. Методология исследования включает анализ статистических данных, опрос сотрудников службы поддержки и оценку эффективности текущих процессов обработки обращений. Особое внимание уделяется изучению каналов коммуникации с пассажирами и скорости реагирования на их запросы. Результаты исследования демонстрируют, что система управления обращениями имеет ряд существенных преимуществ, таких как централизованная база данных и автоматизация процессов. Однако выявлены и значительные недостатки: длительные сроки обработки обращений, недостаточная персонализация коммуникации и пробелы в обучении персонала. По результатам проведенного исследования были выделены основные аспекты и характерные черты для модернизации системы обработки обращений с внедрением современных технологий и повышением квалификации сотрудников. Предложенные рекомендации могут быть использованы для оптимизации работы службы поддержки в транспортных компаниях.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Менч Л.А. Анализ преимуществ и недостатков управления обращениями пассажиров в транспортной компании // Дискуссия. – 2025. – Вып. 136. – С. 238–242.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Пассажиры, железнодорожный транспорт, перевозки, обратная связь, обращения пассажиров.

* Научный руководитель: Кибук Татьяна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и маркетинга ОЧУ ВО «Московская международная академия».

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-238-242

Analysis of the advantages and disadvantages of passenger call management in a transport company

Mench L.A.*

The article analyzes the advantages and disadvantages of the current system for managing passenger appeals of a transport company, and presents a comprehensive analysis of the passenger appeal management system in a transport company. Russian Railways was chosen as the company under study. The purpose of the study is to identify the key advantages and disadvantages of the existing system for processing customer appeals. The research methodology includes the analysis of statistical data, a survey of customer support employees, and an assessment of the effectiveness of current appeal processing processes. Particular attention is paid to studying the channels of communication with passengers and the speed of response to their requests. The results of the study demonstrate that the appeal management system has a number of significant advantages, such as a centralized database and automation of processes. However, significant disadvantages were also identified: long terms for processing appeals, insufficient personalization of communication, and gaps in staff training. Based on the results of the study, the main aspects and characteristics were identified for modernizing the appeal processing system with the introduction of modern technologies and advanced training of employees. The proposed recommendations can be used to optimize the work of the support service in transport companies.

FOR CITATION

Mench L.A. Analysis of the advantages and disadvantages of passenger call management in a transport company. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 238–242.

APA

KEYWORDS

Passengers, railway transport, transportation, feedback, passenger requests.

* Scientific supervisor: Kibuk Tatyana Nikolaevna, PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Economics, Management and Marketing of the Private Educational Institution of Higher Education «Moscow International Academy».

В современных условиях развития транспортной отрасли эффективное управление обращениями пассажиров становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности транспортных компаний. Обратная связь с клиентами позволяет не только оперативно реагировать на возникающие проблемы, но и формировать долгосрочные отношения с пассажирами, повышать качество предоставляемых услуг.

Система управления обращениями пассажиров претерпевает существенные изменения: от простого учета жалоб к комплексной оценке удовлетворенности клиентов и проактивному управлению качеством обслуживания. Современные тенденции развития транспортной отрасли демонстрируют переход от реактивного подхода к превентивному управлению, что требует создания инновационных механизмов.

мов обработки и анализа обращений пассажиров [1].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования процессов работы с обращениями пассажиров в условиях цифровизации транспортных услуг. Внедрение электронных систем подачи обращений, создание единых справочных окон и автоматизация вспомогательных процессов открывают новые возможности для повышения эффективности взаимодействия между транспортной компанией и пассажирами.

Целью данной статьи является комплексный анализ существующих методов управления обращениями пассажиров, выявление их преимуществ и недостатков, а также разработка рекомендаций по совершенствованию данной системы. Особое внимание уделяется вопросам автоматизации процессов обслуживания клиентов и переходу к электронным форматам коммуникации, что позволяет существенно повысить качество обслуживания и уровень удовлетворенности пассажиров.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: изучение существующих подходов к управлению обращениями пассажиров, анализ преимуществ и недостатков применяемых методов, исследование возможностей цифровизации процессов обработки обращений, разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления обращениями [2].

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов для оптимизации работы транспортных компаний с обращениями пассажиров, что в конечном итоге способствует повышению качества транспортных услуг и уровня удовлетворенности клиентов.

Безусловной благоприятной стороной компании следует считать тот факт, что в работе с обращениями компания использует достаточно большое количество каналов связи, в том числе: данные справочных служб единой телефонной линии, служб РЖД, интернет, почта, приём в отделах по работе с клиентами и некоторые другие. Из перечисленных способов получения информации о качестве услуг у пассажиров одним из наиболее эффективных можно считать Единую телефонную линию, потому как функционал позволяет уточнить все детали и более качественно помочь обращающемуся гражданину [3].

Помимо этого, если информации от пассажиров в формате обратной связи недостаточно, компания может проводить с помощью Единой

телефонной линии различные маркетинговые и социологические исследования.

Именно такие возможности и делают используемую систему сильной стороной компании, ведь посредством неё могут быть устранены основные проблемы и реализованы потребности пассажиров. Кроме этого, на основании проведения опросов и исследований можно выявить отношение пассажиров к будущим или вероятным изменениям, к примеру, изменения в сервисе относительно введения вагонов для курящих пассажиров.

Использование специально разработанной единой формы документов по получаемым данным от пассажиров, обращающихся через единую телефонную линию, является следующим преимуществом компании. Такой подход позволяет систематизировать все обращения. В таких документах указываются [4]:

- причины недовольства пассажиров;
- перечень принятых мер;
- вариации разбора ситуации и многое другое.

Также следует отметить, что положительная реакция от пассажиров исходит от использования взаимодействия компании и пассажира через обязательное условие для ОАО «РЖД» предоставлять письменный ответ каждому обратившемуся пассажиру.

Другой, не менее важной характеристикой работы с обращениями считается анализ общего потока обратной связи и определение на основе результатов проведённой работы в компании. Такая методика позволяет выявить категории услуги или персонала, в которых отмечается наибольшее количество проблем. Управленческие действия по результатам проведённого анализа будут наиболее эффективно и точно работать на благо компании [5].

С 2015 года компания ОАО «РЖД» внедрила автоматизированную систему СМС-информирования пассажиров, что существенно повлияло на показатели обратной связи.

Посредством этой технологии потребители услуг стали получать информацию об основных событиях. Ежемесячно система отправляет свыше 100 тысяч сообщений пользователям услуг компании.

Нельзя не отметить введённое в эксплуатацию в марте 2023 года новшество компании, которое заключается в создании нового сервисного центра для пассажиров в городе Москве. Посредством работы и функционирования цен-

тра производятся очные консультации для пассажиров, являющимися как физическими, так и юридическими лицами. Помимо этого, в центре производится прием обращений по вопросам всех видов оказываемых услуг, в том числе пассажирским перевозкам.

Уже за первый год функционирования центра было зафиксировано 1,8 тысяч обращений, а значит в эффективности такого открытия не возникает сомнений.

К другой благоприятной черте можно отнести действующую систему клиентского сервиса компании.

Кроме перечисленных преимуществ компании относительно работы с обращениями пассажиров можно выделить ещё одно – развитие с темпами распространения и изменений цифровизации. Сегодня в целях информирования пассажиров работает специализированный Центр поддержки клиентов компании, что является современным и удобным решением.

За 2023 – 2024 года компания внедряла несколько сервисов, основанных на реализации цифровых технологий, в том числе в реализации возможности использовать виртуальные услуги [6].

В работе контактного центра задействовано использование искусственного интеллекта в целях повышения качества обслуживания обращающихся.

В целом, компания ОАО «РЖД» использует искусственный интеллект на многих платформах:

- в мобильном приложении;
- на официальном сайте компании;
- на горячей линии для ранжирования звонков по тематике обращений.

Таким образом, виртуальный помощник способен ответить на типовые вопросы со стороны пассажиров и предоставить точный ответ по запросу, а при необходимости направить звонок оператору.

К минусам действующей системы работы с обращениями можно отнести сложности при консультировании граждан, связанные в большей степени с невозможностью прокладывания маршрута, имеющего пересадки. Это усложняет работу операторов и консультантов в сервисных центрах, так как возможности следования пассажиров с пересадками определяется вручную [7].

К другому минусу следует отнести отсутствие единого регламента по работе с обращениями граждан на всех уровнях. Такая проблема порождает большое количество ошибок и неточностей при работе с обращениями.

Основные выводы исследования заключаются в следующем:

Традиционная система оценки на основе количества жалоб уступает место более прогрессивной модели, ориентированной на общую удовлетворенность пассажиров качеством услуг.

Автоматизация процессов обслуживания клиентов и внедрение электронных систем подачи обращений существенно повышают эффективность взаимодействия между транспортной компанией и пассажирами. Единая система учета и анализа обращений позволяет не только устранять текущие несоответствия, но и прогнозировать возможные проблемы, принимая превентивные меры.

Практическая значимость исследования подтверждается возможностью применения разработанных рекомендаций для оптимизации работы транспортных компаний. Особое внимание следует уделить развитию цифровых каналов коммуникации и созданию единых справочных окон, что позволит существенно улучшить качество обслуживания пассажиров.

Перспективными направлениями дальнейшего развития системы управления обращениями являются:

- Расширение возможностей электронного взаимодействия с пассажирами;
- Совершенствование алгоритмов обработки обращений;
- Развитие проактивного управления качеством услуг;
- Внедрение предиктивной аналитики для предотвращения возможных проблем.

Таким образом, эффективное управление обращениями пассажиров требует комплексного подхода, сочетающего современные технологии, автоматизацию процессов и ориентацию на удовлетворение потребностей клиентов. Реализация предложенных рекомендаций позволит транспортным компаниям не только повысить качество обслуживания, но и сформировать долгосрочные отношения с пассажирами, что является ключевым фактором успешной деятельности в условиях растущей конкуренции на транспортном рынке.

В целом, компания ОАО «РЖД» имеет достаточно хорошую систему работы с обратной связью от пассажиров. Так, операторы делают всё возможное для получения информации, которая может быть в последующем использована и проанализирована. Несмотря на широкое развитие этой области у компании, дальнейшие пути развития есть и должны быть реализованы в ближайшем будущем.

Список литературы

1. 1. Дроздова, М. А., Кравченко, Л. А. Антиглобализм в контексте современного международного экономико-правового дискурса // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2020. – Т. 1. № 3. – С. 247–253.
2. 2. Дзюба, Ю. В., Павловский, А. А., Уманский, В. И. Цифровая железная дорога. Технологический уровень // Перспективы науки и образования. – 2018. – Т. 31. – № 1. – С. 208–213.
3. 3. Кручинина, В. В., Андриянова, М. В. Актуальные тенденции цифровой трансформации клиентского сервиса // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 6. – С. 262–265.
4. 4. Покровская, О. Д., Титова, Т. С. Методика оценки клиентоориентированности сервиса железнодорожного транспорта // Бюллетень результатов научных исследований. – 2018. – № 3. – С. 84–106.
5. 5. Корнеев, М. В., Леонтьева, В. А. Создание глобальной площадки транспортных услуг на базе цифровых технологий // Сборник научных трудов донецкого института железнодорожного транспорта. – 2018. – № 51. – С. 53–58.
6. 6. Трофимова, О. Ю. Оценка реализации стратегии транспортной компании на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ) // Транспортное дело России. – 2017. – № 5. – С. 174–175.
7. 7. Ярлыкова, З. И. Основные направления совершенствования холдинга «РЖД» по бизнес-блокам // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. – 2016. – № 4. – С. 144–152.

References

1. 1. Drozdova, M. A., Kravchenko, L. A. Antiglobalism in the context of modern international economic and legal discourse // Bulletin of the V. N. Tatishchev Volga State University. – 2020. – Vol. 1. – № 3. – Pp. 247-253.
2. 2. Dzyuba, Yu. V., Pavlovsky, A. A., Umansky, V. I. Digital Railway. Technological level // Perspectives of science and education. – 2018. – Vol. 31. – № 1. – Pp. 208-213.
3. 3. Kruchinina, V. V., Andrianova, M. V. Actual trends in the digital transformation of customer service // Innovations and investments. – 2020. – № 6. – Pp. 262-265.
4. 4. Pokrovskaya, O. D., Titova, T. S. Methodology for assessing the customer orientation of railway transport services // Bulletin of scientific research results. – 2018. – № 3. – Pp. 84-106.
5. 5. Korneev, M. V., Leontieva, V. A. Creation of a global platform for transport services based on digital technologies // Collection of scientific papers of the Donetsk Institute of Railway Transport. – 2018. – № 51. – Pp. 53-58.
6. 6. Trofimova, O. Y. Assessment of the implementation of the strategy of a transport company based on key performance indicators (KPIs) // Transport business of Russia. – 2017. – № 5. – Pp. 174-175.
7. 7. Sklyarkova, Z. I. The main directions of improvement of the Russian Railways holding by business blocks // STAGE: Economic Theory, Analysis, Practice. – 2016. – № 4. – Pp. 144-152.

Информация об авторе

Менч Л.А., аспирант направления подготовки «Экономика и управление финансами» специальности «Менеджмент» Московской Международной Академии (ММА) (г. Москва, Российская Федерация).

© Менч Л.А., 2025.

Information about the author

Mench L.A., postgraduate student in the field of training "Economics and financial management" of specialty "Management" at the Moscow International Academy (MMA) (Moscow, Russian Federation).

© Mench L.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-243-248

Критерии оценки эффективности управления цепями поставок в многопрофильных холдингах

Захаров М.А., Бурлов Д.Ю.

В условиях стремительной цифровизации и роста сложности организационных структур многопрофильных холдингов, возникает необходимость пересмотра подходов к оценке эффективности управления цепями поставок. В статье представлен комплексный методический подход, учитывающий межфункциональные взаимосвязи, отраслевую специфику и цифровые инструменты анализа. Основное внимание уделено разработке модели, основанной на интеграции количественных и качественных показателей, нормированных и агрегированных с использованием системы весовых коэффициентов. В основе подхода лежит пятиэтапный алгоритм, включающий сбор и обработку данных, расчет и нормирование показателей, агрегирование в интегральный индекс и формирование управленческих рекомендаций. В рамках исследования также предложена классификация факторов эффективности по уровням (макро-, мезо-, микро-), а также метод трансформации экспертных оценок в количественные значения. Практическая значимость подтверждается разработкой матрицы принятия решений и использованием цифрового моделирования (AnyLogic) для прогнозной оценки логистических сценариев. Методика демонстрирует преимущества по сравнению с моделями SCOR и BSC, превосходя их по адаптивности и совместимости с ERP-системами. Результаты могут быть полезны для стратегического и операционного управления цепями поставок в сложных корпоративных структурах.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Захаров М.А., Бурлов Д.Ю. Критерии оценки эффективности управления цепями поставок в многопрофильных холдингах // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 243–248.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цепи поставок, многопрофильный холдинг, SCOR, BSC, цифровизация, логистика, матрица принятия решений.

Criteria for evaluating the efficiency of supply chain management in diversified holding companies

Zakharov M.A., Burlov D.Y.

In the context of rapid digitalization and increasing organizational complexity of diversified holding companies, there is a growing need to revise approaches to evaluating supply chain management efficiency. This article presents a comprehensive methodological approach that accounts for cross-functional interdependencies, industry-specific features, and digital analysis tools. The core of the study is the development of a model based on the integration of quantitative and qualitative indicators, normalized and aggregated using a system of weighted coefficients. The approach is structured as a five-step algorithm, including data collection and processing, calculation and normalization of indicators, aggregation into an integral index, and the formulation of managerial recommendations. The study also introduces a classification of performance factors by levels (macro, meso, micro), as well as a method for transforming expert evaluations into measurable values. Practical significance is supported by the development of a decision-making matrix and the use of digital simulation (AnyLogic) for scenario forecasting. The proposed methodology demonstrates advantages over SCOR and BSC models, surpassing them in adaptability and ERP system compatibility. The results are valuable for strategic and operational supply chain management in complex corporate structures.

FOR CITATION

Zakharov M.A., Burlov D.Y. Criteria for evaluating the efficiency of supply chain management in diversified holding companies. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 243–248.

APA

KEYWORDS

Supply chains, multi-industry holding, SCOR, BSC, digitalization, logistics, decision-making matrix.

Динамичное развитие мировой экономики и активное внедрение цифровых технологий меняют подходы к организации бизнес-процессов в крупных холдинговых структурах.

Существующие подходы к управлению цепями поставок недостаточно учитывают специфику многопрофильных холдингов. Возникают противоречия между целями различных бизнес-единиц, когда подразделения стремятся мак-

симизировать собственные показатели в ущерб общей эффективности. Наблюдается искажение информации при ее движении по цепи поставок, что приводит к неоптимальным управленческим решениям.

Целью исследования является разработка методики оценки эффективности управления цепями поставок с учетом особенностей многопрофильных холдингов в условиях цифровой

трансформации. Для достижения данной цели определены задачи: проанализировать концепции управления цепями поставок; выявить факторы эффективности логистических процессов в холдингах; разработать систему релевантных показателей; сформировать методический инструментарий оценки; предложить рекомендации по оптимизации.

Научная новизна исследования заключается в формировании методологического подхода, учитывающего межфункциональные взаимосвязи при оценке эффективности логистических процессов в сложных организационных структурах. А также обобщением вида формулы взвешенного агрегирования показателей. Также предложена авторская методика алгоритма оценки эффективности управления цепями поставок на основе пяти показателей.

Концепции управления цепями поставок прошли эволюционный путь от простых моделей логистической координации до комплексных подходов межорганизационной интеграции. Фундаментальные работы Д. Ламберта и М. Купера заложили основу понимания цепей поставок как стратегически важных сетей взаимосвязанных организаций. Дж. Сток и Д. Бауэрсокс развили идеи интеграции бизнес-процессов между участниками цепи. Разработки К. Оливера и М. Вебера одними из первых предложили рассматривать управление цепями поставок как процесс балансировки интересов участников.

Системный подход к логистике холдинговых структур базируется на общей теории систем Л. фон Берталанфи, адаптированной к экономическим реалиям. В контексте многопрофильных холдингов важным становится понимание логистики как интегрированной системы управления материальными, информационными и финансовыми потоками. В. И. Сергеев подчеркивает необходимость учета системных свойств холдинговых структур при построении логистических процессов [5].

М. Кристофер отмечает, что цифровизация кардинально меняет природу взаимодействия участников цепи поставок, создавая предпосылки для формирования гибких и адаптивных моделей сотрудничества. Исследования Х.-К. Пфоля и В. Керстена развивают концепцию «Логистика 4.0», акцентируя внимание на интеграции физических и цифровых процессов в единую систему. Особый интерес представляют работы Д. Иванова, исследующего применение цифровых двойников в управлении цепями поставок. Автор предлагает

инновационные модели прогнозирования рисков и оптимизации логистических процессов на основе анализа больших данных [4].

В рамках исследования разработан комплексный методический подход к оценке эффективности цепей поставок в многопрофильных холдингах. Сбалансированная система показателей позволяет согласно А. Н. Хорсову рассматривать эффективность в четырех проекциях: финансовой; клиентской; операционной; инновационной [7].

В предлагаемом подходе одновременно используются принципы модели SCOR, структурирующей оценку по ключевым бизнес-процессам: планирование, снабжение, производство, доставка и возврат [9]. Интеграция методик с функционально-стоимостным анализом позволяет выявить причинно-следственные связи между параметрами эффективности и сформировать представление о результативности цепей поставок холдинга.

Методика предусматривает интеграцию количественных и качественных показателей эффективности, что обеспечивает многоаспектную оценку логистических процессов. Предлагаемые количественные показатели включают финансовые индикаторы, временные параметры, а также показатели надежности. Качественные показатели охватывают такие аспекты, как гибкость цепи поставок, инновационный потенциал, качество партнерских отношений и уровень интеграции информационных систем. Для трансформации качественных параметров в измеримые величины предлагается применять метод экспертных оценок с последующей статистической обработкой. Интеграция разноплановых показателей в единую систему осуществляется на основе принципов функционально-стоимостного анализа, описанных в исследовании В. В. Бодровой, что позволяет определить вклад каждого элемента цепи поставок в общую эффективность [3].

Предлагаемая система классификации факторов результативности цепей поставок в многопрофильных холдингах базируется на принципе взаимного влияния бизнес-процессов. Факторы сгруппированы по трем уровням: макрофакторы, мезофакторы и микрофакторы. Особое внимание уделяется анализу взаимосвязей между факторами различных уровней и оценке синергетических эффектов, возникающих при взаимодействии разнопрофильных подразделений холдинга.

Для обеспечения универсальности и одновременно адаптивности предлагаемого подхода разработана концептуальная математическая

схема агрегирования оценочных параметров. В отличие от традиционных подходов, в основу положен принцип многоуровневого анализа результативности с дифференцированной системой весов для разных бизнес-направлений холдинга. Математический аппарат учитывает не только абсолютные значения показателей, но и динамику их изменения. Согласно Е. В. Ивановой, для формирования системы ключевых показателей эффективности необходим учет специфики предприятия [4]. Для учета отраслевой специфики отдельных направлений бизнеса холдинга предлагается применять матричный подход, при котором формируются субиндексы эффективности для каждого бизнес-направления, а затем производится их агрегирование с учетом вклада в общую результативность холдинга. Данный подход обеспечит сбалансированную оценку эффективности цепей поставок, отражающую как специфику отдельных бизнес-единиц, так и интегральную результативность холдинговой структуры.

Разработанная в ходе исследования авторская модель оценки эффективности управления цепями поставок базируется на расчете интегрального показателя, объединяющего ключевые параметры логистических процессов многопрофильного холдинга. Математическое выражение данного показателя представлено формулой:

$$E = \sum(w_i \times k_i),$$

где w_i обозначает весовой коэффициент, отражающий значимость конкретного показателя в общей системе оценки, а k_i – нормированное значение соответствующего показателя. Особенность предлагаемой модели заключается в гибкой системе весовых коэффициентов, адаптируемых к специфике каждого бизнес-направления холдинга. При формировании системы показателей учитывались аспекты функционирования цепей поставок: финансовые результаты, операционная эффективность, качество обслуживания клиентов и потенциал развития.

Предлагаемый алгоритм оценки эффективности управления цепями поставок на первом этапе осуществляет сбор исходных данных из информационных систем холдинга и внешних источников. Второй этап предполагает расчет отдельных показателей эффективности. На третьем этапе будет происходить нормирование полученных значений для обеспечения их сопоставимости. Четвертый этап включает взвешивание нормированных показателей и их агрегирование в интегральный индекс. Пятый этап посвящен интерпретации

результатов и формированию управленческих рекомендаций.

Для практического применения результатов исследования разработана матрица принятия управленческих решений, основанная на значениях интегрального показателя эффективности. Матрица предусматривает три основных сценария действий в зависимости от полученной оценки. При значении показателя $E < 0,5$ диагностируется критический уровень эффективности, требующий кардинальной реорганизации логистических процессов и существенных инвестиций в развитие цепей поставок. Диапазон $0,5 \leq E < 0,7$ соответствует удовлетворительному уровню и предполагает проведение точечной оптимизации отдельных элементов логистической системы. При достижении показателя $E \geq 0,7$ фиксируется высокий уровень эффективности, рекомендуется сосредоточиться на поддержании достигнутых результатов. Дополнительно матрица содержит рекомендации по каждому блоку показателей, что обеспечит воздействие на проблемные области.

В развитие разработанной методики созданы прогнозные модели оптимизации цепей поставок на основе имитационного моделирования. Применение программного комплекса AnyLogic позволит создать цифровые двойники логистических систем исследуемых холдингов и провести многовариантное моделирование различных сценариев их функционирования. Особую ценность представляет возможность оценки влияния изменений отдельных параметров цепи поставок на интегральный показатель эффективности. В ходе моделирования будут выявляться потенциальные узкие места в логистических процессах и могут быть сформированы рекомендации.

По комплексности охвата логистических процессов предложенная методика превосходит SCOR-модель благодаря включению стратегических элементов, но несколько уступает BSC в части интеграции с нефинансовыми аспектами деятельности предприятия. В то же время разработанный подход демонстрирует преимущества в адаптивности к условиям бизнес-среды и учёте отраслевой специфики благодаря гибкой архитектуре показателей и настраиваемой системе весовых коэффициентов. Внедрение методики потребует умеренных ресурсных затрат: её трудоемкость выше, чем у классической BSC, но существенно ниже, чем у полномасштабной имплементации SCOR. Конкурентным преимуществом является высокая совместимость с существующими ERP-системами и автоматизированными комплексами управле-

ния логистикой, что ускорит процесс внедрения и снизит риски. Прогностические возможности разработанного инструментария превосходят аналогичные характеристики BSC и SCOR за счет интеграции с имитационным моделированием и механизмами анализа сценариев.

Наиболее существенным лимитирующим фактором разработанной методики является снижение достоверности результатов при высокой волатильности рынка. Резкие изменения конъюнктуры, вызванные макроэкономическими шоками или структурными преобразованиями отрасли, требуют оперативного пересмотра нормативных значений показателей и корректировки весовых коэффициентов. Методика демонстрирует некоторую инерционность при оценке реакции цепей поставок на краткосрочные колебания спроса и предложения, что может приводить к запаздыванию управленческих решений. Данное ограничение отчасти нивелируется при сокращении периодов оценки и внедрении механизмов оперативного мониторинга показателей эффективности.

При существенных изменениях организационной структуры холдинга методика требует адаптации, включающей пересмотр состава и значимости оценочных показателей. Реорганизация бизнеса, связанная с процессами слияний и поглощений, выделения бизнес-единиц или диверсификации деятельности, приводит к трансформации логистических процессов и изменению их роли в создании потребительской ценности. Подобная адаптация должна проводиться с учетом не только операционных особенностей новой структуры, но и стратегических целей реорганизации. Аналогичные требования возникают при изменении стратегии развития бизнеса:

переход от стратегии лидерства по издержкам к дифференциации или фокусированию смещает акценты в оценке эффективности цепей поставок. Открытая архитектура разработанной методики обеспечит возможность её адаптации к условиям при сохранении концептуальной целостности и математической обоснованности.

Проведенное исследование позволило разработать методический подход к оценке эффективности управления цепями поставок в многопрофильных холдингах, отличающийся системным учетом специфики взаимодействия разнопрофильных бизнес-единиц.

Основным научным результатом исследования стала авторская модель оценки эффективности, интегрирующая разнородные показатели в единую систему с использованием взвешенного агрегирования. Математический аппарат, включающий формулу расчета интегрального показателя, дополняется пятиэтапным алгоритмом, обеспечивающим последовательность и обоснованность аналитических процедур.

Существенным практическим вкладом является разработанная матрица принятия управленческих решений, позволяющая перейти от диагностики к действиям по оптимизации цепей поставок. Сравнительный анализ с существующими подходами подтвердил конкурентные преимущества предложенной методики по критериям адаптивности, учета отраслевой специфики и прогностических возможностей.

Теоретическая ценность исследования заключается в расширении методологического инструментария логистики за счет концептуализации взаимосвязей между различными аспектами эффективности в контексте холдинговых структур.

Список литературы

1. Аксенова, Е. Е. Методология построения и внедрения сбалансированной системы показателей // ЭКОНОМИКА. – 2022. – Т. 12. – № 9-1. – С. 337-344.
2. Арский, А. А. Проблемы применения ERP систем в управлении логистическими системами // Вестник МФЮУ. – 2023. – № 1. – С. 118-123.
3. Бодрова, В. В. Анализ себестоимости продукции: традиционный и функционально-стоимостный // Менеджмент в социальных и экономических системах. – 2020. – С. 224-226.
4. Иванова, Е. В. Ключевые показатели результативности маркетинговой деятельности (KPI) на предприятиях ритейла // Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий. – 2021. – С. 65.
5. Китриш, Е. Ю. Управление цепями поставок: теоретические аспекты // Восточно-европейский научный журнал. – 2021. – № 1-4 (65). – С. 8-15.
6. Рыбаков, Д. С. Методология SCOR как основа модели оптимизации затрат и уровня логистического сервиса предприятия // Логистика и управление цепями поставок. – 2020. – № 4. – С. 39-49.
7. Хорсов, А. Н. Сбалансированная система показателей как современный инструмент управления // Бенефициар. – 2020. – № 62. – С. 13-15.
8. Щербаков, В. В. Стратегические компетенции логистики 4.0 // Логистика и управление цепями поставок. – 2021. – С. 5-18.
9. Айылдыз, Э., Таскин, Гумус А. Оценка эффективности цепочки поставок на основе интервального пифагорейского нечеткого метода АНР с помощью нового расширения модели SCOR: SCOR 4.0 // Сложные и интеллектуальные системы. – 2021. – Т. 7. – № 1. – С. 559-576.

References

1. *Aksenova, E. E.* Methodology of building and implementing a balanced system of indicators // *ECONOMICS*. – 2022. – Vol. 12. – № 9-1. – Pp. 337-344.
2. *Arsky, A. A.* Problems of using ERP systems in logistics systems management // *Bulletin of MFUU*. – 2023. – № 1. – Pp. 118-123.
3. *Bodrova, V. V.* Cost analysis of products: traditional and functional cost analysis // *Management in social and economic systems*. – 2020. – Pp. 224-226.
4. *Ivanova, E. V.* Key performance indicators of marketing activities (KPIs) at retail enterprises // *The world in the era of economic and legal globalization: the role of biotechnologies and digital technologies*. – 2021. – P. 65.
5. *Kitrish, E. Y.* Supply chain management: theoretical aspects // *East European Scientific Journal*. – 2021. – № 1-4 (65). – Pp. 8-15.
6. *Rybakov, D. S.* The SCOR methodology as the basis of the cost optimization model and the level of logistics service of the enterprise // *Logistics and supply chain management*. – 2020. – № 4. – Pp. 39-49.
7. *Horsov, A. N.* Balanced scorecard as a modern management tool // *Beneficiary*. – 2020. – № 62. – Pp. 13-15.
8. *Shcherbakov, V. V.* Strategic competencies of logistics 4.0 // *Logistics and supply chain management*. – 2021. – Pp. 5-18.
9. *Ayyildiz, E., Taskin Gumus, A.* Interval-valued Pythagorean fuzzy AHP method-based supply chain performance evaluation by a new extension of SCOR model: SCOR 4.0 // *Complex & Intelligent Systems*. – 2021. – Vol. 7. – № 1. – Pp. 559-576.

Информация об авторах

Захаров М.А., аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

Бурлов Д.Ю., кандидат экономических наук, доцент кафедры организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Захаров М.А., Бурлов Д.Ю., 2025.

Information about the authors

Zakharov M.A., postgraduate student at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

Burlov D.Y., PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Organizational Management at the Moscow Financial and Industrial University "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Zakharov M.A., Burlov D.Y., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-249-254

Обзорный экскурс понятия классического менеджмента

Горбачев П.А., Горкуша О.А.

В современной науке до сих пор нет универсального определения понятия «менеджмент», хотя это явление уже давно заняло значимую роль в различных сферах жизнедеятельности общества. Целью настоящей статьи является анализ понятия «менеджмент» в контексте коммерческой деятельности. В качестве задач работы можно выделить изучение теоретических основ менеджмента, анализ современных трактовок этого термина другими исследователями и поиск общих характеристик изучаемого явления в контексте различных научных изысканий по этой тематике. Гипотеза была определена следующим образом – несмотря на то, что в современной науке сложилось множество подходов к определению понятия «менеджмент», все же представляется возможным выделить общую характеристику данного явления. В процессе исследования использовались индукция, анализ, синтез, а также метод сравнения. По результатам проведенного исследования удалось определить, что менеджмент можно рассматривать как процесс и как научное направление, на основании чего было выделено общее определение данного понятия, которое раскрывает все его ключевые характеристики.

Для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Горбачев П.А., Горкуша О.А. Обзорный экскурс понятия классического менеджмента // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 249–254.

Ключевые слова

Менеджмент, управление, организация, коммерция, рыночная экономика, общество, бизнес, производство, рационализация.

An overview of the concept of classical management

Gorbachev P.A., Gorkusha O.A.

In modern science there is still no universal definition of the concept of “management”, although this phenomenon has long occupied a significant role in various spheres of society. The purpose of this article is to analyze the concept of “management” in the context of commercial activity. The objectives of the work include studying the theoretical foundations of management, analyzing modern interpretations of this term by other researchers and searching for general characteristics of the phenomenon under study in the context of various scientific research on this topic. The hypothesis was defined as follows - despite the fact that in modern science there are many approaches to defining the concept of “management”, it is still possible to identify a general characteristic of this phenomenon. Induction, analysis, synthesis, and the comparison method were used in the study. Based on the results of the study, it was possible to determine that management can be considered as a process and as a scientific direction, on the basis of which a general definition of this concept was identified, which reveals all its key characteristics.

FOR CITATION

Gorbachev P.A., Gorkusha O.A. An overview of the concept of classical management. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 249–254.

APA

KEYWORDS

Management, administration, organization, commerce, market economy, society, business, production, rationalization.

Рассматривая различные социально-экономические процессы в современном обществе, зачастую можно столкнуться с термином «менеджмент». Однако, если ознакомиться с многочисленными научными трудами различных исследователей, можно прийти к выводу, что в науке до сих пор нет универсального определения данного термина, которое бы раскрывало все его ключевые особенности. В частности, Б. Келер и Й. Грундей в своей работе «Управление персоналом» утверждают, что концепция менеджмента, хоть и хорошо известна и знакома как ученым, так и практикам, очень расплывчата, а определения в традиционных учебниках по этой тематике практически не содержат конкретных характеристик.

Похожая картина наблюдается и в российской научной среде. Согласно оценкам исследователей,

в российской литературе насчитывается свыше 200 дефиниций понятия «менеджмент». Большинство из них сходятся во мнении, что менеджмент – это специфический вид руководства, которому присущи определенные особенности. К ним относят следующее: во-первых, менеджмент – это комплекс взаимосвязанных операций, правил и методов; во-вторых, он функционирует в условиях рыночной экономики; в-третьих, предполагает независимость в принятии решений, обусловленную экономической автономией предприятия; в-четвертых, ориентирован на получение коммерческой выгоды; в-пятых, представляет собой управление в пределах конкретной организации; и, наконец, осуществляется профессиональными управленцами, работающими по найму [1].

Чтобы осмыслить природу менеджмента, Ю. Л. Муравьев рекомендует изучить его теоретические корни. Сам термин «менеджмент» впервые возник в США в 1886 году, когда Генри Р. Таун, глава «Yale and Towne Manufacturing», попытался упорядочить знания в сфере управления производственными процессами. Широкую известность понятие получило после выхода в свет в 1911 году труда Фредерика У. Тейлора «Научные основы управления». Эта публикация заложила фундамент менеджмента как самостоятельной научной дисциплины. Согласно Тейлору, суть научного управления заключалась в оптимизации производственного процесса путем внедрения принципов регулирования и контроля, разграничения функций управления и исполнения, обособления процессов управления и планирования, отбора и обучения персонала, а также материального поощрения работников [2].

Продолжение развития управленческой науки опирается на работы последователей школы научного управления, таких как Ф. и Л. Гилбрет и Г. Гант. Они убедительно показали, что внедрение рационализаторских подходов, включающих оптимизацию рабочих процессов, использование хронометража, правильный выбор инструментов и разработку графиков планирования, способно значительно увеличить эффективность работы. Эти методы, направленные на совершенствование каждой рабочей операции, и более точное планирование задач, приводили к заметному росту производительности труда. Влияние этих исследователей и их практических разработок на дальнейшее развитие менеджмента неоспоримо, и их идеи до сих пор применяются для повышения эффективности в различных сферах деятельности [3].

Квинтэссенция классической школы управления ярко представлена в четырнадцати принципах, предложенных французским инженером А. Файолем. Эти принципы включают в себя: специализацию, полномочия и подотчетность, соблюдение правил, единство руководства, общность задач и лидерства, приоритет интересов организации над личными, вознаграждение сотрудников, баланс централизации и децентрализации, вертикальную структуру, организованность, беспристрастность, устойчивость кадров, поощрение творчества и командную работу. Файоль первым определил ключевые функции управления, отражающие суть организации в западной модели. Он утверждал, что управление заключается в предвидении будущего, разработке

планов, создании структуры, управлении персоналом, обеспечении согласованности действий и осуществлении контроля [4].

Ключевым понятием классической управленческой теории является рациональный подход. Внутренним стимулом к созданию этой теории послужил западный менталитет, ориентированный на рационализацию действий, активное преобразование реальности посредством целеполагания и осознанного выбора инструментов. Внешним фактором, обусловившим становление научного управления, стала промышленная революция, начавшаяся в развитых западных странах и распространившаяся по всему миру в двадцатом столетии. Таким образом, стремление к логике и эффективности, помноженное на индустриальный прогресс, сформировало фундамент классической теории управления.

Формирование масштабного промышленного производства, основанного на машинном труде, и широкое привлечение работников без высокой квалификации обусловили глубокую трансформацию существовавших методов управления. Возникающему индустриальному укладу требовалось большое количество управленческих кадров, способных обеспечить организацию производственных процессов в новых реалиях. Базовые принципы новой управленческой модели были разработаны основоположниками научного менеджмента, а задача внедрения и совершенствования этих принципов в повседневной практике лежала на владельцах предприятий.

Особенно данный этап запомнился радикальной трансформацией управления, когда оно обрело статус технологического процесса с четким структурированием: стандартизация планирования процессов, оптимизация распределения трудового потенциала, внедрение систем нормативов и стимулирование персонала. Эти явные социально-экономические предпосылки облегчили применение алгоритмических подходов в управлении. Принципы менеджмента стали восприниматься как идеологическая основа, а профессия руководителя – массовым феноменом индустриального мира. В стремительном темпе западные образовательные учреждения разработали и внедрили комплексную систему подготовки специалистов по данной дисциплине, опираясь на теоретические положения ведущих научных школ. В итоге управление не просто модернизировалось. Оно стало технологическим базисом индустриального развития.

Резюмируя вышесказанное, Ю. Л. Муравьев приходит к выводу, что к особенностям классического менеджмента можно добавить, как минимум, две крайне важные характерные черты – рационализацию процесса управления и использование в управленческих процессах технологий. То есть менеджмент, по его мнению, представляет собой определенную систему, основанную на рационализации производства и преследующую ключевые функции управления, выражающиеся в планировании, контроле и координации трудовой деятельности.

Основными факторами формирования современного понимания менеджмента также выступают ряд других научных исследований. Так, И. Н. Герчикова выделяет рационально-ресурсный подход как определяющую особенность данной сферы: акцент ставится на максимальной эффективности использования трудовых и финансовых ресурсов. В учебном пособии О. А. Зайцевой представлен менеджмент не просто как процесс управления, а именно в контексте оптимизации всех типов ресурсов – человеческих, материальных и экономических. Особое внимание на технологическую составляющую уделяют авторы «Популярной экономической энциклопедии», рассматривая менеджмент как комплекс принципов, методик и инструментов, направленных на рациональную организацию производственных процессов. Это говорит о том, что в научном сообществе все более отчетливо прослеживается технологизм понимания менеджмента – его сущность определяется через технологические аспекты управления ресурсами и процессами [5].

Другие же исследователи приходят к выводу о том, что за последние десятилетия, под влиянием процессов глобализации, сущность менеджмента претерпела значительные изменения на фоне того, что классическая теория менеджмента отчасти стала терять свою актуальность. Значительные достижения в науке и технике, развитие информационных технологий, появление новых вирусных заболеваний, кризис международного права сделали протекающие в обществе процессы менее предсказуемыми. Из-за этого ранее планомерная жизнь западного общества стала нарушаться.

В рамках данных обстоятельств классическому менеджменту становится все сложнее и сложнее реализовывать традиционные функции по прогнозу, планированию и контролю. Стандартные механизмы организации труда, то есть

нормирование, стимулирование и обучение сотрудников, уже не могут продемонстрировать ожидаемый эффект при наличии неопределенности. Получается, что современному управляющему, если он хочет быть успешным в работе, требуется превращаться из технолога, каким он был ранее в индустриальном обществе, в исследователя организации, который находит решения, соответствующие быстрым изменениям окружающей среды. Именно поэтому к традиционным функциям менеджмента стали относить дополнительные составляющие, которых раньше не было, – сбор и обработку информации, выстраивание коммуникаций, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, реализацию инновационных подходов, разработку уникальных концепций управления.

Д. А. Предбанникова проводит различие между понятиями «менеджмент» и «управление», предлагая более глубокое понимание каждого из них. Менеджмент, по ее мнению, представляет собой научное изучение процессов управления в рамках рыночной экономики, расширяя традиционное представление об управлении и занимая более обширную область. Основная цель менеджмента заключается в оптимизации задач организации с приоритетом на достижение и устойчивое поддержание ее целей. Менеджмент охватывает комплексную деятельность, направленную на управление как отдельными, так и множественными организациями, включающую в себя различные функции и аспекты. В то время как управление является лишь одним из ключевых направлений менеджмента, часто оба термина используются как синонимы. Однако, несмотря на схожесть, эти понятия не являются полностью идентичными, и менеджмент обладает более широким и глубоким значением.

Управление представляет собой осознанную деятельность коллективного труда, направленную на разрешение проблем в рамках достижения намеченных задач. Получается, что управление, будучи частью менеджмента, является процессом достижения задач, стоящих перед определенным сообществом, являющимся органом управления, организацией или предприятием [6].

Возвращаясь к тому, что менеджмент – это комплекс различных сфер деятельности, по Д. А. Предбанниковой его можно охарактеризовать с различных сторон – как умение находить правильные решения в рамках использования умственного и физического труда при учете психологической обстановки; управление органи-

зацией в условиях конкурентной среды; умение осознавать и регулировать свою деятельность за рамками организации; способность создавать и развивать свой бизнес, поддерживать его эффективность; умение организовывать работу персонала; умение разрабатывать план по реализации проекта.

Р. Н. Румянцева утверждает, что результативный менеджмент – это и научная дисциплина, и мастерство, заключающееся в достижении запланированных показателей посредством использования трудовых усилий, мотивации и интеллектуальных способностей персонала. Автор сопоставляет понятия «менеджмент» и «управление», полагая, что, в сущности, «менеджмент» можно рассматривать как эквивалент «управления». Однако, в отличие от Д. А. Предбанниковой, Румянцева придерживается точки зрения, что термин «управление» имеет более широкую сферу применения, чем «менеджмент». Понятие «управление» используется для описания различных сфер деятельности, включая управление в неорганических системах, в живых организмах, в государственных и общественных институтах, а также в коммерческих предприятиях и других областях [7].

Такая разница в оценках стала возможна благодаря тому, что эти исследователи анализируют оба понятия в разных контекстах и масштабах. Если рассматривать только коммерцию, то управление выступает в основном лишь в качестве процесса, который формирует порядок работы организации. Тогда менеджмент как науку, изучающую различные сферы работы организации, действительно можно оценить в качестве более обширного явления. Но если рассматривать не только коммерцию, но и другие сферы жизни общества (политическую, социальную, духовную), то, наоборот, управление становится более обширным явлением, поскольку оно применимо к большему количеству сфер деятельности человека, чем менеджмент.

По мнению Р. Н. Румянцевой, менеджмент представляет собой управленческую концепцию, где первостепенное значение придается экономическим выгодам, а экономические инструменты мотивации сотрудников занимают центральное место. Управленческая наука, обладая собственным набором основополагающих утверждений и принципов, в то же время заимствует закономерности из смежных дисциплин, изучающих различные аспекты управления. Другими словами, она не существует изолированно, а интегрирует знания из других областей.

В исследованиях В. П. Павлова управленческая деятельность представлена как философское понятие, интегрирующее три различных типа активности: целеполагание, ориентирование и реализацию. Эти виды деятельности реализуются в трудовом процессе, либо осознанно, либо инстинктивно, в соответствии с общественными нормами и характеристиками окружающей природы. Кроме того, этот же ученый интерпретирует менеджмент как управление в социуме. В. П. Павлов идентифицирует пять ступеней управления: идеальные элементы, отдельные личности, группы людей, организации как целостные системы и организационное пространство.

О. Н. Дьяконова определяет менеджмент как процесс управления предприятиями и социально-экономическими структурами, функционирующими в рыночной среде, с акцентом на достижение экономических целей. Кроме того, автор рассматривает менеджмент (в контексте управления производством) как комплекс мероприятий, включающий проектирование и создание (организацию), оптимальное применение (управление) и мониторинг социально-экономических систем. По мнению Дьяконовой, менеджмент представляет собой одновременно и научную дисциплину, и вид профессиональной деятельности, нацеленный на определение и реализацию задач организации путем эффективного использования имеющихся в ее распоряжении ресурсов. Изначально, сфера менеджмента ограничивалась теорией управления производственными процессами, но впоследствии трансформировалась в концепцию управления человеческим поведением в организации [8].

Ключевой целью управления можно назвать гармонизацию развития компании, что подразумевает согласование и эффективное использование всех внутренних и внешних ресурсов и элементов организации. Подводя итоги вышеизложенному, важно выделить общие характеристики термина «менеджмент», предложенные различными учеными, и сформулировать наиболее точное определение этого понятия. Как показывает практика, как иностранные, так и отечественные исследователи рассматривают менеджмент как процесс. Если проанализировать различные подходы к пониманию менеджмента как процесса, можно сделать вывод, что в рамках бизнеса он представляет собой сложный структурный процесс воздействия на деятельность компании, направленный на наиболее эффективное управление ее ресурсами для достижения поставленных целей. Этот процесс

включает в себя такие элементы, как планирование, контроль, координация, мотивация и кадровое сопровождение [9].

Одновременно с этим многие исследователи рассматривают менеджмент как науку. В этом контексте менеджмент представляет собой область знаний, которая в условиях рыночной экономики устанавливает определенные правила и законы, преимущественно посвященные управлению деятельностью организации. Эти правила нацелены на оптимизацию производственных процессов с целью удовлетворения экономических интересов [10].

Таким образом, менеджмент можно воспринимать как процесс и как научное направление. В результате анализа различных подходов к дан-

ному термину удалось выделить общее определение этого явления. Менеджмент представляет собой сложный структурный процесс воздействия на деятельность организации, целью которого является эффективное управление ее ресурсами для достижения поставленных целей. Этот процесс включает в себя такие элементы, как планирование, контроль, координация, мотивация и кадровое сопровождение. С другой стороны, менеджмент также является областью знаний, которая в условиях рыночной экономики формирует определенные правила и законы, главным образом сосредоточенные на управлении деятельностью организации и направленные на оптимизацию производственных процессов для реализации экономических интересов.

Список литературы

1. *Современный менеджмент: технология или искусство*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-menedzhment-tehnologiya-ili-iskusstvo> (дата обращения: 15.10.2024).
2. *Американская модель менеджмента: главные фигуры, становление и влияние*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/amerikanskaya-model-menedzhmenta/> (дата обращения: 16.10.2024).
3. *Цветков, А. Н.* Менеджмент. – Москва, 2023. – С. 21 – 22.
4. *Герчикова, И. Н.* Менеджмент. – Москва, 2022. – С. 123 – 129.
5. *Ружанская, Л. С.* Общий менеджмент. – Екатеринбург, 2017. – С. 14 – 17.
6. *Понятие «менеджмент». Управление в современности*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48073804> (дата обращения: 19.10.2024).
7. *Понятие, сущность и механизм формирования менеджмента, в том числе церковного менеджмента*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41182500> (дата обращения: 20.10.2024).
8. *Понятие менеджмента и его разновидности*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32258007> (дата обращения: 20.10.2024).
9. *Менеджмент в системе управления образовательной организацией*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-v-sisteme-upravleniya-obrazovatelnoy-organizatsiy/viewer> (дата обращения: 20.10.2024).
10. *Русские ученые, мыслители о понятии «менеджмент»*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42560132> (дата обращения: 20.10.2024).

References

1. *Modern management: technology or art*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-menedzhment-tehnologiya-ili-iskusstvo> (access date: 10/15/2024).
2. *American management model: main figures, formation and influence*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://uprav.ru/blog/amerikanskaya-model-menedzhmenta/> (access date: 10/16/2024).
3. *Tsvetkov, A. N.* Management. – Moscow, 2023. – Pp. 21 – 22.
4. *Gerchikova, I. N.* Management. – Moscow, 2022. – Pp. 123 – 129.
5. *Ruzhanskaya, L. S.* General management. – Ekaterinburg, 2017. – Pp. 14 – 17.
6. *The concept of “management”. Management in the modern world*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48073804> (access date: 10/19/2024).
7. *The concept, essence and mechanism of formation of management, including church management*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41182500> (access date: 10/20/2024).
8. *The concept of management and its varieties*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32258007> (access date: 10/20/2024).
9. *Management in the management system of an educational organization*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-v-sisteme-upravleniya-obrazovatelnoy-organizatsiy/viewer> (access date: 20.10.2024).
10. *Russian scientists, thinkers on the concept of “management”*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42560132> (access date: 20.10.2024).

Информация об авторах

Горбачев П.А., аспирант Московского инновационного университета (г. Москва, Российская Федерация).

Горкуша О.А., кандидат экономических наук, доцент Российского биотехнологического университета (РОСБИОТЕХ) (г. Москва, Российская Федерация).

© Горбачев П.А., Горкуша О.А., 2025.

Information about the authors

Gorbachev P.A., postgraduate student at Moscow Innovation University (Moscow, Russian Federation).

Gorkusha O.A., Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Russian University of Biotechnology (ROSBIOTECH) (Moscow, Russian Federation).

© Gorbachev P.A., Gorkusha O.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-255-264

Обеспечение технологического суверенитета угольной промышленности в условиях санкционных ограничений

Лебедева Н.Е.

Актуальность данной статьи обусловлена, прежде всего, динамикой современного мирового политического процесса. Нарастание напряженности в международных отношениях, обусловленная негативными последствиями глобализации сформировало устойчивую тенденцию к усложнению геополитической ситуации в современном мире. Рост взаимного недоверия между странами, введение санкций, постоянно меняющаяся мировая экономическая конъюнктура, нестабильная валютная ситуация обусловили совокупность данных факторов, которая вызывает необходимость обращения к внутренним источникам обеспечения технологического суверенитета.

В данной статье определены основные конкурентные преимущества угольной отрасли России, проанализированы проблемы и перспективы развития отрасли. На основе изученных тенденций развития угольной отрасли были сформулированы основные вызовы. В качестве основных направлений достижения технологического суверенитета отмечены: развитие отечественного машиностроения и инжиниринга, импортонезависимые программные платформы, научно-образовательная база и подготовка кадров, государственная поддержка и регулирование, развитие технологической инфраструктуры.

Тема угледобычи в России актуальна и потому, что развитию данного сектора уделено немало времени и сил на всем протяжении советской истории, оставившей в наследие современности не только богатую инфраструктуру, но и проблемы, связанные с ней. В данном контексте отчетливо прослеживается потребность подвести итоги прошлой политики в области добычи угля, бывшей непосредственно связанной с государственными интересами, а также переосмыслить их для выработки дальнейшей стратегии развития экономической политики Российской Федерации.

Технологический суверенитет ТЭК в новых условиях – не просто выбор, а необходимость. В этой связи тематика статьи рассматривается как стратегическая основа энергетической безопасности, независимости и экономического роста. Реализация данной цели требует системного подхода: научной кооперации, стимулирования промышленности, внедрения собственных цифровых решений и формирования новых технологических цепочек внутри страны.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Лебедева Н.Е. Обеспечение технологического суверенитета угольной промышленности в условиях санкционных ограничений // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 255–264.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Санкции, импортозамещение, технологический суверенитет, угольная промышленность, цифровизация, технологическая инфраструктура, технопарк.

Ensuring the technological sovereignty of the coal industry in the context of sanctions restrictions

Lebedeva N.E.

The relevance of this article is primarily due to the dynamics of the modern global political process. The growing tension in international relations caused by the negative consequences of globalization has formed a steady trend towards the complication of the geopolitical situation in the modern world. The growing mutual distrust between countries, the imposition of sanctions, the constantly changing global economic environment, and the unstable monetary situation have led to a combination of these factors, which necessitates turning to internal sources to ensure technological sovereignty.

This article identifies the main competitive advantages of the Russian coal industry, analyzes the problems and prospects of the industry's development. Based on the studied trends in the development of the coal industry, the main challenges were formulated. The main directions of achieving technological sovereignty are noted: the development of domestic mechanical engineering and engineering, import-independent software platforms, scientific and educational base and personnel training, government support and regulation, and the development of technological infrastructure.

The topic of coal mining in Russia is also relevant because a lot of time and effort has been devoted to the development of this sector throughout Soviet history, which has left a legacy of modernity not only rich infrastructure, but also the problems associated with it. In this context, there is a clear need to take stock of past coal mining policies that were directly related to state interests, as well as to rethink them in order to develop a further strategy for the development of economic policy in the Russian Federation.

The technological sovereignty of the fuel and energy complex in the new conditions is not just a choice, but a necessity. In this regard, the topic of the article is considered as a strategic basis for energy security, independence and economic growth. The realization of this goal requires a systematic approach: scientific cooperation, industry incentives, the introduction of their own digital solutions and the formation of new technological chains within the country.

FOR CITATION

Lebedeva N.E. Ensuring the technological sovereignty of the coal industry in the context of sanctions restrictions. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 255–264.

APA

KEYWORDS

Sanctions, import substitution, technological sovereignty, coal industry, digitalization, technological infrastructure, technopark.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях затяжных внешнеполитических и экономических ограничений, наложенных на Россию, перед угольной отраслью страны остро встал вопрос обеспечения технологического суверенитета. Под этим понятием подразумевается способность отрасли функционировать автономно – без критической зависимости от импортных технологий, оборудования и программного обеспечения.

Одной из ключевых проблем является высокая степень импортозависимости в области горной техники, систем автоматизации и средств мониторинга. Множество современных решений, ранее поставлявшихся из стран Запада, стало недоступным, что поставило под угрозу устойчивость производственных процессов и безопасность на предприятиях.

Для выхода из данной ситуации требуется системный подход, включающий:

- Развитие отечественного машиностроения, ориентированного на нужды угольной промышленности. Это включает производство бурового, транспортного и очистного оборудования, соответствующего международным стандартам.

- Формирование научно-технологических консорциумов, объединяющих промышленные предприятия, научные институты и профильные вузы для ускоренной разработки инновационных решений.

- Импортозамещение цифровых платформ, включая системы управления горными работами, предиктивной аналитики и промышленного интернета вещей, с приоритетом на отечественные разработки.

- Государственную поддержку в виде субсидий, налоговых преференций и инвестиционных программ, нацеленных на стимулирование технологической независимости отрасли.

Особое значение приобретает кадровая политика – необходимы инженеры и специалисты, способные проектировать и внедрять собственные технические решения, не уступающие зарубежным аналогам.

Таким образом, технологический суверенитет угольной отрасли – это не просто элемент экономической безопасности, но и стратегический фактор, определяющий устойчивое развитие топливно-энергетического комплекса России в условиях глобальной турбулентности.

МЕТОДЫ

В условиях затяжных внешнеполитических и экономических ограничений, наложенных

на Россию, перед угольной отраслью страны остро встал вопрос обеспечения технологического суверенитета. Это означает способность отрасли функционировать автономно, без критической зависимости от зарубежных технологий, компонентов и цифровых платформ, ранее поставлявшихся преимущественно из стран Запада и Юго-Восточной Азии [1].

По данным Министерства промышленности и торговли РФ, к 2021 году доля импортного оборудования на разрезах и шахтах в некоторых регионах превышала 65%, особенно в сегментах тяжелой горной техники, высокоточной автоматики и средств мониторинга. После введения санкций в 2022 году поставки ключевых узлов были прекращены, что привело к задержкам в обновлении техники и росту аварийности на отдельных участках [2].

Наибольшую уязвимость продемонстрировали угольные регионы с высокой концентрацией добычи: Кемеровская область (Кузбасс), на долю которой приходится около 57% всей добычи угля в России, а также Республика Саха (Якутия), активно развивающая экспортный потенциал за счёт месторождений Южной Якутии [3].

Кузбасс, как крупнейший угольный кластер России, уже запустил ряд проектов, направленных на снижение зависимости от импорта. В частности, в 2023 году была создана региональная платформа технологической кооперации между угольными компаниями, машиностроительными предприятиями (например, «Кузбассэнергомаш») и новосибирскими НИИ. Одной из инициатив стало локализованное производство карьерных самосвалов с грузоподъемностью 90+ тонн, ранее закупавшихся в США и Китае.

Также в регионе внедряются отечественные системы мониторинга и управления добычей на базе российских микроконтроллеров и программных решений, что позволило заменить около 40% импортного ПО в рамках пилотных проектов.

Якутия, в свою очередь, делает ставку на развитие научной инфраструктуры. На базе Северо-Восточного федерального университета (СВФУ) в Якутске развивается центр компетенций по арктическому машиностроению, адаптированному к суровым климатическим условиям. В 2024 году компания «Колмар» начала испытания первой отечественной буровой установки, способной работать при температуре до -55°C [4].

Угольная промышленность России переживает глубокую трансформацию под влиянием внешне-

политических и экономических факторов. После введения Евросоюзом эмбарго на поставки российского угля в августе 2022 года – одного из наиболее чувствительных ограничений – отечественные компании оказались перед необходимостью срочно диверсифицировать направления экспорта и переориентировать логистические цепочки.

До 2022 года страны ЕС занимали около 32% в структуре российского угольного экспорта, причем наибольшую долю приходилось на Германию, Польшу и Нидерланды. После введения эмбарго объемы поставок в европейском направлении сократились практически до нуля, что в абсолютных цифрах эквивалентно потере свыше 50 млн тонн угля ежегодно [5].

Это привело не только к снижению выручки экспортеров, но и к перегрузке восточной транспортной инфраструктуры, прежде всего БАМа и Транссиба, поскольку экспортный фокус сместился на страны Азии.

В ответ на изменение внешней конъюнктуры российские угольные компании ускоренно развивают экспортные каналы в направлении:

— Китая – крупнейшего в мире потребителя угля, который в 2023 году увеличил закупки российского угля почти на 20%, достигнув объема в 68 млн тонн. При этом особый интерес представляет поставка коксующегося угля, востребованного в металлургии.

— Индии – второго по численности населения государства, которое только начинает активную стадию энергетического роста. За 2023 год импорт российского угля в Индию вырос почти в 2,5 раза, превысив отметку 10 млн тонн, что открывает перспективу долгосрочного сотрудничества.

— Турции, Египта и Пакистана, а также других стран Ближнего Востока и Северной Африки, проявляющих устойчивый интерес к углю как к надежному и экономически выгодному источнику энергии.

В совокупности, по данным Минэнерго РФ, доля азиатского направления в российском угольном экспорте в 2024 году превысила 75%, что стало рекордом за последние десятилетия.

Ключевым сдерживающим фактором остается ограниченная пропускная способность железнодорожной и портовой инфраструктуры восточного коридора. Пропускная способность БАМа и Транссиба в 2022–2023 годах была практически исчерпана, что привело к очередности и убыткам даже при наличии контрактов на поставку.

В связи с этим государством были инициированы масштабные проекты по модернизации

транспортной системы: реализация второго этапа расширения БАМа (расчетное увеличение пропускной способности на 50 млн тонн к 2026 году) и развитие дальневосточных портов, таких как Ванино, Восточный и Сахалин.

Несмотря на внешнее давление, угольная отрасль России сохраняет конкурентоспособность за счёт:

— Относительно низкой себестоимости добычи, особенно в Кузбассе и Якутии;

— Крупных разведанных запасов – Россия занимает второе место в мире по подтверждённым угольным ресурсам;

— Развития угля как источника синтеза химического сырья (углехимия), включая производство метанола, аммиака и других соединений;

— Технологических инвестиций в экологизацию отрасли: внедрение фильтров, систем пылеулавливания и низкоуглеродных решений позволяет повысить экологическую приемлемость угля на новых рынках.

В целях выявления перспективных направлений развития отрасли в условиях санкций рассмотрим детально проблемы и перспективы развития.

Добыча угля в современной истории России характеризуется общим увеличением темпов роста, несмотря на общемировое направление отказа от данного вида топлива.

Такими большими объемами добычи угля мы обязаны сложившейся в советские времена инфраструктуре, обеспечивающей потребности экономики СССР. Поэтому примечателен разрыв между последним годом существования Советского Союза и темпами добычи в современной России, также можно заметить тенденцию к восстановлению добывающих мощностей.

Основной особенностью рынка угля в принципе является необходимость отдельного рассмотрения энергетического и коксующегося угля, так как различается его прямое назначение и роль в производстве благ: в случае коксующегося угля основной целью добычи является его дальнейшее применение в металлургии, когда как энергетический уголь применяется на генерирующих станциях, где часто приходится находить компромисс в вопросе качества угля, выбирая между большей экологичностью и меньшей себестоимостью.

Исходя из анализа простого соотношения коксующегося угля к энергетическому, которое составляет примерно 4:1, можно прийти к простому выводу – наиболее зависимой от угледобычи отраслью остается металлургия [6].

В наследство от СССР России досталось большое количество металлургических предприятий, где кокс, добываемый из коксующегося угля кропотливым путем запекания в центрифуге, является стратегическим сырьем.

Угольная промышленность СССР обеспечила 23 важнейших предприятий черной металлургии с полным циклом только на Урале, в целом черная металлургия всегда оставалась локомотивом экономического развития СССР, что видно на графике производства ее основной продукции, а именно стали, чугуна и металлопроката, причем основные темпы роста исторически приходились на производство стали.

Подводя итог вышесказанному, добыча коксующегося угля оставалась на стабильно высоком уровне во многом благодаря достижениям советской металлургии.

На сегодняшний день рынок коксующегося угля можно охарактеризовать как перенасыщенный и зависимый от политики основных потребителей, в числе которых развивающиеся страны и Китай. Так, сезонные летние производственные сокращения в Китае из-за местной экологической ситуации сильно влияют на цены, из-за чего можно заметить сильные колебания цен, как, например, произошло в 2018 году, когда разница в ценах между первым и вторым кварталом стала рекордной.

Значительна на современном этапе роль угля в структуре электрогенерации. Несмотря на все недостатки угольной энергетики, именно она обеспечивает 37% электрической и тепловой генерации в России.

Влияние китайской политики на экспорт энергетического угля остается высоким. Высокие цены на газ во многом вынуждают Китайское правительство продолжать использовать уголь в холодное время года, как произошло зимой 2017 года из-за дефицита природного газа в стране. Тогда министерство охраны окружающей среды КНР временно сняло запрет на сжигание угля на ТЭС [7], [8].

Подводя общую черту, следует вывести два определяющих фактора на угольной индустрии России – значимость влияния китайской экономической политики, а также тенденции к восстановлению добычи угля до советского уровня.

Взгляды среди отечественных аналитиков на место РФ в мировом рынке угля в будущем различаются, не существует единого мнения на этот счет. Мнения формируются относительно

главного паттерна – доверия или недоверия к государственным планам развития угольной сферы и сопутствующих областей.

Так, И. С. Мога считает, что российский экспорт угля продолжит динамично развиваться, несмотря на общее стремление развитых стран к отказу от твердого топлива: *«Россия имеет предпосылки не только сохранить место ведущего мирового экспортера на рынке угля, но и расширить свои рынки сбыта за счет стран Азиатско-Тихоокеанского региона... уголь, продолжая оставаться самым дешевым и самым надежным источником энергии, не имеет равноценной себе альтернативы и будет востребован»* [9].

Оптимистичных взглядов придерживается и генеральный директор СУЭК В. Рашевский, причем его мнение следует рассматривать как основообразующее, так как он является руководителем крупнейшего в России производства энергетического угля. По его мнению, мировые цены на энергоносители имеют циклический характер, поэтому тренд на снижение цен лишь устранит конкурентов компании. График динамики цен на уголь может служить примером авторитетности мнения главы, так как в действительности можно заметить некоторую цикличность [10].

Противоположное мнение озвучивает старший редактор издания Argus Russian coal Сергей Соколов: *«...обвал цен на нефть может вызвать в Европе новое снижение цен на газ... европейцы начнут закупать газ, спрос на уголь ещё упадет... такая ситуация может сложиться и в странах Азиатско-Тихоокеанского региона»* [11].

Само российское государство опирается на представление о рынке угля как о нуждающемся в большем объеме производственных мощностей для его обогащения, что видно из доклада Министра энергетики А. В. Новака, следовательно, можно сделать вывод о том, что государство считает угольный рынок перспективным [12].

Так же государство ориентируется на обновление и модернизацию производственных мощностей, что отражено в программе развития отрасли до 2030 года, причем будут применяться меры стимулирования потребления угля в электроэнергетике [13].

Россия является крупным игроком на рынке угля, в рейтинге добычи угля на душу населения Россия занимает 6 место с показателем 390 млн тонн в год [14], поэтому целесообразно рассматривать прогнозы аналитиков не только конкретно по России, но и брать во внимание взгляды исследователей на общемировом уровне.

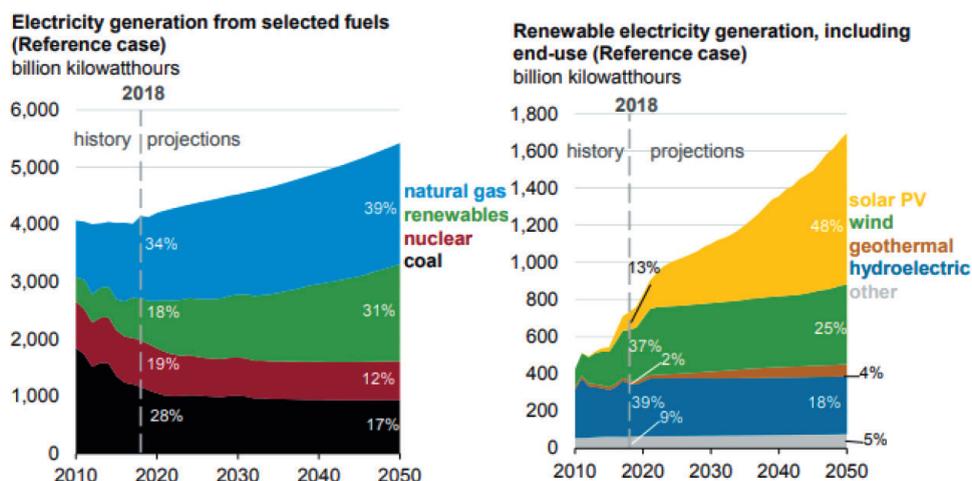


Рисунок 1. Динамика электрической генерации в мире 2010 – 2050 гг.

Источник: составлено автором по данным: [14], [15].

Прогноз Energy Information Administration (EIA) предполагает, что общемировая доля потребления угля для электрогенерации снизится больше чем на 10% за счет прироста потребления газа и возобновляемой энергии, однако рынок угля будет оставаться стабильно стагнирующим [15].

Схожего мнения придерживается и Asia-Pacific Economic Cooperation. До 2040 г. потребление угля будет расти самыми малыми темпами среди прочих источников электроэнергии. Среди лидеров АРЕС выделяет газ, и возобновляемую энергию [16].

Прогноз развития рынка угля России должен опираться на следующий набор факторов, особенность которых заключается в их связи с социально-экономическими явлениями в современной России.

Первый и самый важный фактор – это привязанность поведения топливных акторов к государственной энергетической политике. Вся производственно-сбытовая цепочка завязана на государстве как на основном регуляторе.

Так, примером данного фактора явилось давление на РЖД со стороны власти в лице ФАС и Минэнерго. Опираясь на планы по увеличению доли экспорта энергетического угля в азиатские регионы, озвученные на заседании президентской Комиссии по вопросам стратегии развития ТЭК и экологической безопасности, государство усилило воздействие на РЖД, чтобы не допустить рост цен на нерентабельную перевозку угля. ФАС разработала такую систему формирования тарифов, что отныне можно наращивать объемы перевозки угля и при этом получать скидки, а Минэнерго не поддержало введения квот.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что государство будет стремиться выполнять планы развития экспорта угля любыми методами, поэтому официальные прогнозы следует рассматривать как наиболее вероятные.

Следует принять во внимание рекордный показатель доли населения, проживающего в моногородах Кемеровской области – основного угольного региона России, 60,2% жителей всего региона. По количеству моногородов – 24, Кемеровская область занимает первое место. Это значит, что на данный момент угольная отрасль является ведущим работодателем моногородов, то есть на деятельности угольных предприятий завязана городская инфраструктура, что, с одной стороны, обеспечивает некоторый уровень стабильности, а с другой – увеличивает риски.

Здесь необходимо заметить оптимистичные настроения экспертов. Несмотря на досрочное прекращение программы развития моногородов, раскритикованной аудиторами счетной палаты, ей удалось сделать экономический климат на Кузбасе, где за 2022 год было добыто 56% всего угля в РФ, более благоприятным для населения. Гендиректор фонда Моногорода.рф Ирина Макиева отмечает успехи в Анжеро-Судженске, Юрге и Таштаголе, где было создано почти две тысячи новых рабочих мест, привлечено свыше 16 млрд рублей частных инвестиций [17], [18].

Со временем моногорода обходятся государству все дороже, можно сделать вывод о том, что ценность сотрудников угольной отрасли будет повышаться, из-за чего должна возрасти произво-

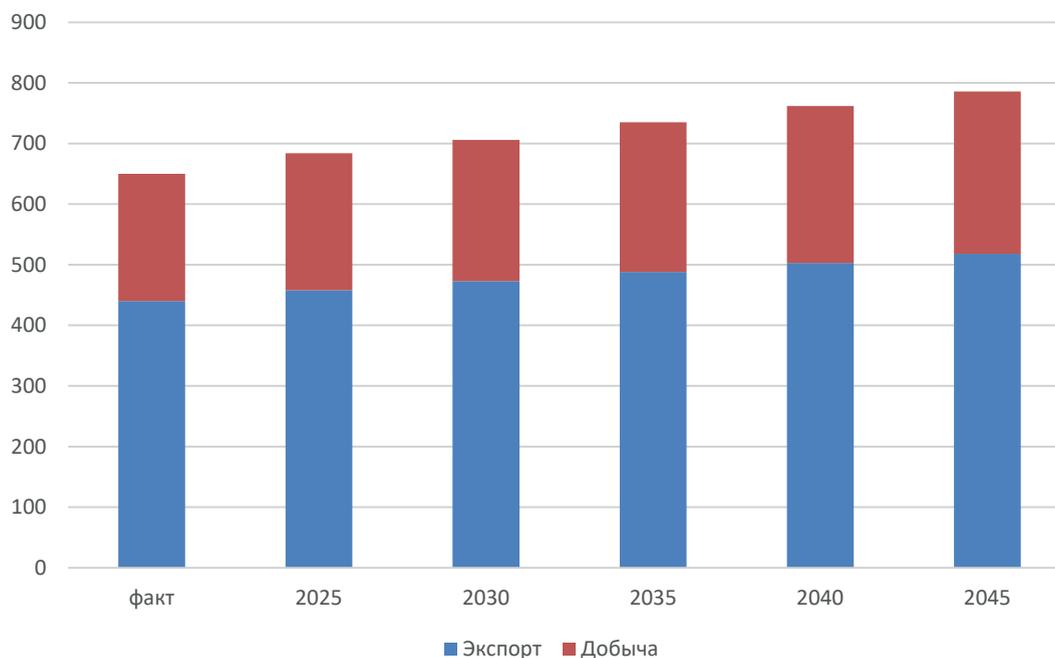


Рисунок 2. Прогноз добычи и экспорта угля в России до 2045 года

Источник: составлено автором по данным: [14], [15].

дительность труда, что должно придать угольной отрасли стимулирующий эффект.

Совокупность вышеперечисленного дает основания предполагать умеренный рост отрасли в течение следующих 25 лет на 15%. Необходимость поддерживать обширную инфраструктуру и исполнять обязательства по энергетическим проектам не даст угольной отрасли стагнировать, а рост азиатских экономик обеспечит рынки сбыта.

Озвученные В. Рашевским циклические тенденции мировых цен на уголь не повлияли на итоговый прогноз, так как не было выявлено достаточной зависимости: во время обрушения цен на уголь в 2016 году были замечены высокие темпы роста добычи и экспорта.

Цифры и факторы настоящего прогноза во многом отражают позицию государства в угольном вопросе по нескольким ключевым пунктам: перспективность угольного рынка, конечное повышение производительности труда из-за модернизации отрасли. Прогноз опирается на планы стимулирования потребления угля в электроэнергетике [13].

Что касается Energy Information Administration, прогноз не исключает изменения соотношения долей топливных ресурсов, но и не выдвигает стагнацию как основной паттерн угольного сектора.

Asia-Pacific Economic Cooperation же придерживаются стратегии устойчивого развития.

Уголь остается на нынешнем этапе развития мировой экономики мощным драйвером для развивающихся азиатских экономик, что обеспечит стабильный спрос на ресурс в ближайшие годы. Поэтому у России есть все шансы закрепиться на рынке как крупный экспортер, при этом обеспечивая собственное потребление энергии.

Исторически сложившиеся факторы обеспечили РФ богатой инфраструктурой, а государственные планы развития говорят о намерении стимулировать отрасль. Обладая обширной ресурсной базой, наша страна продолжает активное развитие месторождений.

Будущее угольной сферы во многом зависит от обращения с основным ресурсом – человеческим капиталом. Снижение числа сотрудников и повышение производительности труда задают направление всему рынку. Настоящий прогноз характеризуется устойчивым развитием как добычи, так и экспорта.

ВЫВОДЫ

Современные геополитические условия, в том числе санкционное давление, ограничение трансфера технологий и разрыв международных кооперационных цепочек, актуализировали вопрос технологического суверенитета ТЭК как стратегически важной отрасли российской экономики. Обеспечение независимости от внешних поставщиков и возможность полного цикла разработки,

производства и внедрения критически важных технологий становятся приоритетной задачей государственной энергетической политики.

Таким образом, можно сформулировать основные вызовы следующим образом:

1. Импортозависимость ключевых элементов:

— Буровые установки, насосное и компрессорное оборудование;

— Автоматизированные системы управления технологическими процессами (АСУ ТП);

— Программное обеспечение, включая SCADA, геологоразведку, мониторинг;

— Электронные компоненты и ИИ-модули в системах предиктивной аналитики.

2. Уход иностранных поставщиков:

— Schlumberger, Halliburton, Siemens и др. приостановили или свернули деятельность на российском рынке.

— В 2022–2023 гг. доля импортных решений в ряде секторов превышала 60–70 %.

Ключевые направления достижения технологического суверенитета.

1. Развитие отечественного машиностроения и инжиниринга:

— Стимулирование кооперации между промышленными предприятиями и научными центрами (например, в рамках НОЦ и кластеров).

— Создание консорциумов типа «Роснефть + Ижнефтемаш + СПбПУ» по выпуску высокотехнологического оборудования.

— Поддержка малых и средних производителей комплектующих, включая производство электроники.

2. Импортонезависимые программные платформы:

— Разработка и внедрение российских АСУ ТП, ГИС и геофизического ПО (платформы «Цифра», «Гидра», «ГеоСПАН»).

— Миграция на отечественные операционные системы и базы данных (Альт Линукс, Postgres Pro, Astra).

— Внедрение цифровых двойников и ИИТ-решений с открытым кодом.

3. Научно-образовательная база и подготовка кадров:

— Развитие инженерных программ в профильных вузах: Губкинский университет, НИТУ МИСИС, Томский политех.

— Введение специальных грантов для молодых специалистов в области ТЭК-инноваций.

— Формирование прикладных НИИ и лабораторий с отраслевым финансированием.

4. Государственная поддержка и регулирование:

— Программа Минпромторга РФ «Приоритет-2030», включающая субсидирование разработки отечественного оборудования.

— Грантовая система через Фонд содействия инновациям и РФФИ.

— Преференции на закупки отечественных решений для компаний с госучастием (на уровне 223-ФЗ и 44-ФЗ).

5. Развитие технологической инфраструктуры:

— Технопарки энергетического машиностроения (пример: «Технополис Новосибирск» или «Технопарк в Сколково»).

— Локализация производств на базе существующих промышленных центров: Тюмень, Казань, Санкт-Петербург, Уфа.

— Расширение производственных мощностей РЭП-холдинга, «Уралмаш НГО Холдинг», «Салаватнефтемаш» и других.

Несмотря на трудности, переход к технологическому суверенитету в ТЭК может стать драйвером не только отраслевой, но и всей промышленной модернизации. По оценке Аналитического центра при Правительстве РФ, при устойчивом финансировании и поддержке локализация в энергетическом машиностроении может достигнуть 85–90 % к 2030 году.

Технологический суверенитет ТЭК в новых условиях – не просто выбор, а необходимость. Это стратегическая основа энергетической безопасности, независимости и экономического роста. Реализация данной цели требует системного подхода: научной кооперации, стимулирования промышленности, внедрения собственных цифровых решений и формирования новых технологических цепочек внутри страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перспективы развития угольной промышленности РФ в условиях европейского эмбарго зависят от способности гибко адаптироваться к изменяющимся условиям внешней торговли, вкладываться в развитие инфраструктуры и осваивать новые рынки. Хотя потери на европейском направлении существенны, активное наращивание присутствия в Азии и других регионах мира способно компенсировать эти потери в среднесрочной перспективе.

Россия, располагая уникальной ресурсной базой, при грамотной политике логистической, промышленной и внешнеэкономической координации, способна не только сохранить позиции

на мировом рынке угля, но и укрепить их в новых геополитических условиях.

Для достижения устойчивого суверенитета угольной отрасли необходим комплекс мер:

— Локализация производства техники полного цикла – от горно-шахтных комбайнов до электроприводов и цифровых систем управления;

— Развитие инжиниринговых центров на базе университетов и научных институтов в угольных регионах;

— Финансовая поддержка со стороны государства – в виде субсидий, налоговых льгот и программ льготного лизинга для предприятий, закупающих отечественное оборудование;

— Импортонезависимое программное обеспечение, включая геологоразведочные комплексы,

автоматизацию складской логистики и систем предиктивного ремонта.

Технологический суверенитет в угольной отрасли – это не абстрактное понятие, а стратегически необходимая реальность, к которой страна движется шаг за шагом. По оценкам аналитического центра «Цифра в добыче», к 2025 году уровень локализации критически важного оборудования в отрасли может достичь 60–65%, при условии сохранения темпов замещения и приоритетного финансирования.

Обеспечение этой независимости позволит не только защитить угольную промышленность от внешнего давления, но и создать экспортный потенциал для российских технологических решений, особенно востребованных на рынках стран БРИКС и СНГ.

Список литературы

1. *Жданев, О. В.* Обеспечение технологического суверенитета отраслей ТЭК Российской Федерации // Записки Горного института. – 2022. – Т. 258. – С. 1061-1078. – DOI: 10.31897/PMI.2022.107.
2. *Мантуров:* доля отечественного горнорудного оборудования на рынке РФ превысила 65%. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/23636307> (дата обращения: 01.05.2025).
3. *Напольских, К. А., Секлецова, О. В.* Угольная промышленность Кузбасса и ESG – ПРИНЦИПЫ // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 3-1. – С. 83-88. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2101> (дата обращения: 22.06.2025).
4. *Краткий отчет исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия) об итогах деятельности за 2024.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://индустрияссевера.рф/kratkij-otchet-ispolnitelnyh-organov-gosudarstvennoj-vlasti-respubliki-saha-yakutiya-ob-itogah-deyatelnosti-za-2024-god/> (дата обращения: 01.05.2025).
5. *Цивилева, А. Е., Голубев, С. С.* Обеспечение технологического суверенитета угольной отрасли в условиях долгосрочных санкций // Уголь. – 2023. – С. 16-21.
6. *Уголь.* Особенности и перспективы рынка БКС Экспресс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/ugol-osobennosti-i-perspektivy-gynka> (дата обращения: 01.05.2025).
7. *УГМК.* Аналитический обзор. Рынок угля. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ugmk.com> (дата обращения: 01.05.2025).
8. *Neftegaz.RU.* В Китай пришел Great Frost. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://neftegaz.ru/news/transport-and-storage/204633-v-kitay-prishel-great-frost-vlasti-prikladnyyut-bolshie-usiliya-dlya-smyagcheniya-defitsitazgaza-iz/> (дата обращения: 29.04.2025).
9. *Мога, И. С.* Место России на мировом рынке угля // Вестник ГУУ. – 2018. – № 8. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-rossii-na-mirovom-rynke-uglya> (дата обращения: 09.05.2025).
10. *ТАСС.* Глава СУЭК озвучил прогноз стоимости угля на азиатских рынках в ближайшие годы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/6854953> (дата обращения: 09.05.2025).
11. *«Гудок».* Выпуск № 52 (26901). Уголь дороже нефти. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1498582&archive=2020.03.25> (дата обращения: 09.05.2025).
12. *Доклад министра энергетики Российской Федерации А. В. Новака на XVIII международном конгрессе по обогащению угля.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/node/5514> (дата обращения: 09.05.2025).
13. *Долгосрочная программа развития угольной промышленности России на период до 2030 года.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/node/1846> (дата обращения: 09.05.2025).
14. *SVSPB.NET.* Добыча и экспорт угля. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://svspb.net/norge/ugol.php> (дата обращения: 09.05.2025).
15. *Ежегодный энергетический обзор на 2019 год с прогнозами до 2050 года.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eia.gov/outlooks/aeo/pdf/aeo2019.pdf> (дата обращения: 09.05.2025).
16. *АТЭС.* Обзор спроса и предложения на энергоносители, 7-е издание. – Том I. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.apec.org/Publications/2019/05/APEC-Energy-Demand-and-Supply-Outlook-7th-Edition--Volume-1> (дата обращения: 09.05.2025).
17. *«Администрации Правительства Кузбасса».* В 2019 году угольщики Кузбасса добыли 250,1 миллиона тонн каменного угля. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ako.ru/news/detail/v-2019-godu-ugolshchiki-kuzbassa-dobyli-250-1-millionov-tonn-kamennogo-uglya-> (дата обращения: 19.05.2025).
18. *«Российская газета».* Л. Розова. Для моногородов пропишут новую программу развития. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2019/08/16/dlia-monogorodov-propishut-novuiu-programmu-razvitiia.html> (дата обращения: 19.05.2025).
19. *Харитонов, Н. А., Харитонов, Е. Н., Пуляева, В. Н., Кунанбаева, К. Б.* Классификация градообразующих организаций моногородов Российской Федерации // Экономика промышленности. – 2015. – № 4. – С. 24-31.
20. *Харитонов, Н. А., Харитонов, Е. Н., Пуляева, В. Н., Кунанбаева, К. Б.* Проблемы управления градообразующими организациями черной металлургии // Металлург. – 2016. – № 6. – С. 4-13.

References

1. *Zhdanev, O. V.* Ensuring the technological sovereignty of the fuel and energy complex sectors of the Russian Federation // Notes of the Mining Institute. – 2022. – Vol. 258. – Pp. 1061-1078. – DOI: 10.31897/PMI.2022.107.
2. *Manturov:* the share of domestic mining equipment in the Russian market exceeded 65%. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://tass.ru/ekonomika/23636307> (access date: 05/01/2025).
3. *Napolskikh, K. A., Sekletsova, O. V.* The Kuzbass coal industry and ESG PRINCIPLES // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2022. – № 3-1. – Pp. 83-88.
4. [Electronic resource]. – Access mode: <https://vael.ru/ru/article/view?id=2101> (access date: 06/22/2025).
5. Summary report of the executive bodies of state power of the Republic of Sakha (Yakutia) on the results of activities for 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://индустриясевера.рф/kratkij-otchet-ispolnitelnyh-organov-gosudarstvennoj-vlasti-respubliki-saha-yakutiya-ob-itogah-deyatelnosti-za-2024-god/> (access date: 05/01/2025).
6. *Tsivileva, A. E., Golubev, S. S.* Ensuring the technological sovereignty of the coal industry in the context of long-term sanctions // Coal. – 2023. – Pp. 16-21.
7. *Coal.* Features and prospects of the BCS Express market. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/ugol-osobennosti-i-perspektivy-rynka> (access date: 05/01/2025).
8. *UMMC.* Analytical review. The coal market. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.ugmk.com> (access date: 05/01/2025).
9. *Neftegaz.RU.* Great Frost came to China. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://neftegaz.ru/news/transport-and-storage/204633-v-kitay-prishel-great-frost-vlasti-prikladyvayut-bolshie-usiliya-dlya-smyagcheniya-defitsita-gaza-iz/> (access date: 04/29/2025).
10. *Moga, I. S.* Russia's place in the global coal market // GUU Bulletin. – 2018. – № 8. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-rossii-na-mirovom-rynke-uglya> (access date: 05/09/2025).
11. TASS. The head of SUEK announced the forecast of the cost of coal in the Asian markets in the coming years. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://tass.ru/ekonomika/6854953> (access date: 05/09/2025).
12. “*Gudok*”. Issue № 52 (26901). Coal is more expensive than oil. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1498582&archive=2020.03.25> (access date: 05/09/2025).
13. *Report of the Minister of Energy of the Russian Federation A. V. Novak at the XVIII International Congress on Coal Enrichment.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://minenergo.gov.ru/node/5514> (access date: 05/09/2025).
14. *Long-term program for the development of the Russian coal industry for the period up to 2030.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://minenergo.gov.ru/node/1846> (access date: 05/09/2025).
15. *SVSPB.NET.* Coal mining and export. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://svspb.net/norge/ugol.php> (access date: 05/09/2025).
16. *Annual Energy Review for 2019 with forecasts up to 2050.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.eia.gov/outlooks/aeo/pdf/aeo2019.pdf> (access date: 05/09/2025).
17. *APEC.* Review of Energy Supply and Demand, 7th edition. – Volume I. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.apec.org/Publications/2019/05/APEC-Energy-Demand-and-Supply-Outlook-7th-Edition--Volume-1> (access date: 05/09/2025).
18. “*Administration of the Government of Kuzbass*”. In 2019, Kuzbass coal miners produced 250.1 million tons of coal. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ako.ru/news/detail/v-2019-godu-ugolshchiki-kuzbassa-dobyli-250-1-millionov-tonn-kamenogo-uglya> (access date: 05/19/2025).
19. *Rossiyskaya Gazeta.* L. Rozova. A new development program will be prescribed for single-industry towns. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rg.ru/2019/08/16/dlia-monogorodov-propishut-novuiu-programmu-razvitiia.html> (access date: 05/19/2025).
20. *Kharitonova, N. A., Kharitonova, E. N., Pulyaeva, V. N., Kunanbaeva, K. B.* Classification of urban-forming organizations of single-industry towns of the Russian Federation // Industrial economics. – 2015. – № 4. – Pp. 24-31.
21. *Kharitonova, N. A., Kharitonova, E. N., Pulyaeva, V. N., Kunanbaeva, K. B.* Management problems of urban-forming organizations of ferrous metallurgy // Metallurg. – 2016. – № 6. – Pp. 4-13.

Информация об авторе

Лебедева Н.Е., кандидат экономических наук, доцент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Лебедева Н.Е., 2025.

Information about the author

Lebedeva N.E., Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Lebedeva N.E., 2025.

Управление и экономика цифровым социальным пространством

Иликеева Ю.А., Хакимов Р.М., Салов И.В.

Цифровизация становится доминантой современного социального развития, формируя новое качество жизни и содержание общественных отношений, что для успешного управления цифровым пространством полагает прикладную необходимость решать вызовы, связанные с безопасностью данных, правами человека и этическими нормами использования технологий. Только при условии комплексного подхода можно обеспечить гармоничное развитие цифрового социального пространства, способствуя процветанию общества и экономики. Объект исследования – цифровая экономика. Предмет исследования – цифровое социальное пространство. Сделан вывод, что цифровизация – это не просто технологический тренд, а глобальная трансформация, которая затрагивает все аспекты жизни современного общества, а успех этой трансформации во многом зависит от способности человечества адаптироваться к новым условиям и использовать их для создания более справедливого и устойчивого общественного пространства. Ключевыми компонентами управления являются снижение энтропии через стандартизацию, использование технологий и создание устойчивых социальных институтов, а также реализация социального контроля через технологические инструменты и общественное мнение.

Для цитирования ИЛИКЕЕВА Ю.А., ХАКИМОВ Р.М., САЛОВ И.В. П.А., Горкуша О.А. Управление и экономика цифровым социальным пространством // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 265–270.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальный порядок, социальный контроль, энтропия, цифровая экономика, общественное мнение.

Governance and economics of digital social space

Ilikeeva Y.A., Khakimov R.M., Salov I.V.

Digitalization is becoming a dominant feature of modern social development, forming a new quality of life and the content of social relations, which for the successful management of digital space believes the applied necessity to address the challenges related to data security, human rights and ethical norms of technology use. Only with an integrated approach can ensure the harmonious development of digital social space, contributing to the prosperity of society and the economy. The object of the study is the digital economy. The subject of the study is digital social space. It is concluded that digitalization is not just a technological trend, but a global transformation that affects all aspects of life in modern society, and the success of this transformation largely depends on the ability of humanity to adapt to new conditions and use them to create a more equitable and sustainable social space. The key components of governance are the reduction of entropy through standardization, the use of technology and the creation of sustainable social institutions, as well as the implementation of social control through technological tools and public opinion.

FOR CITATION

Ilikeeva Y.A., Khakimov R.M., Salov I.V. Governance and economics of digital social space. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 265–270.

APA

KEYWORDS

Social order, social control, entropy, digital economy, public opinion.

ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация, выступая ключевым драйвером изменений в современном обществе, формируя новые формы взаимодействия между индивидами, обществом и государством, а также радикально трансформирует экономические, политические и культурные процессы. В подобных условиях управление цифровым социальным пространством становится одной из наиболее актуальных и сложных задач современности, требующей междисциплинарного подхода к самой функции управления. Цифровое социальное пространство представляет собой уникальную среду, где переплетаются физическая и виртуальная реальности, а взаимодействие участников происходит через информационные потоки, алгоритмы и платформенные экосистемы – про-

странство обладает высокой степенью сложности и нелинейности, что делает его уязвимым к возникновению хаотичных процессов, таких как распространение дезинформации, киберугрозы, социальная поляризация и эрозия доверия к институтам власти. В связи с этим перед обществом встает вопрос о разработке эффективных механизмов управления, которые позволят минимизировать энтропию в системе, обеспечить стабильность социального порядка и создать условия для гармоничного сосуществования всех элементов цифрового пространства. Актуальность исследования управления цифровым социальным пространством обусловлена необходимостью поиска ответов на фундаментальные вопросы: как можно снизить уровень хаотичности (энтропии) в информационных потоках и организовать

их рациональное использование? Какие формы социального контроля наиболее эффективны в условиях цифровизации, и какова роль общественного мнения в регулировании поведения участников системы? Как достичь устойчивого социального порядка, который будет способствовать прогрессу общества, а не его деградации? Цель данной работы заключается в анализе теоретических основ и практических аспектов управления цифровым социальным пространством с акцентом на снижение энтропии, формы социального контроля и механизмы влияния общественного мнения. Для достижения этой цели рассматриваются современные концепции управления сложными системами, исследуются особенности функционирования цифрового социального пространства и выявляются ключевые факторы, определяющие его устойчивость и эффективность. Методологическую основу исследования составляют системный подход, кибернетическая теория управления, концепции социальной энтропии и социального капитала, а также современные теории медиакоммуникаций и цифровой культуры. Теоретическая значимость работы заключается в развитии научных представлений о принципах управления цифровым социальным пространством, а практическая ценность – в формулировании рекомендаций по совершенствованию механизмов регулирования в условиях цифровизации.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Современный мир переживает переход к новой стадии развития, где ключевую роль играет цифровизация, которая становится неотъемлемой частью социального пространства, формируя новые модели управления и экономические отношения. Однако для понимания глубины происходящих изменений важно осознавать, что современная действительность структурно состоит из двух взаимосвязанных уровней иерархии существования общества: природной реальности и реальности, созданной человеком. При этом реальность, созданная человеком как отмечается в отечественном исследовании: «...не замечает первую, но существует внутри нее, и законы существования созданной человеком реальности иные, чем реальности природной» [1, с. 46]. Подобное понимание особенно актуально для цифрового социального пространства, которое представляет собой уникальное сочетание технологических достижений и человеческой активности.

Цифровизация в настоящее время выступает основной доминантой социального развития, формируя новое качество жизни и стиль обществен-

ных отношений, так как в эпоху научных и информационно-технологических революций происходит переосмысление традиционных ценностей и их адаптация к условиям цифровой среды. Как справедливо отмечается в одном из отечественных исследований: «...актуализируются вопросы качества и стиля жизни», что во многом определяется влиянием цифровизации на все аспекты социальной жизни [2, с. 52]. Экономика цифрового социального пространства строится на принципах автоматизации, интеллектуализации процессов и глобализации связей, что требует новых подходов к управлению и регулированию, базируясь на использовании данных как ключевого ресурса. Оцифровка информации позволяет накапливать, обрабатывать и анализировать огромные объемы данных, что открывает новые возможности для бизнеса, государственного управления и общества в целом. Но это также порождает ряд глобальных вызовов, таких как: обеспечение сохранности и безопасности индивидуальных оцифрованных данных. Отечественные исследователи подчеркивают, что «среди очевидных проблем можно назвать пересмотр прав человека и их обеспечения в цифровой среде; сохранность и безопасность индивидуальных оцифрованных данных; неоднозначность виртуализации и внедренности дистанционного образования» [3, с. 219]. Очевидно, что эти вопросы требуют комплексного подхода к решению, включающего как технические меры защиты, так и правовые механизмы регулирования.

Одним из ключевых аспектов управления цифровым социальным пространством является создание условий для эффективного функционирования на всех его уровнях. Социальное пространство выражает три основных уровня бытия общества: территориальный, производственный и духовно-культурный: 1. Территориальный уровень включает размещение жилых районов, промышленных объектов, коммуникаций и мест отдыха; 2. Производственный уровень связан с организацией трудовой деятельности и коммуникаций; 3. Духовно-культурное пространство обеспечивает циркуляцию смыслов, символов и знаний. Данные уровни становятся объектами цифровизации, что преобразует их функциональность и взаимодействие между собой [4, с. 71]. Одним из важнейших направлений экономики цифрового пространства является развитие цифровых платформ, так как платформенные модели позволяют создавать экосистемы, объединяющие различных участников рынка: потребителей, производителей, поставщиков услуг и государствен-

ные органы. Такие экосистемы обеспечивают высокую степень гибкости и адаптивности, что особенно важно в условиях быстро меняющейся внешней среды, но развитие платформенной экономики также сопряжено с рисками, такими как монополизация рынков и недостаточная защита прав потребителей.

Управление цифровым социальным пространством требует учета как технологических, так и социальных факторов, отсюда одной из ключевых задач является обеспечение баланса между свободой доступа к информации и необходимостью защиты частной жизни. Важную роль в этом процессе играет образование, которое формирует у граждан понимание цифровых технологий и их влияния на жизнь общества: «Социальное знание во многом обусловлено уровнем образованности общества» [5, с. 91], что отражает тот факт, что образование выступает ключевым инструментом подготовки людей к жизни в цифровом мире. Управление цифровым социальным пространством предполагает создание условий для гармоничного сосуществования различных уровней социальной реальности. Отношения между социальным пространством и социальным порядком можно рассматривать как взаимодополняющие аспекты функционирования социальной среды в рамках снижения энтропии всей системы. Именно в рамках подобной концепции и условий зарождаются и воспроизводятся социальные практики, осуществляют свою активность индивиды и функционируют социальные институты: «Отношения социального пространства и социального порядка могут быть рассмотрены как взаимодополняющие обозначения различных сторон социальной среды, а точнее, таких условий, в рамках которых зарождаются и воспроизводятся социальные практики, осуществляют свою активность индивиды и функционируют социальные институты» [6, с. 63]. Поэтому ключевая задача управления заключается в обеспечении такой социальной среды, которая способствует развитию позитивных практик и минимизирует негативные последствия цифровизации.

Несмотря на значительные преимущества цифровизации в коммуникативном плане, она также порождает ряд вызовов, среди которых можно выделить рост компьютерной преступности, которая может приобрести «трансграничные» масштабы, а также угрозы личности и государству при построении иерархических телекоммуникационных систем: «Среди очевидных можно назвать следующие: пересмотр прав человека и их

обеспечения в цифровой среде; сохранность и безопасность индивидуальных оцифрованных данных; неоднозначность виртуализации и внедренности дистанционного образования; рост компьютерной преступности, которая может приобрести «трансграничные» масштабы; неизбежные угрозы личности в частности и государству в целом при построении иерархических телекоммуникационных систем и пр.» [3, с. 219]. Для решения этих проблем необходимы совместные усилия государства, бизнеса и общества, где следует уделить вопросам кибербезопасности, правового регулирования и этических норм использования цифровых технологий, как в повседневной жизни, так и в бизнесе.

Энтропия в цифровом социальном пространстве проявляется в виде информационного шума, противоречивых данных, конфликтов интересов и отсутствия единства действий среди участников системы. То есть высокая энтропия создает условия для социальной нестабильности, что затрудняет управление и снижает эффективность реализации целей, отсюда первостепенной задачей управления становится снижение уровня хаотичности путем внедрения структурирующих механизмов. Одним из способов снижения энтропии является стандартизация процессов обработки и распространения информации, что предполагает создание единых протоколов для взаимодействия между различными субъектами цифрового пространства, такими как государственные органы, бизнес-структуры, образовательные учреждения и граждане. Стандартизация позволяет минимизировать ошибки, вызванные несоответствием данных, и обеспечивает прозрачность процессов, что способствует формированию доверия между участниками системы. Другим важным аспектом является использование технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для анализа больших данных – технологии позволяют выявлять закономерности, прогнозировать поведение системы и своевременно реагировать на возникающие угрозы. Алгоритмы анализа данных могут выявить источники дезинформации или предсказать риски социальных конфликтов, что позволяет оперативно принимать меры по их нейтрализации, также снижение энтропии достигается за счет создания устойчивых социальных институтов, которые обеспечивают стабильность системы в долгосрочной перспективе. Такие социальные институты включают правовые нормы, этические принципы и культурные ценности, которые служат ориентирами для поведения участников цифрового пространства,

формируя общие правила игры, снижают уровень неопределенности и способствуют установлению социального порядка.

Социальный контроль является одним из ключевых механизмов управления, направленных на поддержание социального порядка и предотвращение девиантного поведения (асоциального поведения). В условиях цифровизации формы социального контроля трансформируются, адаптируясь к новым реалиям, где особое внимание уделяется использованию технологических инструментов и общественного мнения как средств воздействия на поведение индивидов и групп. Технологический контроль в цифровом социальном пространстве реализуется через внедрение систем мониторинга, анализа и регулирования поведения пользователей. Примерами таких систем могут выступать алгоритмы модерации контента на платформах социальных сетей, системы биометрической идентификации, а также инструменты анализа активности пользователей в интернете. Подобные технологии позволяют выявлять потенциально опасное поведение, предотвращать распространение дезинформации и обеспечивать соблюдение установленных норм. Технологический контроль должен быть сбалансирован с защитой прав и свобод личности, так как чрезмерное вмешательство в частную жизнь может вызвать недовольство граждан и подрывать доверие к системе управления. Поэтому технологические решения должны быть основаны на принципах прозрачности, справедливости и соответствия правовым нормам.

Общественное мнение играет ключевую роль в регулировании поведения участников цифрового социального пространства, так как оно формируется под влиянием медиа, социальных сетей и других каналов коммуникации, становясь мощным инструментом социального контроля. Позитивное общественное мнение способствует укреплению доверия к институтам власти, стимулирует проявление социально одобряемого поведения и способствует решению актуальных проблем. Важным аспектом управления является формирование конструктивного общественного мнения через информационные кампании, просветительские программы и диалог с гражданами: информационные кампании могут быть направлены на повышение осведомленности о рисках киберпреступности, важности защиты персональных данных или необходимости соблюдения этических норм в цифровом пространстве. При этом необходимо учитывать специфику аудитории

и использовать подходящие каналы коммуникации для достижения максимального эффекта. Следует помнить, что общественное мнение может быть как стабилизирующим, так и дестабилизирующим фактором, так негативное общественное мнение, основанное на дезинформации или манипуляциях, может усиливать социальную напряженность и подрывать доверие к системе управления. Поэтому важной задачей управления является противодействие распространению фейковых новостей и манипулятивных практик, а также поддержка надежных источников информации (имеющих централизованный характер распространения, не путать с цензурой).

Социальный порядок в цифровом пространстве представляет собой состояние устойчивости, при котором взаимодействие между участниками системы происходит в рамках установленных норм и правил и для достижения такого состояния необходимо сочетание мер по снижению энтропии и эффективному социальному контролю. Снижение энтропии обеспечивает структурную устойчивость системы, минимизируя хаотичность и неопределенность, что достигается за счет внедрения стандартов, использования технологий анализа данных и создания устойчивых социальных институтов. В свою очередь, социальный контроль обеспечивает динамическую устойчивость системы, регулируя действия участников и предотвращая асоциальное поведение – комбинация этих двух подходов позволяет создать условия для гармоничного функционирования цифрового социального пространства [7], [8]. Особую роль в этом процессе играет обратная связь между участниками системы и органами управления, так как обратная связь позволяет своевременно выявлять проблемы, корректировать стратегии управления и адаптироваться к изменяющимся условиям: участие граждан в обсуждении решений через цифровые платформы способствует формированию более эффективных и легитимных механизмов управления с одной стороны, с другой стороны позволяет контролировать мнение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В то же время цифровизация открывает широкие перспективы для развития экономики и общества, так как способствует повышению эффективности производственных процессов, созданию новых рабочих мест и улучшению качества жизни, но для реализации этих возможностей требуется комплексный подход, учитывающий интересы всех участников цифрового пространства. Ключевыми компонентами управления являются

снижение энтропии через стандартизацию, использование технологий и создание устойчивых социальных институтов, а также реализация социального контроля через технологические инструменты и общественное мнение. Эти механизмы направлены на достижение социального порядка,

который является основой устойчивого развития цифрового пространства, в которых успех управления во многом зависит от способности учитывать интересы всех участников системы, обеспечивать прозрачность процессов и поддерживать баланс между свободой и безопасностью.

Список литературы

1. *Васильева, Т. А.* Социальное пространство и культура: способ определения понятий / Т. А. Васильева // Новые идеи в философии. – 2005. – Т. 2, № 14. – С. 45-50. – EDN LSHJAV.
2. *Грабельных, Т. И.* «Цифровое общество» в категориях цифрового времени и цифрового пространства / Т. И. Грабельных, Н. А. Саблина // Ежегодная богословская конференция Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета. – 2019. – № 29. – С. 252-253. – EDN ULQNWТ.
3. *Волохова, Н. В.* Социокультурная основа цифровой экономики / Н. В. Волохова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 217-225. – EDN RFWEWO.
4. *Леонова, А. А.* Социальное пространство и пространство диалога: особенности соотношения / А. А. Леонова // Вестник Бурятского государственного университета. – 2010. – № 6. – С. 70-74. – EDN MSVSEV.
5. *Гнатюк, М. А.* Механизм и инварианты инерционности в процессах конструирования социальной и политической реальности / М. А. Гнатюк // Гуманитарий Юга России. – 2018. – Т. 7, № 1. – С. 87-93. – DOI 10.23683/2227-8656.2018.1.6. – EDN YPOSER.
6. *Гаврилов, Е. О.* Эвристический потенциал категорий социального пространства и социального порядка / Е. О. Гаврилов // Научный вестник Омской академии МВД России. – 2018. – № 2(69). – С. 60-65. – EDN XTLZSP.
7. *Коротенко, А. Ф.* Проблемы правового регулирования цифровых экосистем и платформ / А. Ф. Коротенко // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 12(199). – С. 245-246. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-12-199-245-246. – EDN HC SLVZ.
8. *Ратников, А. М.* Особенности стратегического управления в организациях социально-культурной сферы / А. М. Ратников // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 8. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-8a-25. – EDN CIH NJY.

References

1. *Vasilieva, T. A.* Social space and culture: a way of defining concepts / T. A. Vasilieva // New Ideas in Philosophy. – 2005. – Vol. 2, № 14. – Pp. 45-50. – EDN LSHJAV.
2. *Grabelnykh, T. I.* "Digital society" in the categories of digital time and digital space / T. I. Grabelnykh, N. A. Sablina // Annual Theological Conference of the Orthodox Svyato-Tikhonovskiy Humanitarian University. – 2019. – № 29. – Pp. 252-253. – EDN ULQNWТ.
3. *Volokhova, N. V.* Socio-cultural basis of digital economy / N. V. Volokhova // Izvestia South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management. – 2020. – Vol. 10, № 3. – Pp. 217-225. – EDN RFWEWO.
4. *Leonova, A. A.* Social space and dialog space: the peculiarities of correlation / A. A. Leonova // Vestnik of Buryat State University. – 2010. – № 6. – Pp. 70-74. – EDN MSVSEV.
5. *Gnatiuk, M. A.* Mechanism and invariants of inertia in the processes of constructing social and political reality / M. A. Gnatiuk // Humanitarian of the South of Russia. – 2018. – Vol. 7, № 1. – Pp. 87-93. – DOI 10.23683/2227-8656.2018.1.6. – EDN YPOSER.
6. *Gavrilov, E. O.* Heuristic potential of the categories of social space and social order / E. O. Gavrilov // Scientific Bulletin of the Omsk Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia. – 2018. – № 2(69). – Pp. 60-65. – EDN XTLZSP.
7. *Korotenko, A. F.* Problems of Legal Regulation of Digital Ecosystems and Platforms / A. F. Korotenko // Eurasian Law Journal. – 2024. – № 12(199). – Pp. 245-246. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-12-199-245-246. – EDN HC SLVZ.
8. *Ratnikov, A. M.* Features of Strategic Management in Social and Cultural Organizations / A. M. Ratnikov // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, № 8. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-8a-25. – EDN CIH NJY.

Информация об авторах

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

Хакимов Р.М., кандидат технических наук, доцент кафедры процессы и аппараты нефтегазовой отрасли Института технологий и материалов Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

Салов И.В., старший преподаватель кафедры управления информационной безопасностью Института информатики, математики и робототехники Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация)

Information about the authors

Ilikeeva Y.A., 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).

Khakimov R.M., Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor of the Department of Processes and Devices of the Oil and Gas Industry of the Institute of Technologies and Materials of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

Salov I.V., Senior Lecturer, Department of Information Security Management, Institute of Informatics, Mathematics and Robotics, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

DOI 10.46320/2077-7639-2025-4-137-271-276

Экономическая культура взаимодействия рабочего персонала с непосредственными руководителями

Латыпова Э.Р., Исмагилов Р.И., Марчук М.А.

Исследование экономической культуры взаимодействия рабочего персонала с непосредственными руководителями представляет собой актуальную задачу, требующую использования междисциплинарного подхода, объединяющего положения экономической теории, менеджмента, социологии и психологии труда. Так как именно такой подход позволяет не только диагностировать существующие проблемы в системе внутреннего управленческого взаимодействия, но и разрабатывать стратегии её совершенствования, направленные на повышение общей эффективности операционной деятельности в условиях динамичной внешней среды и цифровизации всех аспектов общественного бытия. Объект исследования – менеджмент персонала. Предмет исследования – экономическая культура взаимодействия. На основе проведённого исследования была разработана теоретическая модель экономической культуры, включающая институциональный, поведенческий и когнитивный уровни, где каждый из этих уровней выполняет свою функцию: институциональный задаёт рамки культурного контекста, поведенческий обеспечивает практическое воплощение экономических установок, а когнитивный уровень формирует основу для рационального принятия решений и долгосрочного мышления.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Латыпова Э.Р., Исмагилов Р.И., Марчук М.А. Экономическая культура взаимодействия рабочего персонала с непосредственными руководителями // Дискуссия. – 2025. – Вып. 137. – С. 271–276.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экономика культуры, социальное пространство, организационные нормы, социальный капитал, мотивация, производительность.

Economic culture of interaction between working staff and immediate supervisors

Latypova E.R., Ismagilov R.I., Marchuk M.A.

The study of the economic culture of interaction between working personnel and their immediate supervisors is an urgent task that requires the use of an interdisciplinary approach that combines the provisions of economic theory, management, sociology and labor psychology. Since it is this approach allows not only to diagnose existing problems in the system of internal management interaction, but also to develop strategies for its improvement, aimed at improving the overall efficiency of operational activities in a dynamic external environment and digitalization of all aspects of social existence. The object of the study is personnel management. The subject of the study is the economic culture of interaction. The theoretical model of economic culture, including institutional, behavioral and cognitive levels, was developed on the basis of the conducted research, where each of these levels performs its function: institutional level sets the framework of the cultural context, behavioral level provides practical implementation of economic attitudes, and cognitive level forms the basis for rational decision-making and long-term thinking.

FOR CITATION

Latypova E.R., Ismagilov R.I., Marchuk M.A. Economic culture of interaction between working staff and immediate supervisors. *Diskussiya [Discussion]*, 137, 271–276.

APA

KEYWORDS

Cultural economy, social space, organizational norms, social capital, motivation, productivity.

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика находится на этапе качественного перехода от индустриальной к постиндустриальной модели общественного развития, что предъявляет кардинально новые требования к эффективности организационных процессов, управлению человеческими ресурсами и культуре делового взаимодействия на всех уровнях организационной структуры. Особое значение в контексте цифрового развития приобретает концепция экономической культуры, которая охватывает совокупность норм, ценностей, установок и практик, регулирующих экономическую деятельность и поведение субъектов трудовых

отношений. Одним из ключевых аспектов этой культуры выступает качество взаимодействия между рабочим персоналом и их непосредственными руководителями – фактор, который напрямую влияет как на производительность труда, так и на устойчивость организационных систем в целом в новой парадигме функционирования. Взаимодействие между рабочим персоналом и менеджерами первого звена не ограничивается формальными рамками служебных обязанностей, так как оно включает в себя широкий спектр коммуникативных, мотивационных и координационных процессов, которые складываются под влиянием не только административных проце-

дур, но и глубинных личностных культурных установок. Экономическая культура в данном случае становится своего рода «скрытым кодом» социального пространства организации, определяющим степень доверия, открытости, готовности к сотрудничеству. Именно через призму этой культуры осуществляется восприятие и реализация экономических интересов, распределение ресурсов, принятие решений и оценка результативности труда.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Теоретический анализ современных исследований в области управления персоналом и организационного поведения демонстрирует тот факт, что эффективное лидерство на уровне прямого руководства связано не только с профессиональной компетентностью, но и с развитой экономической культурой, включающей понимание социальных механизмов («социальная компетентность» [1]), принципов рационального управления, этики труда и социальной ответственности. Поэтому слабо развитая экономическая культура может порождать конфликты, снижение мотивации, неэффективное использование ресурсов рабочим персоналом и, как следствие, падение эффективности операционной деятельности организации (особенно страдает производительность). В ходе теоретического исследования экономической культуры взаимодействия рабочего персонала с непосредственными руководителями была разработана и апробирована комплексная модель, отражающая многоуровневую природу данного феномена, которая рассматривает экономическую культуру как систему нормативно-ценностных установок, регулирующих поведение субъектов трудовых отношений в рамках экономической деятельности организации. Теоретическая модель включает три ключевых уровня: институциональный, поведенческий и когнитивный.

I. Институциональный аспект экономической культуры

Эвристический анализ институционального контекста позволил выявить, что экономическая культура взаимодействия формируется под влиянием неформальных норм и правил, которые закладываются в организационной среде. Эти нормы, хотя и не всегда формализованы в регламентах и должностных инструкциях, оказывают существенное влияние на характер коммуникации между сотрудниками и руководителями. В частности, установлено, что:

1. Система ценностей, присущая управленческой элите, транслируется через стиль управ-

ления и становится основой для формирования соответствующих установок у менеджеров первого звена [2].

2. Организационные социальные ритуалы (ежедневные совещания, планёрки, оценка эффективности) служат механизмами социализации, через которые закрепляются определённые модели экономического мышления и поведенческие паттерны [3].

3. Институциональные барьеры, такие как жёсткая бюрократизация, вертикальная изоляция уровней управления и дефицит внутреннего диалога, препятствуют развитию полноценной экономической культуры.

То есть можно утверждать, что экономическая культура – это не просто сумма знаний или навыков отдельных индивидов, но сложившаяся система институциональных практик, которая может быть как способствующей (мотивирующей), так и противоречащей принципам экономической рациональности и кооперации для достижения экономической результативности взаимодействия.

II. Поведенческий аспект через мотивацию и ответственность

Поведенческий уровень экономической культуры был рассмотрен через призму теорий мотивации и социального обмена и на основе анализа классических и современных моделей (от пирамиды Маслоу до «ERG-теории Альдерфера» [4] и «теории справедливости Адамса» [5]), было выявлено, что:

1. Экономическая мотивация сотрудников напрямую коррелирует с уровнем их экономической вовлечённости, то есть осознанием связи личных действий с экономическими результатами организации.

2. Существует чёткая зависимость между системой вознаграждения и готовностью работников принимать на себя экономическую ответственность и материальная мотивация эффективна лишь в сочетании с символическим признанием и профессиональным уважением.

3. Наличие доверительных отношений между сотрудниками и руководителями усиливает эффект от экономических стимулов, поскольку формирует базу для долгосрочных обязательств рабочего персонала, но также ответственности руководителей.

То есть в условиях высокой степени экономической прозрачности и участия в принятии решений, сотрудники склонны проявлять организационную гражданственность – дополнительное поведение, направленное на поддержание

интересов компании сверх своих формальных обязанностей.

III. Когнитивный аспект через экономическое мышление и осознанность

На когнитивном уровне экономическая культура выражается в степени развития у рабочего персонала и руководителей экономического мышления, понимаемого как способность видеть экономические последствия принимаемых решений и действий.

Теоретический анализ позволил выделить следующие компоненты экономического мышления:

1. Рациональность выбора – умение сравнивать альтернативы с точки зрения затрат и выгод труда и работы (труда рабочего персонала и работы руководителя).

2. Ориентация на результат – способность соотносить свои действия с конечными экономическими целями предприятия.

3. Системное восприятие с позиции социальной группы (общности или коллектива), то есть это полагает понимание взаимосвязей между различными элементами производственного процесса и их влияния на финансовые показатели.

Прогностическая способность, как умение предвидеть долгосрочные экономические последствия текущих действий.

Таким образом развитие экономического мышления у менеджеров первого звена (руководителей) значительно усиливает их лидерский потенциал и способствует более эффективному управлению человеческими ресурсами и именно на этом уровне происходит первичная социализация работников в экономическую культуру предприятия. Использование теоретического анализа социального капитала (на основе работ Пьера Бурдьё, Джеймса Коулмана и Роберта Патнэма [6]) демонстрирует, что экономическая культура взаимодействия является важным источником внутриорганизационного построения эффек-

тивного положительного социального капитала, достигаемое через доверие между сотрудниками и руководителями, которое способствует снижению транзакционных издержек и повышению скорости принятия решений. Культурологические нормы социальной взаимности формируют устойчивые механизмы сотрудничества, позволяющие минимизировать конфликты и повысить согласованность действий, что в общем и формирует «каркас» экономической культуры. Общие правила и стандарты поведения обеспечивают стабильность и предсказуемость взаимодействия, что особенно важно в условиях ограниченных ресурсов и высокой деловой неопределённости. Таким образом, экономическая культура может рассматриваться как форма социального капитала, которая способствует устойчивому функционированию организационных систем и создаёт условия для реализации экономических целей через человеческие отношения.

На основе проведённого анализа предложена теоретическая модель экономической культуры взаимодействия рабочего персонала и руководства, состоящая из трёх взаимосвязанных уровней – таблица 1.

Теоретическая модель экономической культуры взаимодействия рабочего персонала с непосредственными руководителями представляет собой систематизированное отражение ключевых аспектов построения социального взаимодействия и эффективного социального пространства. Модель разработана с целью обеспечения структурированного понимания сложных социальных, управленческих и экономических процессов, происходящих в организационной среде на уровне прямого взаимодействия между рабочим персоналом и руководством, и состоит из трёх взаимосвязанных уровней: институционального, поведенческого и когнитивного, каждый из которых выполняет определённую функцию в формировании общего пространства экономи-

Таблица 1

Теоретическая модель экономической культуры взаимодействия

Уровни	Содержание	Функции
Институциональный	Формирование норм, ценностей, ритуалов, поддерживающих экономическую культуру	Задаёт рамки поведения и ориентиры
Поведенческий	Проявление экономической ответственности, мотивации, доверия и партнёрства	Обеспечивает практическое воплощение культурных установок
Когнитивный	Развитие экономического мышления, осознанности и прогнозирования	Формирует основу для принятия обоснованных решений

Источник: составлено авторами.

ческой культуры. Институциональный уровень отражает ту совокупность культурных норм, ценностей, социальных ритуалов и формальных процедур, которые закладываются в организационной среде и выступают как неявные, но чрезвычайно значимые регуляторы поведения её участников. Именно на этом уровне формируются исходные установки, определяющие характер отношений между сотрудниками и руководителями, так нормы, принятые в организации, такие как открытость информации, доступность обратной связи или степень участия работников в обсуждении экономических вопросов, становятся основой для развития соответствующих моделей поведения. Организационные (социальные) ритуалы – ежедневные совещания, оценка производительности, распределение премий – играют роль механизмов социализации, через которые сотрудники усваивают культурные коды, связанные с экономическими аспектами трудовой деятельности, то есть если институциональная среда характеризуется жёсткой бюрократией, вертикальной замкнутостью и дефицитом коммуникации, это очевидно создаёт барьеры для формирования полноценной экономической культуры. Поведенческий уровень модели акцентирует внимание на реальных действиях участников трудовых отношений, их мотивации, готовности принимать экономическую ответственность и стремлении к кооперации в рамках органической солидарности в рабочем процессе. Данный уровень демонстрирует, как институциональные установки трансформируются в практику управления и повседневное поведение и особое значение здесь имеет именно система мотивации, поскольку именно она определяет степень вовлечённости работников в достижение экономических целей компании. То есть аксиоматично мы полагаем, что эффективность материальных стимулов возрастает при условии их сочетания с нематериальными элементами – признанием, доверием, возможностью участия рабочему персоналу в принятии решений. Поведенческая составляющая также включает в себя проявления организационной гражданственности, когда сотрудники инициативно действуют в интересах компании, даже если это выходит за рамки их формальных обязанностей. Поведенческий уровень модели служит своего рода «мостиком» между абстрактными нормами и конкретными действиями, обеспечивая реализацию экономической культуры в реальной организационной жизни. Когнитивный уровень фокусируется на степени осознанности, мышления и восприятия участни-

ками экономических процессов, происходящих в организации и связан с тем, насколько глубоко и рационально работники и их руководители понимают последствия своих действий с точки зрения затрат, выгод, эффективности и долгосрочных стратегических целей взаимодействия, труда и работы [7]. Развитие экономического мышления у менеджеров первого звена способствует более эффективному управлению ресурсами, снижению издержек и повышению адаптивности подразделений к внешним изменениям, что предполагает наличие у работников системного восприятия, позволяющего видеть взаимосвязи между различными этапами производственного процесса и их влияние на конечные финансовые показатели [8]. Без должного уровня осознанности даже самые продуманные институциональные механизмы и мотивационные схемы могут оказаться малоэффективными, отсюда представленная модель позволяет рассмотреть экономическую культуру взаимодействия как многосоставной культурологический феномен, в котором институциональные нормы порождают поведенческие паттерны, а те, в свою очередь, базируются на определённом уровне экономического сознания. Подобная модель может быть использована как аналитический инструмент для диагностики состояния экономической культуры внутри организаций, а также как основа для разработки программ её совершенствования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый теоретический анализ экономической культуры взаимодействия рабочего персонала с непосредственными руководителями позволил выявить её многосоставную природу и значимость в обеспечении устойчивого функционирования организаций. Экономическая культура, как было показано в ходе исследования, не сводится к формальному знанию экономических принципов или наличию финансовой грамотности – она представляет собой сложную систему ценностей, установок и поведенческих норм, которые формируются под влиянием институциональной среды, управленческой практики и уровня осознанности участников трудовых отношений. На основе проведённого исследования была разработана теоретическая модель экономической культуры, включающая институциональный, поведенческий и когнитивный уровни, где каждый из этих уровней выполняет свою функцию: институциональный задаёт рамки культурного контекста, поведенческий обеспечивает практическое воплощение эко-

номических установок, а когнитивный уровень формирует основу для рационального принятия решений и долгосрочного мышления. Взаимосвязь данных уровней демонстрирует, что успешное развитие экономической культуры возможно лишь при комплексном подходе, учитывающем все три измерения и многосоставную природу самого явления. Исследование подчёркивает важность экономической культуры как формы

социального капитала, способствующей снижению транзакционных издержек, повышению доверия и укреплению партнёрских отношений внутри организации. Полученные результаты имеют значение не только для теоретического осмысления феномена экономической культуры, но и для практического управления персоналом, особенно на уровне управленческом уровне компаний.

Список литературы

1. Соколова, М. С. Социальная компетентность как фактор эффективности управления: социализация подхода // Путеводитель предпринимателя. – 2015. – № 26. – С. 259-272.
2. Рен, Д. А., Бедриан, А. Г. Эволюция управленческой мысли. – John Wiley & Sons, 2023.
3. Скотт, К., Аллен, Дж. На пути к организационной теории собраний: структурирование культуры организационных собраний // Обзор организационной психологии. – 2023. – Т. 13. – № 4. – С. 506-531.
4. Литвинюк, А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности 2-е изд. Учебник и практикум для вузов. – Litres, 2024.
5. Голубев, А. В. Мотивация труда: процессуальные теории мотивации / А. В. Голубев // Инновационные научные исследования. – 2021. – № 5-1(7). – С. 191-195. – DOI 10.5281/zenodo.5007302. – EDN AGWFDU.
6. Сан-Гил, И., Бретс, И., Диас-Фонча, М. Кооперативный и социальный капитал: обзор научной литературы и направления будущих исследований // Устойчивое развитие. – 2021. – Том 13. – № 2. – С. 534.
7. Литяйкин, Д. Ю. Эффективные маркетинговые коммуникации на иностранных языках / Д. Ю. Литяйкин, Д. В. Тарасов, Э. Р. Латыпова // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 7. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-7a-21. – EDN GXEGQY.
8. Каримова, С. С. Основные аспекты применения коммуникаций в образовательном процессе / С. С. Каримова, Э. Р. Латыпова, Н. Н. Филиппов // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 6(193). – С. 460-462. – EDN GCIPLG.

References

1. Sokolova, M. S. Social competence as a factor of management effectiveness: socialization of the approach // Entrepreneur's Guide. – 2015. – № 26. – Pp. 259-272.
2. Wren, D. A., Bedeian, A. G. The evolution of management thought. – John Wiley & Sons, 2023.
3. Scott, C., Allen, J. Toward an organizational theory of meetings: Structuration of organizational meeting culture // Organizational Psychology Review. – 2023. – Vol. 13. – № 4. – Pp. 506-531.
4. Litvinyuk, A. Motivation and stimulation of labor activity 2nd ed. Textbook and practice for universities. – Litres, 2024.
5. Golubev, A. V. Motivation of labor: procedural theories of motivation / A. V. Golubev // Innovative scientific research. – 2021. – № 5-1(7). – Pp. 191-195. – DOI 10.5281/zenodo.5007302. – EDN AGWFDU.
6. Saz-Gil, I., Bretos, I., Diaz-Foncea, M. Cooperatives and social capital: A narrative literature review and directions for future research // Sustainability. – 2021. – Vol. 13. – № 2. – Pp. 534.
7. Lityakin, D. Yu. Effective Marketing Communications in Foreign Languages / D. Yu. Lityakin, D. V. Tarasov, and E. R. Latypova // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 7. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-7a-21. – EDN GXEGQY.
8. Karimova, S. S. The Main Aspects of Applying Communications in the Educational Process / S. S. Karimova, E. R. Latypova, and N. N. Filippov // Eurasian Law Journal. – 2024. – No. 6(193). – Pp. 460-462. – EDN GCIPLG.

Информация об авторах

Латыпова Э.Р., кандидат педагогических наук, доцент Института химических технологий и инжиниринга Уфимского государственного нефтяного технического университета в г. Sterlitamak (г. Sterlitamak, Российская Федерация).

Исмагилов Р.И., магистрант, Институт химических технологий и инжиниринга Уфимского государственного нефтяного технического университета в г. Sterlitamak; энергетик цеха АО «Башкирская содовая компания», (г. Sterlitamak, Российская Федерация).

Марчук М.А., магистрант, Институт химических технологий и инжиниринга Уфимского государственного нефтяного технического университета в г. Sterlitamak; ведущий специалист группы автоматизации и метрологического обеспечения ООО «Газпром подземремонт Уренгой» (г. Sterlitamak, Российская Федерация).

© Латыпова Э.Р., Исмагилов Р.И., Марчук М.А., 2025.

Information about the authors

Latypova E.R., Ph.D. of Pedagogic Sciences, Associate Professor at the Institute of Chemical Technologies and Engineering of Ufa State Petroleum Technical University in Sterlitamak (Sterlitamak, Russian Federation).

Ismagilov R.I., magister student, Institute of Chemical Technologies and Engineering of Ufa State Petroleum Technical University in Sterlitamak; power engineer of the workshop of JSC "Bashkir Soda Company" (Sterlitamak, Russian Federation).

Marchuk M.A., magister student, Institute of Chemical Technologies and Engineering of Ufa State Petroleum Technical University in Sterlitamak; leading specialist of the automation and metrological support group of LLC "Gazprom podzemremont Urengoy" (Sterlitamak, Russian Federation).

© Latypova E.R., Ismagilov R.I., Marchuk M.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 №4 (137)
МАРТ
2025

Journal of scientific publications on economic

DISCUSSION №4 (137)
APRIL
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 28.04.2025. 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