

Журнал научных публикаций по экономике

# ДИСКУССИЯ

№ 6 (139)  
июнь 2025



Издательство  
«ИНПИ»

издаётся с 2010 года

[www.discussionj.ru](http://www.discussionj.ru)

16+

## 6 СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СМЕНА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УКЛАДОВ, ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ

*Макар С.В., Крошилин С.В.*

Актуальность статьи определяется акцентом на национальные приоритеты, в числе которых ключевое место занимает потребность обеспечения технологического суверенитета России в контексте смены технологических укладов. Реализуемая в настоящем Национальная стратегия развития искусственного интеллекта (ИИ) предполагает его применение в ключевых сферах деятельности для решения экономических задач разных аспектов и масштаба. Российская экономика официально переходит на новый технологический уклад в первой четверти XXI века. В интенсивном процессе цифровизации различных видов хозяйственной деятельности и применения ИИ происходит трансформация рынка труда, в т.ч. речь идёт об исчезновение отдельных профессий и появлении новых форм трудовой деятельности.

Цель проведенного исследования – обозначить тренды развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и выявить особенности влияния последних на современный рынок труда; определить риски замещения профессий, что целесообразно и с позиций государства (в контексте вопроса эффективности государственного инвестирования в подготовку кадров), и с позиции работодателя (в контексте реализации бизнес-процессов), и с позиции человека как работника, обладающего конкретными знаниями и компетенциями (для сохранения своих конкурентных преимуществ на рынке труда).

- 74 Методика оценки  
инвестиционной  
привлекательности компаний  
с учетом стадии жизненного  
цикла

*Мелай Е.А., Гуляева О.А.*

- 191 Государственные цифровые  
инфраструктуры как  
инструмент повышения  
экономической и социальной  
устойчивости региона

*Варвус С.А.*

- 256 Особенности метода Smart-  
Stage-Gate управления  
сквозным процессом создания  
и вывода на рынок наукоемкой  
продукции в условиях цифровой  
трансформации

*Калко А.А.*

Journal of scientific publications on economic

# DISCUSSION

№ 6 (139)  
JUNE  
2025

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)

**Ярошева А.В.**, доктор экономических наук, Российской академия наук (Москва, Российская Федерация)  
*Yarashewa 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*

Бондаренко А.В.  
*Bondarenko A.V.*

Научный редактор:  
*Scientific editor*

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)*

**Колодиня Г.В.**, доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)  
*Kolodinaya 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)  
*Leontieva 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*

Лукьянова А.В.  
*Lukyanova A.V.*

Администратор сайта:  
*Site's administrator*

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  
Tel.: +7-917-401-08-89  
journal-discussion@mail.ru  
www.discussionj.ru

# СОДЕРЖАНИЕ НОМЕРА

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

### Общая экономическая теория

Макар С.В., Крошилин С.В.

Современные тренды трудовой деятельности: смена технологических укладов, искусственный интеллект и цифровизация ..... 6

Хайруллин В.А.

Экономические ереси: волны Кондратьева, циклы Шумпетера и другие элементы изобразительного искусства в экономике ..... 18

Иликеева Ю.А., Шиляев Э.Ю., Абрамова С.Р.

Опыт реализации государственных программ в СССР и его значение для проектирования современных социально-экономических стратегий на уровне субъектов РФ ..... 46

Ягафарова Г.А., Исмагилов Р.И., Холодков Н.И.

Экономические противоречия саморазвития личности в обществе потребления ..... 53

## МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

### Математические и вычислительные методы

Егоров А.В.

«Анти-предпосылки» как искажения мышления исследователя «от противного» ..... 60

Безручко Д.С.

Отраслевые особенности применения инструментария инвестиционного анализа ..... 66

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

### Теория отраслевых рынков

Мелай Е.А., Гуляева О.А.

Методика оценки инвестиционной привлекательности компании с учетом стадии жизненного цикла ..... 74

Газизова О.В., Сольяшинова О.А.

ESG-отчетность российских предприятий и пути ее совершенствования для достижения целей устойчивого развития ..... 83

Шульгин И.С.

Экономическая безопасность АПК: вызовы и механизмы устойчивости в условиях цифровизации ... 92

Русаков Д.А.

Современные подходы к учету вложений коммерческих банков в ценные бумаги ..... 100

Кондауров С.Ю.

Инжиниринг промышленных проектов: содержание, направления развития ..... 110

Котовенко Д.Н., Вельдяев А.П.

Цифровая трансформация стратегического планирования регионов: роль децентрализованных решений в укреплении конкурентных преимуществ ..... 123

Германчук А.Н., Комарницкая Е.В.

Трансформация бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным ..... 131

Николаенко А.В., Зайцев А.Г., Машегов П.Н.

Иновации как основа научно-технологического развития промышленного производства России ..... 141

Кадырова Э.Я., Зайцев А.Г., Николаенко А.В.

Модели и инструменты реализации промышленной политики ..... 149

Сахарова Л. А.

Расширенная кластерная концепция и её сопряжение с ESG-стратегией в системе управления промышленным сектором экономики ..... 157

Харабрин А.А., Яковлев Е.А.

Механизмы преодоления кадрового дефицита: университеты, корпоративные структуры и государство ..... 164

Нейматова А.Я.

Инструментальный нейролингвистический анализ воздействия сообщений на аудиторию ..... 170

Буевич А.П.

Совершенствование механизмов поддержки бизнеса в России на основании зарубежного опыта ..... 182

Варвус С.А.

Государственные цифровые инфраструктуры как инструмент повышения экономической и социальной устойчивости региона ..... 191

## ФИНАНСЫ

### Финансовая экономика

Озарнов Р.В.

Особенности краудфандинга как инструмента финансирования: эволюция и текущее состояние ..... 198

Молоканов И.С.

Перспективы перехода к безналичной экономике ..... 206

Аржаев Ф.И., Мамедов Т.Н.

Финансово-экономическое сотрудничество России со странами Северной Африки: современное состояние и тенденции развития ..... 215

Школьный Ю.И.

Цифровые финансы и современная денежно-кредитная политика ..... 223

Орешенкова Ю.А.

О проблемах определения минимального гарантированного размера пенсионных выплат в России ..... 229

Аль-Чаллаби Саад Хади Манхал

Центральные банки и цифровые валюты (CBDC): драйверы развития, модели и потенциальные макроэкономические эффекты ..... 237

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

### Международная экономика

Ван Чжичжун

Государственное регулирование и глобальное управление в условиях рисков и вызовов цифровых валют ..... 246

Оглоблина Е.В.

Инвестиционное сотрудничество России и Индии ..... 255

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Экономика бизнеса

Калко А.А.

Особенности метода Smart-Stage-Gate управления сквозным процессом создания и вывода на рынок научекомкой продукции в условиях цифровой трансформации ..... 264

Тарасова Е.В., Жукова А.О.

Механизмы формирования лидерских компетенций управленческих кадров в современных организациях .. 271

Савельев А.А., Тишкина Н.П.

Зарубежный опыт управления персоналом в проектной деятельности компаний ..... 279

Бекенёв А.И.

Эволюция теорий стратегического менеджмента: от классических моделей к адаптивным парадигмам.... 286

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

Правила оформления и условия публикации статьи..... 294

# CONTENTS

## ECONOMIC THEORY

### General Economics

Makar S.V., Kroshilin S.V.	
Current trends in work: changing technological patterns, artificial intelligence and digitalization .....	6
Khairullin V.A.	
Economic heresies: Kondratiev Waves, Schumpeterian Cycles, and other elements of fine art in economics .....	18
Ilikeeva Yu.A., Shilyaev E.Y., Abramova S.R.	
Experience of implementing state programs in the USSR and its significance for designing modern socioeconomic strategies at the level of subjects of the Russian Federation .....	46
Yagafarova G.A., Ismagilov R.I., Kholodkov N.I.	
Economic contradictions of personal self-development in a consumer society.....	53

### MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL METHODS IN ECONOMICS

#### Mathematical and Quantitative Methods

Egorov A.V.	
"Anti-premises" as distortions of the researcher's thinking "from the opposite" .....	60
Bezruchko D.S.	
Industry features of the investment analysis tools application .....	66
<b>REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY</b>	
<b>Industrial Organization</b>	
Mel'yan E.A., Gulyaeva O.A.	
Methodology for assessing the investment attractiveness of a company, taking into account the stage of the life cycle	74
Gazizova O.V., Solyashinova O.A.	
ESG reporting by Russian enterprises and ways to improve it to achieve sustainable development goals .....	83
Shulgin I.S.	
Economic security of the agro-industrial complex: challenges and mechanisms of stability in the context of digitalization .....	92
Rusakov D.A.	
Modern approaches to accounting for commercial banks' investments in securities.....	100
Kondaurov S.Yu.	
Industrial project engineering: contents, development directions .....	110
Kotovenko D.N., Veldyaev A.P.	
Digital transformation of strategic planning of regions: the role of decentralized solutions in strengthening competitive advantages.....	123
Germanchuk A.N., Komarnitskaya E.V.	
Transformation of business models: from traditional to marketing-oriented .....	131
Nikolaenko A.V., Zaitsev A.G., Mashegov P.N.	
Innovations as the basis of scientific and technological development of industrial production in Russia .....	141
Kadyrova E.Ya., Zaitsev A.G., Nikolaenko A.V.	
Models and tools for the implementation of industrial policy.....	149

Sakharova L.A.	
Expanded cluster concept and its connection with ESG strategy in the management system of the industrial sector of the economy .....	157

### Kharabrin A.A., Yakovlev E.A.

Mechanisms for overcoming staff shortages: universities, corporate structures and the state.....	164
--	-----

### Neimataeva A.Y.

Instrumental neurolinguistic analysis of the impact of messages on the audience .....	170
---	-----

### Buevich A.P.

Improving business support mechanisms in Russia based on the experience of foreign countries .....	182
--	-----

### Varvus S.A.

Public digital infrastructures as a tool for increasing the economic and social sustainability of a region.....	191
---	-----

## FINANCE

### Financial Economics

#### Ozarnov R.V.

Peculiarities of crowdfunding as a financing tool: evolution and current state .....	198
--	-----

#### Molokanov I.S.

Possibility of transition to a cashless economy .....	206
---	-----

#### Arzhaev F.I., Mamedov T.N.

Financial and economic cooperation between Russia and North African countries: current state and development trends .....	215
---	-----

#### Shkolny Yu.I.

Digital finance and modern monetary policy .....	223
--	-----

#### Oreshenkova Yu.A.

On the problems of determining the minimum guaranteed amount of pension payments in Russia.....	229
---	-----

#### Al-Challabi Saad Hadi Manhal

Central Banks and Digital Currencies (CBDCs): development drivers, models, and potential macroeconomic effects.....	237
---	-----

## GLOBAL ECONOMY

### International Economics

#### Wang Zhizhong

National regulation and global governance under the risks and challenges of digital currencies .....	246
--	-----

#### Ogloblina E.V.

Investment cooperation between Russia and India.....	255
--	-----

## MANAGEMENT

### Business Economics

#### Kalko A.A.

Features of the Smart-Stage-Gate method of managing the end-to-end process of creation and launching high-tech products in the context of digital transformation .....	264
--	-----

#### Tarasova E.V., Zhukova A.O.

Mechanisms for forming leadership competencies in management staff in modern organizations .....	271
--	-----

#### Savelyev A.A., Tishkina N.P.

Approaches to hr management strategy in project activities.....	279
---	-----

#### Bekenev A.I.

The evolution of strategic management theories: from classical models to adaptive paradigms.....	286
--	-----

## INFORMATION FOR AUTHORS

Rules and conditions of publication article.....	294
--	-----

# **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ**

## **ECONOMIC THEORY**



### **Общая экономическая теория**

#### **General Economics**

Современные тренды трудовой деятельности: смена технологических укладов, искусственный интеллект и цифровизация  
*Макар С.В., Крошилин С.В.*

Экономические ереси: волны Кондратьева, циклы Шумпетера и другие элементы изобразительного искусства в экономике  
*Хайруллин В.А.*

Опыт реализации государственных программ в СССР и его значение для проектирования современных социально-экономических стратегий на уровне субъектов РФ  
*Иликеева Ю.А., Шиляев Э.Ю., Абрамова С.Р.*

Экономические противоречия саморазвития личности в обществе потребления  
*Ягафарова Г.А., Исмагилов Р.И., Холодков Н.И.*

# Современные тренды трудовой деятельности: смена технологических укладов, искусственный интеллект и цифровизация

Макар С.В., Крошилин С.В.

Актуальность статьи определяется акцентом на национальные приоритеты, в числе которых ключевое место занимает потребность обеспечения технологического суверенитета России в контексте смены технологических укладов. Реализуемая в настоящем Национальная стратегия развития искусственного интеллекта (ИИ) предполагает его применение в ключевых сферах деятельности для решения экономических задач разных аспектов и масштаба. Российская экономика официально переходит на новый технологический уклад в первой четверти XXI века. В интенсивном процессе цифровизации различных видов хозяйственной деятельности и применения ИИ происходит трансформация рынка труда, в т.ч. речь идёт об исчезновение отдельных профессий и появлении новых форм трудовой деятельности.

Цель проведенного исследования – обозначить тренды развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и выявить особенности влияния последних на современный рынок труда; определить риски замещения профессий, что целесообразно и с позиций государства (в контексте вопроса эффективности государственного инвестирования в подготовку кадров), и с позиции работодателя (в контексте реализации бизнес-процессов), и с позиции человека как работника, обладающего конкретными знаниями и компетенциями (для сохранения своих конкурентных преимуществ на рынке труда).

На основе применения совокупности методов исследования, в т.ч. контент-анализ, экспертный подход, социологический опрос, метод моделирования (исторического, математического), метод рейтингования и др. авторы отмечают феномен «ускорения» в технологическом развитии на основе реализации информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в России, активной диффузии ИКТ-нововведений и переход российской экономики к шестому технологическому укладу. В данном контексте в статье поставлен акцент на системное видение процесса перехода, учитывая его многоаспектный характер, с особым фокусом на развитие знаний и компетенций при формировании кадров для реализации новых форм трудовой деятельности, возникновение новых специальностей и другие особенности трансформации рынка труда. Авторы подчёркивают, что ИИ представляет собой «замыкающую» технологию, на которую опираются базовые технологии нового технологического уклада; распространение ИИ-технологий связано с новой промышленной революцией; современный ИИ представляет собой как инструмент, так и услугу; значимость ИИ определяется его неодинаковой востребованностью в различных сферах деятельности, ранжированный перечень которых включает «тройку лидеров» – предикатная аналитика, управление процессами, клиентское обслуживание.

Авторами представлен алгоритм построения и взвешенный рейтинг профессий на российском рынке труда, которые вероятнее всего «исчезнут» вследствие внедрения ИИ в производственную деятельность и в сферу оказания услуг. Проведен анализ сформированных трёх категорий профессий, различающихся по уровню риска замещения на рынке труда.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Макар С.В., Крошилин С.В. Современные тренды трудовой деятельности: смена технологических укладов, искусственный интеллект и цифровизация // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 6–17.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Национальные приоритеты, информационно-коммуникационные технологии, технологический уклад, искусственный интеллект, цифровизация, социально-экономические трансформации, рынок труда, взвешенный рейтинг «исчезающих профессий».

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-6-17

# Current trends in work: changing technological patterns, artificial intelligence and digitalization

**Makar S.V., Kroshilin S.V.**

The relevance of the article is determined by the emphasis on national priorities, among which the need to ensure Russia's technological sovereignty in the context of changing technological patterns occupies a key place. The National Strategy for the Development of Artificial Intelligence (AI) currently being implemented assumes its application in key areas of activity to solve economic problems of various aspects and scales. The Russian economy is officially transitioning to a new technological order in the first quarter of the 21st century. In the intensive process of digitalization of various types of economic activity and the use of AI, the labor market is being transformed, including the disappearance of certain professions and the emergence of new forms of work.

The purpose of the study is to identify trends in the development of information and communication technologies (ICT) and identify the impact of the latter on the modern labor market; to identify the risks of profession substitution, which is appropriate both from the perspective of the state (in the context of the effectiveness of public investment in training) and from the perspective of the employer (in the context of business processes), and from the perspective of a person as an employee with specific knowledge and competencies (to maintain their competitive advantages in the labor market).

Based on the application of a set of research methods, including content analysis, expert approach, sociological survey, modeling method (historical, mathematical), rating method, etc. The authors note the phenomenon of "acceleration" in technological development based on the implementation of information and communication technologies (ICT) in Russia, the active diffusion of ICT innovations and the transition of the Russian economy to the sixth technological order. In this context, the article focuses on a systematic vision of the transition process, taking into account its multidimensional nature, with a special focus on the development of knowledge and competencies in the formation of personnel for the implementation of new forms of work, the emergence of new specialties and other features of the labor market transformation. The authors emphasize that AI is a "closing" technology, which is based on the basic technologies of a new technological order; the spread of AI technologies is associated with a new industrial revolution; modern AI is both a tool and a service; the importance of AI is determined by its unequal demand in various fields of activity, the ranked list of which includes the "top three" – predicate analytics, process management, and customer service.

The authors present an algorithm for constructing and a weighted rating of professions in the Russian labor market that are most likely to "disappear" due to the introduction of AI into production and service provision. The analysis of the formed three categories of professions, differing in the level of risk of substitution in the labor market, is carried out.

FOR CITATION

Makar S.V., Kroshilin S.V. Current trends in work: changing technological patterns, artificial intelligence and digitalization. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 6–17.

APA

KEYWORDS

National priorities, information and communication technologies, technological structure, artificial intelligence, digitalization, socio-economic transformations, labor market, weighted rating of "disappearing professions".

## ВВЕДЕНИЕ

Сфера развития искусственного интеллекта (ИИ) в России является одной из приоритетных. Национальная стратегия развития ИИ до 2030 года, утвержденная Указом Президента от 10.10.2019 № 490<sup>1</sup>, предполагает, прежде всего, обеспечение технологического суверенитета в данных технологиях и встраивание передовых технологий в ключевые сферы деятельности. Согласно отмеченному документу, в стране необходимо создать условия, при которых возможность использования ИИ для решения экономических задач, научных (проведение исследований и мониторингов), государственных – становится реальностью. Сами технологии должны стать доступны и для индивида, в том числе для осуществления его трудовой деятельности.

В текущем десятилетии наблюдается значительная цифровизация практически всех направлений деятельности человека [1]. Это отражается на специфике трудовой деятельности индивида и трансформирует рынок труда [2]. Кроме того, происходит смена технологических укладов. При реализации многих процессов все чаще применяются не только информационные технологии,

но и программные решения, которые используют самообучающиеся алгоритмы, способные «подсказывать» решения на основе анализа значительных объемов информации. В последние несколько лет технологии искусственного интеллекта все чаще стали «заменять» специалистов. Данные процессы, с научной точки зрения, требуют всестороннего изучения и мониторинга для более качественного понимания происходящих процессов трансформации.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Последовательная смена технологических укладов, которая происходит в нашем обществе, замещает «устаревшие» подходы и технологические процессы более прогрессивными, основанными на новых достижениях науки и техники. Хорошо известные фазы смены технологических укладов (зарождение, рост, зрелость и спад) все в большей степени зависят от реализуемых технологий (сегодня это ИКТ). Последние влияют на «быстроту» смены технологических укладов. Приведем для примера схему внедрения и реализации информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), которая была актуальна в 2010 – 2015 г. (рисунок 1).



Рисунок 1. Этапы развития информационно-коммуникационных технологий (в т.ч. с элементами ИИ)

**Примечание:** схема иллюстрирует процессы, происходящие в ИКТ в 2010 – 2015 гг.

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

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // Портал KREMLIN.RU. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения: 21.07.2025).

На рисунке 1 показано, что технологии развиваются даже быстрее, чем могли предположить аналитики. Многие технологические решения (например, «3D-сканирование» и «Распознавание речи») уже используются, даже на «бытовом» / повседневном уровне, а «Виртуальная» и «Дополненная» реальности применяются в отечественной медицине для обучения медицинских работников [5]. В настоящем достаточно сложно предположить, как таким процессам «смогут» способствовать современные ИКТ в производстве и в социуме. Однако на феномен «ускорения» указывает следующий пример: для того, чтобы пользоваться стационарным телефоном смогли 50 млн человек, потребовалось 75 лет. Привлечь аналогичное количество пользователей к прослушиванию радиоприемника – 38 лет, к просмотру телевизора – 13 лет, а в сфере использования Интернета всего лишь 4 года, современным смартфоном – 2,5 года. Скорость распространения «последних» сервисов с использованием технологий ИИ несоизмерима выше: запущенный OpenAI в конце 2022 года сервис ChatGPT привлек 1 млн человек за 5 дней, а сервису Spotify (вышел в начале 2022 г.) потребовалось на это 150 дней [4].

По мнению различных исследователей сейчас наше общество переживает очередной этап технологического перехода к следующему укладу. По мнению экспертов [6], общество уже перешло от 5 к 6 технологическому укладу (характерно для развивающихся стран). По мнению других аналитиков [7], многие производственные процессы (экономик развитых стран) сейчас уже соответствуют 6 укладу. Согласно мнению российского ученого С. Д. Бодрунова, тренды последних лет связаны именно с использованием различных технологий (в т.ч. информационных и коммуникационных), которые переплетаются и интегрируются в единую систему. На основе последней развиваются производства, в которых все в меньшей степени задействованы люди (безлюдное «знанийёмкое» производство) [8]. Это требует иных знаний, компетенций и другого подхода к организации технологических и социальных процессов. Как эксперт С. Д. Бодрунов считает, что в новом технологическом укладе «базовыми» становятся информационно-коммуникационные технологии, а именно «*ИКТ, большие данные, нейросети, новые способы обработки перспективных материалов, которые создают пространство для формирования и развития человека и социума*» [9], [10]. Очевидно, что Шестой технологический уклад, к которому начали переходить в XXI веке, в своей основе бу-

дет базироваться именно на развитии ИКТ [11], на возможности обработки значительных объемов накопленной информации (BigData), анализе и принятии решений с помощью ИИ-технологии.

Российская экономика официально переходит на новый технологический виток в первой четверти XXI века [12], что требует значительных усилий со стороны всех структур, но прежде всего производственных предприятий и тех, кто обеспечивает данные процессы (начиная от системы логистики, заканчивая подготовкой кадров). В июле 2024 г. Президент РФ В. В. Путин отмечал, что «... принципиально важно системно смотреть на следующий технологический уклад, создавать отрасли и рынки будущего». Это однозначно поможет в решении задач импортозамещения и достижению технологического суверенитета в будущем. Необходимо уже сегодня развивать выпуск современных станков, промышленных роботов и технологий с использованием ИИ. В этой связи необходимо во всех реализуемых стратегических (национальных) проектах усилить работы по смежным / междисциплинарным отраслям с особым фокусом на развитие новых компетенций и знаний, систему подготовки и переподготовки кадров, а также реализации новых форм трудовой деятельности, специальностей и профессий, связанных с ИИ.

Существует мнение, что появление и распространение технологий ИИ связано с новой промышленной революцией [13]. Однако переход к новому технологическому укладу возможен только после формирования «полного пакета» новых технологий, которые в своей работе опираются на работу ИИ. В конечном итоге ИИ будет являться замыкающей технологией для возможности перехода на новый этап развития. «Взрыв» (внезапная доступность и распространение) ИИ безусловно повлияет на шестой промышленный уклад. Именно это окажет (и уже оказывает) значительное влияние на формирование рынка труда и подготовку / переподготовку новых специалистов. Скоро владение компетенциями в области применения генеративного ИИ станет базовым навыком, как сегодня востребовано знание «офисного» пакета программ и использование Интернета [14].

Сегодня ИИ востребован и как «инструмент», и как услуга, аналогично тому, как появлялись «облачные» технологии и работа на удаленных серверах. Известный американский сервис уже предлагает облачную платформу для продвижения услуг на основе ИИ для разных отраслей

и сфер деятельности. Многие площадки заинтересованы в предоставлении и внедрения ИИ для задач бизнеса среди постоянных пользователей, в т.ч. для управления и продвижения. Исследования компании Microsoft, которые были проведены в 2018 году среди топ-менеджеров различных компаний, подтвердили заинтересованность в таких решениях на базе ИИ для своих предприятий. На это указали 94% опрошенных руководителей. Более того, почти треть (27%) на тот момент уже имели положительный опыт внедрения ИИ в свои бизнес-процессы, а 46% – спланировали сделать это в ближайшее время. Наиболее популярные области внедрения искусственного интеллекта отражены на рисунке 2.

Эксперты подчеркивают, что ИИ востребован именно при анализе значительных объемов данных, которые в результате может «помочь» в принятии эффективных решений (так называемая «предикатная аналитика» – указали 26% опрошенных). Промышленные роботы и «безлюдное» производство требует принятие решений в реальном времени и именно поэтому «управление процессами» находится на втором месте по значимости (23%). Основы продвижения современных товаров и услуг – это, прежде всего, изучение потребительских предпочтений (18%) и грамотное клиентское обслуживание (21%). Оценка рисков и возможность управления ими также, по мнению 20% опрошенных, планируется «переложить» на ИИ. Управление кадрами также необходимо реализовывать с помощью функционала ИИ (16%). Аналогичное

количества видят использование ИИ-технологии в создании новых знаний. Необходимость защиты и обнаружения мошенничества (16%) уже сегодня реализовано большинством операторов мобильной связи и в банковской сфере при работе через мобильные приложения.

Все обозначенные тренды, безусловно, уже оказывают влияние на современный рынок труда. Появляется «запрос» со стороны работодателей не просто в новых компетенциях и знаниях, которыми должны обладать современные работники, а в принципе на «новых» специалистов. В такой ситуации работников различных отраслей и сфер деятельности интересует «масштаб» предстоящих перемен и возможности трансформации профессиональной деятельности в аспекте принятия решений на основе ИИ. Еще в начале 2000-х, когда началась повсеместная автоматизация бизнес-процессов на российских предприятиях, аналитики утверждали, что данный процесс коснется примерно 40 – 55% всех рабочих мест [16]. Сегодня аналогичные прогнозы присутствуют относительно внедрения технологий ИИ. Однако скорость внедрения последних несоизмерима с процессами «предыдущей» автоматизации. С появлением и доступностью мобильной связи [17] все проекты по внедрению / использованию ИКТ стали реализоваться гораздо быстрее, а при использовании «облачных» технологий и вариантов обработки данных на «удаленных» серверах вообще сменили парадигму автоматизации бизнес-процессов на уровне предприятий. «Локаль-



Рисунок 2. Основные области применения / внедрения технологий ИИ, %

**Источник:** составлено авторами по данным: [15].

ные» ИТ-решения уступили место «глобальным», где «канал связи» (пропускная способность) и степень его защищенности стали основными параметрами для многих информационных систем. Данные тенденции отчетливо видны на примере реализации продуктов 1С (автоматизация деятельности предприятий и т.п.) и сервисов «ГосУслуг» (государственные информационные услуги для населения).

С появлением технологий ИИ аналитики по-разному оценивали и оценивают ситуацию на рынке труда. На основе анализа открытых

источников [11], [16], [18], [19], [20], [22] авторами был составлен взвешенный рейтинг профессий (таблица 1), которые вероятнее всего «исчезнут» вследствие внедрения ИИ в производственную деятельность и в сферу оказания услуг.

В проанализированных открытых источниках были представлены оценки различных экспертов, которые в процентном соотношении оценивали вероятность исчезновения той или иной профессии или сферы деятельности человека. В таблице приведены первые десять позиций по каждой из выявленных категорий ( $K_i$ ): профессии с максималь-

Таблица 1

*Взвешенный рейтинг профессий, которые могут исчезнуть благодаря внедрению ИИ  
в трудовую деятельность, %*

Профессии ( $K_i$ )	Вероятность исчезновения, %		Рейтинг $K_{i(\text{эксп})}$
Максимальный риск ( $K_1$ , от 50 до 100%)	Минимальная ( $p_{min}$ )	Максимальная ( $p_{max}$ )	$P_{\text{проф } K1}$
Маркетолог (Телемаркетолог)	90	100	(95,0)
Оператор колл-центра	85	100	(92,5)
Водитель	80	90	(85,0)
Переводчик	75	90	(82,5)
Работник почтовой службы	75	90	(82,5)
Офисный работник (клерк)	75	85	(80,0)
Кассир, продавец	65	85	(75,0)
Бухгалтер и аудитор	60	80	(70,0)
Копирайтер (шаблонный контент)	55	80	(67,5)
Фармацевт	50	70	(60,0)
Средний риск ( $K_2$ , от 20 до 50%)	Минимальная ( $p_{min}$ )	Максимальная ( $p_{max}$ )	$P_{\text{проф } K2}$
Делопроизводитель	45	50	(47,5)
Оператор CRM	40	50	(45,0)
Архитектор и проектировщик	45	45	(45,0)
Врач-диагност, рентгенолог	35	50	(42,5)
Аналитик данных	35	50	(42,5)
Юрист и паралегал	35	50	(42,5)
Журналист и редактор	35	50	(42,5)
Начинающий программист	25	45	(35,0)
Специалист по ИТ безопасности	25	40	(32,5)
Младший медицинский персонал	20	45	(32,5)
Минимальный риск ( $K_3$ , менее 20)	Минимальная ( $p_{min}$ )	Максимальная ( $p_{max}$ )	$P_{\text{проф } K3}$
Дизайнер, художник, музыкант	15	20	(17,5)
Профессиональный спортсмен и тренер	10	20	(15,0)
Психолог	10	20	(15,0)
Учитель, преподаватель	7	20	(13,5)
Строитель	5	15	(10,0)
Грузчик	5	10	(7,5)
Сантехник	0	5	(2,5)
Электрик	0	5	(2,5)
Специалист по клирингу	0	3	(1,5)
Социальный работник, сиделка	0	2	(1,0)

**Источник:** составлено авторами по данным: [16], [18], [19], [20], [21], [22], [23].

ным риском исчезновения, профессии со средним риском и минимальным. Были проанализированы минимальные значения ( $p_{min}$ ) высказанных прогнозов и максимальные ( $p_{max}$ ). На основе представленных оценок был произведен расчет ( $P_{prof}$ ) (см. формулу 1), который применялся для взвешенного рейтингования (см. формулу 2):

$$P_{prof_i} = \frac{1}{2} \cdot [\alpha_i \cdot p_{max_i} - \beta_i \cdot p_{min_i}] \quad (1),$$

где  $P_{prof_i}$  – вероятность исчезновения  $i$ -ой профессии по оценке экспертов;

$p_{max_i}$  – максимальное значение вероятности исчезновения  $i$ -ой профессии по мнению экспертов;

$\alpha_i$  – вес максимального коэффициента при расчете (по умолчанию =1);

$p_{min_i}$  – максимальное значение вероятности исчезновения  $i$ -ой профессии по мнению экспертов;

$\beta_i$  – вес минимального коэффициента при расчете (по умолчанию =1).

Максимальное значение вероятности исчезновения  $i$ -ой профессии можно рассчитать по формуле (2). Аналогично можно получить минимальное значение по формуле (3).

$$p_{max_i} = \frac{1}{m} \cdot \sum_{j=1}^m p_{max_{ij}} \quad (2),$$

где  $m$  – количество экспертов, давших оценку максимального уровня  $i$ -ой профессии;

$p_{max_{ij}}$  – максимальное значение вероятности исчезновения  $i$ -ой профессии по мнению  $j$ -ого эксперта.

$$p_{min_i} = \frac{1}{s} \cdot \sum_{j=1}^s p_{min_{ij}} \quad (3),$$

где  $s$  – количество экспертов, отразивших оценку минимального уровня  $i$ -ой профессии;

$p_{min_{ij}}$  – максимальное значение вероятности исчезновения  $i$ -ой профессии по мнению  $j$ -ого эксперта.

Далее, на основе рассчитанных значений вероятности исчезновения  $i$ -ой профессии по оценке экспертов ( $P_{prof_i}$ ), было произведено рейтингование по трем категориям (каждая категория представлена «своим» цветом):

1)  $K_1$  – максимальный риск исчезновения профессии (диапазон полученных экспертных оценок от 50 до 100%) – красный градиент;

2)  $K_2$  – средний риск исчезновения профессии (диапазон полученных экспертных оценок от 20 до 50%) – желто-оранжевый градиент;

3)  $K_3$  – минимальный риск исчезновения профессии (диапазон полученных экспертных оценок менее 20%) – зеленый градиент.

Для рейтингования применяли формулу шкалирования ( $K_i$ ) (см. формула 4).

$$K_i = \frac{K_{i(\text{экспн})} - K_{\min}}{K_{\max} - K_{\min}} \quad (4),$$

где  $K_{i(\text{экспн})}$  – показатель вероятности  $P_{prof_i}$  исчезновения  $i$ -ой профессии по оценке всех экспертов;

$K_{\max}$  – максимальное значение показателя вероятности;

$K_{\min}$  – минимальное значение показателя вероятности.

По каждой из категорий была выстроена градиентная шкала согласно выбранному цветовому диапазону (см. таблица 1).

Очевидно, что возрастает риск «массового» сокращения в тех секторах, где уже присутствует необходимая инфраструктура для развития роботизации и программных реализаций, однако это вовсе не значит, что мгновенно будут уволены другие специалисты и их работу станут выполнять технологии ИИ, системы принятия решений и/или роботы. Даже сегодня во многих отраслях и сферах деятельности невозможно принятие решения без участия человека. Например, «наиболее автоматизированная» (в силу своей специфики) за последние 20 лет профессия бухгалтера, до сих пор включает в себя определенные задачи, которые «не ложатся» в логику «линейной» автоматизации, так как зачастую возникают «нетиповые ситуации». В рейтинге экспертов «Бухгалтер и аудитор» только на 8 месте в максимальной зоне риска (с показателем  $P_{prof} = 70$ ).

В тройку лидеров в категории  $K_1$  («Максимальный риск») вошли профессии «Маркетолог (Телемаркетолог)» (95), на втором месте «Оператор колл-центра» (92,5), на третьем – «Водитель» (85). Сегодня продвижение товаров и услуг на основе чат-ботов и различные коммуникации с использованием «умных» помощников [24], [25] становится «нормой» и применяются не только в финансовой сфере, но даже в государственных информационных сервисах. Медицина не стала исключением [26], [25]. Применение «автопилота» для автомобилей также становится «привычным делом». Например, в Китае сегодня две компании уже получили лицензию на перевозку пассажиров с использованием таких такси. В нашей стране на некоторых крупных мероприятиях используют транспортные средства для перевозки с применением обозначенных технологий. Американская

компания «Тесла» уже давно выпускает автомобили, которые могут передвигаться по дороге без участия человека – водителя. «Переводчик» и «Работник почтовой службы» также находятся в максимальной зоне риска на возможное сокращение (рейтинг 82,50). Первые уже начиная с 2000-х годов «вытесняются» с рынка данных услуг автоматизированными онлайн помощниками-переводчиками. Но с появлением умных алгоритмов скорее всего произойдет их полное замещение. «Работник почтовой службы» «уступает место» доставке на основе «мини» роботов и «дронов», которые очень хорошо себя зарекомендовали в период Пандемии. В разгул Covid-19 смогли отказаться и от «Офисных работников (клерков)» (рейтинг 80), так как большинство документов, отчетностей и работы в корпоративных информационных системах можно обеспечить «удаленно» в онлайн режиме. Сейчас эта тенденция развивается и работодатель все чаще отказывается о содержании реального офиса в режиме личного присутствия работников «оффлайн». В гипер- и супер- маркетах все чаще увольняют кассиров и продавцов (рейтинг 75), так как первых заменяют терминалы самообслуживания (что за последнее время успешно реализовано в банковской сфере), а продавцы становятся менее востребованы в силу масштабного развития «маркетплейсов» (онлайн-платформ и электронной коммерции). Технологии ИИ позволяют достаточно эффективно генерировать текст: описывать товар, составлять новостные ленты и даже научные обзоры. Такой «шаблонный контент», которые раньше делали коперайтеры (рейтинг 67,5), сегодня успешно генерируется ИИ, причем гораздо быстрее и значительно дешевле. Профессия «Фармацевт» также вошла в повышенную зону риска: согласно оценке экспертов рейтинг = 60), так как современные экспертные системы и базы знаний уже давно широко используются при «подборе» лекарств для лечения. ИИ «помогает» и ставить диагноз пациенту, и «рекомендовать» направления в лечении, что широко реализовано в телемедицине [27].

Согласно оценке экспертов в профессии со средним уровнем риска замещения  $K_2$  (от 20 до 50%), могут исчезнуть благодаря внедрению ИИ в трудовую деятельность, профессии не предполагающие исключения участия человека в силу функциональных особенностей. Как правило, это связано со спецификой сбора и анализа первичной информации для дальнейшего принятия решений с помощью ИИ. Необходимость исключения профессий также может заключаться в «этических

нормах» или в правовом аспекте. Первыми в данной категории оказались «Делопроизводители» (рейтинг 47,5), так как несмотря на цифровизацию и автоматизацию документооборота и на предприятия, и в сфере государственных услуг, большинство документов «требуют» непосредственное участие человека в проверке достоверности подготовленных актов / документов и т.д. Оператор CRM<sup>2</sup> несмотря на распространение чат-ботов с ИИ, сегодня остается востребованным (рейтинг 45). Многие «не хотят» общаться с чат-ботом и/или не могут получить необходимую информацию. Кроме того, задачи по продвижению товаров и услуг, становятся все сложнее. Аналогичную оценку (рейтинг 45) получила профессия «Архитектор и проектировщик», так как SCADA-системы также совершенствуются. «Врач-диагност, рентгенолог» (рейтинг 42,5), несмотря на ИИ не могут обойтись без участия человека. Тут имеются не только правовые вопросы, но и этические (проблема передачи «врачебной информации» по открытым источникам для использования ИИ – одна из основных проблем). Аналогичные проблемы и с профессиями, в которых задействован младший медицинский персонал (рейтинг 32,5). В данном вопросе существуют задачи не только «навигации и транспортировки» пациентов, но и много других задач, при которых «не обойтись» без специалиста. Большая угроза наблюдается с «начинающими программистами» (рейтинг 35). «Простой» программный код уже давно может генерировать ИИ. Однако существует проблема подготовки высококвалифицированных кадров, так как нельзя «сразу получить» «продвинутого» программиста без надлежащего опыта написания простых программ. В этом есть проблема осуществления трудовой деятельности начинающих работников ИТ-сферы. Аналогичные проблемы и со «Специалистами по ИТ безопасности» (рейтинг 32,5), которым требуется опыт для решения сложных задач (многие кибератаки уникальны и зачастую требуют «творческого подхода» для понимания психологии мошенников и хакеров).

В категорию  $K_3$  (профессии с минимальным риском замещения – менее 20%) экспертами были включены те специальности, в которых ИИ еще не скоро сможет конкурировать с «живым» работником. Это направления трудовой деятельности,

<sup>2</sup> CRM (Customer relationship management – «управление взаимоотношениями с клиентами») – это специализированные информационные системы (ПО), которые позволяют компаниям собирать, обрабатывать, анализировать и хранить данные о клиентах, контролировать и повышать продажи, а также управлять бизнесом в целом.

где необходимы либо значительные физические усилия, умение работать «руками» и наличие «hard skills» или наоборот, требуется высокая степень интеллекта, креативность мышления и эмоциональная составляющая. Если «Строителя» (рейтинг 10) и «Грузчика» (рейтинг 7,5) еще можно частично заместить «умными системами» (например, 3D-принтер, который «печатает» дом, робот, укладывающий кирпич, логистический робот на складе хранения), то «Сантехника» и «Электрика» (рейтинг 2,5), работа которых требует мелкой моторики, быстрого реагирования на возникающие ситуации, в т.ч. нестандартные – вряд ли возможно. В меньшем степени можно представить замену современными технологиями труда «Социального работника» (рейтинг 1), так как до полной реализации робота-помощника еще «достаточно далеко», несмотря на значительные достижения науки и техники. Еще сложнее «заместить» работников, которые постоянно совершают «soft skills», включая ситуации, где необходим творческий подход и умение общаться, доносить информацию и знания. «Учитель, преподаватель» (рейтинг 13,5) – это те профессии, которые сегодня могут быть только отчасти заменены. «Психологи» (рейтинг 15), «Профессиональные спортсмены и тренеры» (рейтинг 15) также нуждаются в «человеческом» присутствии. Профессии «Дизайнер, художник, музыкант» согласно оценкам экспертов могут быть замещены ИИ с вероятностью 17,5%. Это обусловлено тем, что «кreatив» сложно реализовать посредством ИИ. Написать картину, сделать анимацию и т.п. можно с применением современных ИИ, но, как правило, это должно опираться на определенные «шаблоны», существующие образы, а созданные «с нуля» «шедевры» ИИ еще далеки от совершенства.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

ИИ и «умные» программные продукты сегодня в большей степени все-таки могут помочь и упрощать часть рутинных процессов трудовой деятельности, а также быть включены там, где требуется быстрая обработка значительных объемов информации. Полностью заменить даже «линейный персонал» на данном этапе реализации / распространении / внедрении пока невозможно. Очевидно, что сегодня необходимы решения, которые смогут «вписать» новые технологии ИИ в существующую трудовую деятельность с минимальным риском для трудовых коллективов. Необходим конгломерат, компромисс, который будет основан на переобучении и на переподготовке выявленных категорий «линейного» пер-

сонала, который будет способствовать применению в большей степени технологий ИИ там, где необходимы «hard skills» («жесткие навыки»), а также инструменты аналитики типа BigData и в меньшей, где нужны «soft skills» («гибкие» навыки), с использованием эмпатии и креатива. При этом главной целью данной модернизации все-таки должно стать максимальное сохранение рабочего коллектива. Это возможно лишь при грамотно выстроенной системы обучения персонала при реализации концепции LLL<sup>3</sup>. Это позволит повысить эффективность бизнес-процессов внутри предприятия, а для самого работника позволит освоить новые компетенции и не остаться без работы в связи с развитием новейших технологий.

Учеными аналогичные выводы были получены семь лет назад при проведении комплексного обследования изменений мирового рынка труда [28], которое затрагивало анализ реализации бизнес-процессов и рабочих задач в условиях роботизации и применения технологий ИИ. В опросе приняло участие более 10 тыс. чел из различных стран и отраслей деятельности (опрос проводился компанией «PwC») [23]. Было установлено, что смена технологических укладов и внедрение новейших технологий кардинальным образом меняют ожидания компаний от уровня подготовки и компетенций своих сотрудников. Навыки, которые считались необходимыми для приема на работу (как наиболее ценные и повышающие конкурентоспособность человека на рынке труда) еще пять лет назад, сегодня просто могут оказаться невостребованными и утратившими свою актуальность. Настоящие трансформации, происходящие на рынке труда, которые продиктованы сменой технологических укладов на основе развития новых ИКТ, в т.ч. ИИ, – беспрецедентны, так как происходят очень быстро и не позволяют адаптироваться к новым реалиям не только людям, но предприятиям. Однако современные работники достаточно оптимистично настроены по вопросу перспектив и возможностей использования технологий ИИ. Некоторые уже активно используют данные технологии в своей повседневной деятельности и даже просят работодателей предоставить данную возможность. Большинство (74%) готовы проходить переподготовку, получать новые компетенции и навыки, и, в случае необходимости, полностью переквалифицироваться под новые требования для сохранения своих конкурентных преимуществ как работника.

<sup>3</sup> LLL (Life Long Learning) – концепция образования через всю жизнь.

Многие (65%) считают, что современные технологии (которыми они обладают и могут обладать в будущем) будут повышать их уровень востребованности на рынке труда. 73% уверены, что даже технологии ИИ никогда не смогут полностью заменить / вытеснить человека и его «умственные способности» при выполнении различных задач в сфере производства и/или оказания услуг.

Треть трудящихся все же беспокоится, что в связи с автоматизацией и внедрением ИКТ они могут лишиться работы. При этом больше половины уверены, что для стабилизации рынка в таких условиях необходимы государственные программы для поддержки людей и защиты их рабочих мест в связи с развитием роботизации производства и внедрением ИИ [23].

## Список литературы

1. Новая Парадигма Экономического Развития / С. Носова, А. Норкина, С. Макар (и др.) // Исследования в области вычислительного интеллекта. – 2022. – Т. 1032 SCI. – С. 344-354. – DOI 10.1007/978-3-030-96993-6\_38. – EDN CIYKUM.
2. Котов, Д. В. Влияние искусственного интеллекта на рынок труда и профессии будущего // Инновационная наука. – 2024. – № 6-2. – С. 25-33.
3. Цыганок, А. С. Консом групп: цифровизация руками системного интегратора // Control Engineering Россия. – 2021. – № 3(93). – С. 12-15.
4. Маслей, Н., Фатторини, Л., Перро, Р., Гил, Ю. [и др.] Отчет об индексе искусственного интеллекта за 2025 год. Искусственный Интеллект, ориентированный на человека. – Стэнфордский Университет. – DOI: 10.48550/arXiv.2504.07139. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai\\_ai\\_index\\_report\\_2025.pdf](https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai_ai_index_report_2025.pdf) (дата обращения: 21.07.2025).
5. Аксенова, Е. И. Использование цифровых технологий в деятельности медицинских организаций / Е. И. Аксенова, Е. И. Медведева, С. В. Крошилин // Здравоохранение Российской Федерации. – 2024. – Т. 68, № 5. – С. 356-363. – DOI 10.47470/0044-197X-2024-68-5-356-363.
6. Глазьев, С. Ю. Адаптация российской экономики к смене технологических и мирохозяйственных укладов / С. Ю. Глазьев // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2023. – Т. 244, № 6. – С. 95-102. – DOI 10.38197/2072-2060-2023-244-6-95-102.
7. Вдовина, А. А. Понятие «технологический уклад» в системе экономических категорий и новые технологические уклады общественного развития / А. А. Вдовина // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 4. – С. 605-618. – DOI 10.18334/se.13.4.40522.
8. Бодрунов, С. Д. Преодоление вызовов глобальной трансформации: НТП, знания, ноономика / С. Д. Бодрунов // Проблемы прогнозирования. – 2023. – № 4(199). – С. 8-14. – DOI 10.47711/0868-6351-199-8-14.
9. Бодрунов, С. Д. Переход к ноономике, проблемы технологического суверенитета и региональное развитие / С. Д. Бодрунов, А. А. Золотарев // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2024. – № 1(76). – С. 75-79. – DOI 10.52897/2411-4588-2024-1-75-79.
10. Ванькина, И. Н. Возможности нейронных сетей для решения задач импортозамещения для отечественных предприятий / И. Н. Ванькина, С. В. Крошилин, И. С. Крошилин // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 11(157). – С. 67-76. – DOI 10.26726/1812-7096-2023-11-67-76. – EDN FBCCZE.
11. Макар, С. В. Развитие информационно-коммуникационных технологий и формирование рынка информационных услуг в России / С. В. Макар, А. М. Носонов // Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. – С. 179-200. – DOI 10.18720/IEP/2017.4/9. – EDN ZFCQER.
12. Мантуров объявил о переводе экономики на новый технологический уклад // Портал RBC.RU. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/12/05/2024/6640e7c49a79479eaf1ce780> (дата обращения: 21.07.2025).
13. Шумский, С. А. Искусственный интеллект: вызовы и угрозы России // Портал РСМД. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/iskusstvennyy-intellekt-vyzovy-i-ugrozy-rossii/?phrase\\_id=172437557](https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/iskusstvennyy-intellekt-vyzovy-i-ugrozy-rossii/?phrase_id=172437557) (дата обращения: 21.07.2025).
14. Малькова, Л. Бинарный большой взрыв: что ждет искусственный интеллект в будущем // Портал РБК. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/67dd6b509a794755fe6fa2fa?from=socpy> (дата обращения: 21.07.2025).
15. Кравченко, С. От GCE к Cloud AI Solutions: Google предложит услуги искусственного интеллекта для бизнеса // Портал Инфостарт (журнал). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/12/05/2024/6640e7c49a79479eaf1ce780> (дата обращения: 21.07.2025).
16. Как ИИ изменит рынок труда: какие профессии исчезнут, а какие останутся // Портал SecurityLab.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.securitylab.ru/analytics/556050.php> (дата обращения: 21.07.2025).
17. Крошилин, С. В. Значение мобильной связи в российских цифровых экосистемах / С. В. Крошилин, И. С. Крошилин // Информационный обмен в междисциплинарных исследованиях: Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Рязань, 18–20 октября 2022 года. – Рязань: Рязанский государственный радиотехнический университет им. В.Ф. Уткина, 2022. – С. 84-89. – EDN YRGPSXY.
18. IMF Годовой отчет 2024 // Портал IMF.org (International Monetary Fund) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2024/> (дата обращения: 21.07.2025).
19. Как изменился рынок труда из-за искусственного интеллекта за 2024 и 2025 годы // Портал cossa.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cossa.ru/programmatica\\_com/339575/](https://www.cossa.ru/programmatica_com/339575/) (дата обращения: 21.07.2025).
20. Вкалывают роботы. К 2030 году исчезнут более полусотни специальностей // Портал АиФ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://aif.by/social/buisiness/vkalyvayut\\_roboly\\_k\\_2030\\_godu\\_ischeznut\\_bolee\\_polusotni\\_specialnostey](https://aif.by/social/buisiness/vkalyvayut_roboly_k_2030_godu_ischeznut_bolee_polusotni_specialnostey) (дата обращения: 21.07.2025).
21. Земцов, С. П. Потенциал создания и внедрения технологий искусственного интеллекта в регионах России / С. П. Земцов // Региональные исследования. – 2024. – № 1(83). – С. 34-47. – DOI 10.5922/1994-5280-2024-1-3.

22. Профессии на российском рынке труда: Аналитический доклад НИУ ВШЭ / В. Е. Гимпельсон, А. А. Зудина, Р. И. Капелюшников [и др.]. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2017. – 160 с.
23. Будущее рынка труда. Противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году // Портал pwc.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://psv4.userapi.com/s/v1/d/qw4k1cGzOa7pY7-wWAm9n3Gdm43YmBqpqRrD\\_CcJL8pzXzf7ZPHmj8D0uCwTA7aOgFg\\_hhDfeex2MQ9aG5oRhRYKID2Jk575GHoy3tEW84\\_3FeYmzVw/PWC-workforce-of-the-future-rus.pdf](https://psv4.userapi.com/s/v1/d/qw4k1cGzOa7pY7-wWAm9n3Gdm43YmBqpqRrD_CcJL8pzXzf7ZPHmj8D0uCwTA7aOgFg_hhDfeex2MQ9aG5oRhRYKID2Jk575GHoy3tEW84_3FeYmzVw/PWC-workforce-of-the-future-rus.pdf) (дата обращения: 21.07.2025).
24. Крошилин, С. В. Новые форматы финансово-грамотного поведения: чат-боты и их роль в современном мире / С. В. Крошилин, И. С. Крошилин // Социальная динамика населения и человеческий потенциал: Материалы V Международной научно-практической конференции, Москва, 22–23 июня 2023 года. – Москва: Федеральный научно-исследовательский социологический центр РАН, 2023. – С. 369–372. – EDN SKNDIA.
25. Медведева, Е. И. Современные медицинские чат-боты на службе решения задач здравоохранения: Экспертный обзор / Е. И. Медведева, С. В. Крошилин. – Москва: Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы», 2023. – 36 с. – ISBN 978-5-907717-53-4.
26. Крошилин, С. В., Медведева, Е. И., Макар, С. В. Искусственный интеллект в медицинских чат-ботах: векторы развития // Дискуссия. – 2023. – Вып. 118. – С. 116–126.
27. Медведева, Е. И. Новые медицинские технологии: гендерные различия восприятия телемедицины / Е. И. Медведева, С. В. Крошилин // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко. – 2023. – № 3. – С. 79–86. – DOI 10.25742/NRIPH.2023.03.013.
28. Музыкина, В. А. Искусственный интеллект и трудовая занятость: вызовы и возможности для будущего рынка труда // Юный ученый. – 2025. – № 1(86). – С. 7–9.

## References

1. Digitalization as a New Paradigm of Economic Progress / S. Nosova, A. Norkina, S. Makar [et al.] // Studies in Computational Intelligence. – 2022. – Vol. 1032 SCI. – Pp. 344–354. – DOI 10.1007/978-3-030-96993-6\_38. – EDN CIYKYM.
2. Kotov, D. V. The influence of artificial intelligence on the labor market and professions of the future // Innovative Science. – 2024. – № 6–2. – Pp. 25–33.
3. Tsyganok, A. S. Consom group: digitalization by the hands of a system integrator // Control Engineering Russia. – 2021. – № 3(93). – Pp. 12–15.
4. Maslej, N., Fattorini, L., Perrault, R., Gil, Y. [et al.] Artificial Intelligence Index Report 2025. Human-Centered Artificial Intelligence. Stanford University. DOI:10.48550/arXiv.2504.07139. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai\\_ai\\_index\\_report\\_2025.pdf](https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai_ai_index_report_2025.pdf) (access date: 07/21/2025).
5. Aksanova, E. I. The use of digital technologies in the activities of medical organizations / E. I. Aksanova, E. I. Medvedeva, S. V. Kroshilin // Healthcare of the Russian Federation. – 2024. – Vol. 68, № 5. – Pp. 356–363. – DOI 10.47470/0044-197X-2024-68-5-356-363.
6. Glazev, S. Y. Adaptation of the Russian economy to the change of technological and world economic structures / S. Y. Glazev // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. – 2023. – Vol. 244, № 6. – Pp. 95–102. – DOI 10.38197/2072-2060-2023-244-6-95-102.
7. Vdovina, A. A. The concept of “technological structure” in the system of economic categories and new technological structures of social development / A. A. Vdovina // Creative economy. – 2019. – Vol. 13, № 4. – Pp. 605–618. – DOI 10.18334/ce.13.4.40522.
8. Bodrunov, S. D. Overcoming the challenges of global transformation: Scientific and technical progress, knowledge, and noonomics / S. D. Bodrunov // Problems of forecasting. – 2023. – № 4(199). – Pp. 8–14. – DOI 10.47711/0868-6351-199-8-14.
9. Bodrunov, S. D. Transition to noonomics, problems of technological sovereignty and regional development / S. D. Bodrunov, A. A. Zolotarev // The economy of the North-West: problems and prospects of development. – 2024. – № 1(76). – Pp. 75–79. – DOI 10.52897/2411-4588-2024-1-75-79.
10. Vankina, I. N. The possibilities of neural networks for solving import substitution problems for domestic enterprises / I. N. Vankina, S. V. Kroshilin, I. S. Kroshilin // Regional problems of economic transformation. – 2023. – № 11(157). – Pp. 67–76. – DOI 10.26726/1812-7096-2023-11-67-76. – EDN FBCCZE.
11. Makar, S. V. The development of information and communication technologies and the formation of the information services market in Russia / S. V. Makar, A.M. Nosonov // Digital transformation of the economy and industry: problems and prospects. – Saint Petersburg: Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University”, 2017. – Pp. 179–200. – DOI 10.18720/IEP/2017.4/9. – EDN ZFCQER.
12. Manturov announced the transfer of the economy to a new technological order // Portal RBC.RU. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rbc.ru/economics/12/05/2024/6640e7c49a79479eaf1ce780> (access date: 07/21/2025).
13. Shumsky, S. A. Artificial intelligence: challenges and threats to Russia // INF Portal. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://russiangovernment.ru/analytics-and-comments/analytics/iskusstvennyy-intellekt-vyzovy-i-ugrozy-rossii/?phrase\\_id=172437557](https://russiangovernment.ru/analytics-and-comments/analytics/iskusstvennyy-intellekt-vyzovy-i-ugrozy-rossii/?phrase_id=172437557) (access date: 07/21/2025).
14. Malkova, L. Binary big bang: what awaits artificial intelligence in the future // The RBC portal. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/67dd-6b509a794755fe6fa2fa?from=copy> (access date: 07/21/2025).
15. Kravchenko, S. From GCE to Cloud AI Solutions: Google will provide artificial intelligence services for businesses // Infostart portal (magazine). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rbc.ru/economics/12/05/2024/6640e7c49a79479eaf1ce780> (access date: 07/21/2025).
16. How AI will change the labor market: which professions will disappear and which ones will remain // Portal SecurityLab.ru. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.securitylab.ru/analytics/556050.php> (access date: 07/21/2025).
17. Kroshilin, S. V. The importance of mobile communications in Russian digital ecosystems / S. V. Kroshilin, I. S. Kroshilin // Information exchange in interdisciplinary research: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, Ryazan, October 18–20, 2022. – Ryazan: Ryazan State Radio Engineering University named after V.F. Utkin, 2022. – Pp. 84–89. – EDN YRGXY.
18. IMF Annual Report 2024 // Portal IMF.org (International Monetary Fund) – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2024/> (access date: 07/21/2025).
19. How the labor market has changed due to artificial intelligence in 2024 and 2025 // Portal cossa.ru. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.cossa.ru/programmatica\\_com/339575/](https://www.cossa.ru/programmatica_com/339575/) (access date: 07/21/2025).

20. *Robots are working hard. By 2030, more than fifty specialties will disappear.* // AiF portal. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://aif.by/social/buisiness/vkalyvayut\\_robota\\_k\\_2030\\_godu\\_ischeznut\\_bolee\\_polusotni\\_specialnostey](https://aif.by/social/buisiness/vkalyvayut_robota_k_2030_godu_ischeznut_bolee_polusotni_specialnostey) (access date: 07/21/2025).
21. *Zemtsov, S. P. The potential for the creation and implementation of artificial intelligence technologies in the regions of Russia / S. P. Zemtsov // Regional studies.* – 2024. – № 1(83). – Pp. 34-47. – DOI 10.5922/1994-5280-2024-1-3.
22. *Professions in the Russian labor market: An Analytical Report by the Higher School of Economics / V. E. Gimpelson, A. A. Zudina, R. I. Kapelyushnikov [et al.]*. – Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2017. – 160 p.
23. *The future of the labor market. The confrontation of trends that will shape the working environment in 2030 // Portal pwc.ru.* – [Electronic resource]. – Access mode: [https://psv4.userapi.com/s/v1/d/qw4k1cGzOa7pY7-wWAm9n3Gdm43Ym-BqpqRrD\\_CcJL8pzXzf7ZPHmj8D0uCwTA7aOgFg\\_hhDfeex-2MQ9aG5oRhRYKID2Jk575GHo\\_y3tEW84\\_3FeYmzVw/PWC-workforce-of-the-future-rus.pdf](https://psv4.userapi.com/s/v1/d/qw4k1cGzOa7pY7-wWAm9n3Gdm43Ym-BqpqRrD_CcJL8pzXzf7ZPHmj8D0uCwTA7aOgFg_hhDfeex-2MQ9aG5oRhRYKID2Jk575GHo_y3tEW84_3FeYmzVw/PWC-workforce-of-the-future-rus.pdf) (access date: 07/21/2025).
24. *Kroshilin, S. V. New formats of financially literate behavior: chatbots and their role in the modern world / S. V. Kroshilin, I. S. Kroshilin // Social dynamics of the population and human potential: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Moscow, June 22-23, 2023. – Moscow: Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences, 2023. – Pp. 369-372. – EDN SKNDIA.*
25. *Medvedeva, E. I. Modern medical chatbots in the service of solving health problems: An expert review / E. I. Medvedeva, S. V. Kroshilin.* – Moscow: State Budgetary Institution of the City of Moscow “Scientific Research Institute of Healthcare Organization and Medical Management of the Department of Healthcare of the City of Moscow”, 2023. – 36 p. – ISBN 978-5-907717-53-4.
26. *Kroshilin, S. V., Medvedeva, E. I., Makar, S. V. Artificial intelligence in medical chatbots: development vectors // Discussion.* – 2023. – Issue 118. – Pp. 116-126.
27. *Medvedeva, E. I. New medical technologies: gender differences in the perception of telemedicine / E. I. Medvedeva, S. V. Kroshilin // Bulletin of the National Scientific Research Institute of Public Health named after N.A. Semashko.* – 2023. – № 3. – Pp. 79-86. – DOI 10.25742/NRIPH.2023.03.013.
28. *Muzykina, V. A. Artificial intelligence and employment: challenges and opportunities for the future labor market // Young Scientist.* – 2025. – № 1(86). – Pp. 7-9.

## Информация об авторах

**Макар С.В.**, доктор экономических наук, главный научный сотрудник Института региональной экономики и межбюджетных отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; профессор Института геоинформационных технологий и географии Национального исследовательского Мордовского государственного университета. Elibrary Author ID: 374039. SPIN-код: 4310-0893. ORCID: 0000-0002-1681-8814. Researcher ID Web of Science: M-5794-2018. Scopus Author ID: 57197808986 (г. Москва, г. Саранск, Российская Федерация).

**Крошилин С.В.**, кандидат технических наук, доцент, ведущий научный сотрудник лаборатории исследования поведенческой экономики ФГБУН «Институт социально-экономических проблем народонаселения им. Н. М. Римашевской Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук». Elibrary Author ID: 664581. SPIN-код: 8035-9831. ORCID: 0000-0002-6070-1234. Researcher ID Web of Science: J-2184-2018. Scopus Author ID: 56292054500 (г. Москва, Российская Федерация).

© Макар С.В., Крошилин С.В., 2025.

## Information about the authors

**Makar S.V.**, Doctor of Economics, Chief Researcher at the Institute of Regional Economics and Inter-Budgetary Relations of the Financial University under the Government of the Russian Federation; Professor, Institute of Geoinformation Technologies and Geography, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «National Research Ogarev Mordovia State University» (National Research Ogarev Mordovia State University). Author ID: 374039. SPIN code: 4310-0893. ORCID: 0000-0002-1681-8814. Researcher ID Web of Science: M-5794-2018. Scopus Author ID: 57197808986 (Moscow, Saransk, Russian Federation).

**Kroshilin S.V.**, Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor, Leading Researcher at the Behavioral Economics Research Laboratory of the N. M. Rimashevskaya Institute Socio-Economic Studies of Population of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences. Elibrary Author ID: 664581. SPIN- code: 8035-9831. ORCID: 0000-0002-6070-1234. Researcher ID Web of Science: J-2184-2018. Scopus Author ID: 56292054500 (Moscow, Russian Federation).

© Makar S.V., Kroshilin S.V., 2025.

# Экономические ереси: волны Кондратьева, циклы Шумпетера и другие элементы изобразительного искусства в экономике

**Хайруллин В.А.**

Проблему экономических циклов можно охарактеризовать как проблему безудержных экономических фантазий, когда конструктивность научного познания отсутствует как данность. Десятилетиями теоретические конструкты экономических волн и экономических циклов девальвируют научный статус экономической науки. В этом исследовании, используя исключительно первоисточники, мы фактологически точно восстановим историю проблематики. На основании трудов Е. Е. Слуцкого, академика А. Н. Колмогорова, академика С. Г. Струмилина докажем неудовлетворительную эмпирическую основу и несостоительность теорий Н. Д. Кондратьева. Объясним сущность циклов и волн как связных, материально полных феноменов объективной действительности, основываясь на трудах А. Пуанкаре, Д. фон Неймана, И. Р. Пригожина, Э. Лоренца. Докажем, используя первоисточники, что Н. Д. Кондратьев никаких «длинных волн» не открывал. Покажем, что понятие «конъюнктуры» в науке формализовал знаменитый учёный-экономист В. Зомбарт. Подтвердим этот факт документально. Разберём абсурдность и алогичность так называемой «теории предвиденья» Н. Д. Кондратьева. Подробно рассмотрим революционную работу 1927 года «Сложение случайных причин как источник циклических процессов» нашего соотечественника Е. Е. Слуцкого, которая повлияла на развитие всей предметной области. Рассмотрим работы действительно значимых учёных, которые повлияли на конструктивное развитие всей теории экономических циклов: А. Шустер, К. Жюгляр, У. С Джевонс, Д. Китчин, Г. Л. Мур, Ж. Лескюр, А. Зауэрбек, А. Зетбер, У. К. Митчелл, С. Кузнец и других. Представим документально подтверждённые факты биографии Й. А. Шумпетера, которые либо обтекаемо ретушируются, либо вообще не упоминаются: провал его экономической политики на посту министра финансов Австрии, которая привела к гиперинфляции и нищете в стране; его деятельность на посту директора банка Европы, которая привела к его банкротству. Представим документальное свидетельство диалога М. Вебера и Й. Шумпетера, в котором Й. Шумпетер поклонение наших соотечественников именовал «лабораторными подопытными». Представим конструктивную критику от его знаменитых современников О. фон Бём-Баверка и Л. Мизеса. Докажем, что авторство концепции «созидательное разрушение» не принадлежит Й. Шумпетеру, он целиком и полностью заимствовал её у В. Зомбарта, как и понятия «предпринимательство» и «нововведение». Представим рецензию С. Кузнец на труд 1939 года Й. Шумпетера, в которой С. Кузнец подчёркивает полную методологическую и эмпирическую несостоительность теории экономических циклов Шумпетера. Представим работу М. Ротбарда, который подтвердил выводы С. Кузнец. Представим собственное эмпирическое доказательство. Разберём ошибку концептуального реализма и редукционизма Й. Шумпетера. Покажем абсолютную абсурдность наложения циклов и волн друг на друга, проделанную Шумпетером, что математически доказал Е. Е. Слуцкий за 12 лет до выхода работы Й. Шумпетера. Экстраполируем полученные результаты на современное состояние российской экономической науки.

Данное исследование дань памяти и уважения к научному наследию одной из действительно значимых учёных-экономистов в истории мировой науки - Джоан Вайолет Робинсон (1903-1983). В 1971 году Дж. В. Робинсон опубликовала один из своих фундаментальных трудов: «Экономические ереси: некоторые старомодные вопросы экономической теории» - Заглавие, проблематика и структура исследования авторов сформулированы схожим образом. Ранее в 1962 Дж. В. Робинсон опубликовала работу, выдержавшую десятки переизданий и переиздаваемую по сей день: «Экономическая философия». Основные цитаты, конструктивные рассуждения и логика изложения в настоящей работе авторов опираются на этот труд.

## для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Хайруллин В.А. Экономические ереси: волны Кондратьева, циклы Шумпетера и другие элементы изобразительного искусства в экономике // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 18-45.

## ключевые слова

Экономические циклы, деловые циклы, инновационные циклы, длинные волны Кондратьева, циклы Жюгльяра, циклы Китчина, экономическая динамика, созидательное разрушение, праксеология, экономическая наука..

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-18-45

# Economic heresies: Kondratiev Waves, Schumpeterian Cycles, and other elements of fine art in economics

**Khairullin V.A.**

The problem of economic cycles can be characterized as a problem of unbridled economic fantasy, where the constructiveness of scientific cognition is absent as a given. For decades, theoretical constructs of economic waves and economic cycles have devalued the scientific status of economic science. In this research, using exclusively primary sources, we will factually reconstruct the history of the problem. Based on the works of E. E. Slutsky, Academician A. N. Kolmogorov, and Academician S. G. Strumilin, we will prove the unsatisfactory empirical basis and failure of the theories of N. D. Kondratiev. We will explain the essence of cycles and waves as coherent, materially complete phenomena of objective reality, based on the works of H. Poincaré, J. von Neumann, I. R. Prigogine, and E. Lorenz. Using primary sources, we will prove that N. D. Kondratiev did not discover any "long waves." We will show that the concept of "conjuncture" in science was formalized by the famous economist W. Sombart. We will confirm this fact documentally. We will analyze the absurdity and illogicality of the so-called "theory of foresight" by N. D. Kondratiev. We will examine in detail the revolutionary 1927 work "The Summation of Random Causes as the Source of Cyclical Processes" by our compatriot E. E. Slutsky, which influenced the development of the entire subject area. We will consider the works of truly significant scientists who influenced the constructive development of the entire theory of economic cycles: A. Schuster, C. Juglar, W. S. Jevons, J. Kitchin, H. L. Moore, J. Lescure, A. Sauerbeck, A. Zetber, W. C. Mitchell, S. Kuznets, and others. We will present documented facts of J. A. Schumpeter's biography that are either vaguely retouched or not mentioned at all: the failure of his economic policy as Minister of Finance of Austria, which led to increased poverty in the country; his activities as president of a bank, which led to its bankruptcy. We will present documented evidence of a dialogue between M. Weber and J. Schumpeter, in which J. Schumpeter referred to a generation of our compatriots as "laboratory experimental subjects." We will present constructive criticism from his famous contemporaries, E. von Böhm-Bawerk and L. von Mises. We will prove that the authorship of the concept of "creative destruction" does not belong to J. Schumpeter; he borrowed it entirely from W. Sombart, as well as the concepts of "entrepreneurship" and "innovation." We will present S. Kuznets' review of J. Schumpeter's 1939 work, in which S. Kuznets emphasizes the complete methodological and empirical failure of Schumpeter's theory of economic cycles. We will present the work of M. Rothbard, who confirmed S. Kuznets' conclusions. We will present our own empirical proof. We will analyze the error of J. Schumpeter's conceptual realism and reductionism. We will show the absolute absurdity of superimposing cycles and waves upon each other, as done by Schumpeter, which was mathematically proven by E. E. Slutsky 12 years before the publication of J. Schumpeter's work. We will extrapolate the obtained results to the current state of Russian economic science.

This research is a tribute to the memory and respect for the scientific legacy of one of the truly significant economists in the history of world science—Joan Violet Robinson (1903–1983). In 1971, J. V. Robinson published one of her fundamental works: "Economic Heresies: Some Old-Fashioned Questions in Economic Theory"—the title, problematics, and structure of the authors' research are formulated in a similar way. Earlier, in 1962, J. V. Robinson published a work that has gone through dozens of editions and is still republished today: "Economic Philosophy." The main quotes, constructive reasoning, and logic of presentation in this work by the authors are based on this work.

**FOR CITATION**

Khairullin V.A. Economic heresies: Kondratiev Waves, Schumpeterian Cycles, and other elements of fine art in economics. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 18–45.

**APA****KEYWORDS**

*Economic cycles, business cycles, innovation cycles, Kondratiev long waves, Juglar cycles, Kitchin cycles, economic dynamics, creative destruction, praxeology, economic science*

## Постановка проблемы

«Проблема личного характера является побочным продуктом главной трудности: из-за отсутствия экспериментального метода экономисты недостаточно строго вынуждены сводить метафизические концепции к фальсифицируемым категориям и не могут принудить друг друга к согласию относительно того, что должно быть опровергнуто. Вот и ковыляет экономика, опираясь одной ногой на непроверенные гипотезы, а другой – на неопровергнутые лозунги. Наша задача здесь – по мере сил разобрать эту смесь идеологии и науки. Мы не найдем четких ответов на вопросы, которые она поднимает. Главная характеристика идеологии, господствующей в нашем обществе сегодня, – ее крайняя запутанность. Понять ее означает лишь вскрыть ее противоречия»

Джоан Вайолет Робинсон «Экономическая философия» [1, с. 28], 1964<sup>1</sup> год

В экономической науке достаточно давно существует порочная практика игнорирования логики как предмета разума и игнорирование окружающей действительности как эмпирической основы экономических теорий. Подобная практика разрушительна для научного знания в самой своей основе и её можно описать тремя пунктами: 1. Формулируется некая идея (часто называют гипотезой) с множеством ограничений, которые своим существованием отрицают эквивалентность идеи с окружающей действительностью; 2. Эта же идея путём теоретизирования или наслаждения избыточных математических выражений представляется значимой и истинной на бумаге; 3. Далее вся эмпирическая проверка и критерии правдоподобия сводятся либо к научнообразному избыточному теоретизированию, либо к математическим выражениям, которые представляют всё ту же идею в виде утверждений, но никак не эмпирической проверке и доказательств этих самых утверждений. При этом изначальные ограничения модели просто игнорируются. Про подобную практику, помимо Дж. В. Робинсон, высказывалось достаточно много значимых учёных (далее по тексту исследования мы приведём конкретные цитаты). Вот, например, Джон фон Нейман в 1944 году пишет: «...эмпирическая основа экономической науки совершенно неудовлетворительная..., чувство неудовлетворённости математическими интерпретациями экономической теории в значительной степени объясняется тем, что они часто дают не столько доказательства, сколько утверждения, которые не лучше, чем те же утверждения, выска-

1 Впервые опубликовано С. А. Watts в 1962 году

занные в словесной форме» [2, с. 30-31]. Так появляются волны Кондратьева, циклы Шумпетера и т.п. Причём в одних источниках – это волны, например, длинные волны Кондратьева, в других – это и циклы и волны, хотя, что физически, что геометрически – это отнюдь не тождественные процессы и формы. В 2024 году авторы, в рамках проводимой конференции, тезисно опубликовали доклад: «К вопросу детерминированной и объективной причинности экономических циклов и волн»<sup>2</sup> [3], в котором указали на факт полного отсутствия какой-либо детерминированности причин в теории экономических циклов. Это было доказано в начале прошлого века Е. Е. Слуцким, подтверждено академиком А. Н. Колмогоровым, а неудовлетворительная эмпирическая основа и несостоятельность теорий Н. Д. Кондратьева подробно разобрана академиком С. Г. Струмилиным. Вывод мы постарались сформулировать максимально корректно: «...искать закономерности в циклических экономических процессах, образованных наложением случайных причин, это, по словам С. Г. Струмилина, значит следовать: «...той ошибке педантов «ортодоксии», когда они, повернувшись лицом к прошлому, теряют перспективу грядущего и из-за деревьев уже не видят леса» [3, с. 6]. Привели эмпирически достоверные и проверяемые данные, наглядно показали несостоятельность детерминизма самой теории циклов и волн: «Это означает, что экономические циклы и волны (если причины не детерминированы, а они практически никогда не бывают детерминированы) имеют только описательный характер прошлого при графическом представлении данных в настоящем» [2, с. 3]. У сторонних исследователей может возникнуть закономерный вопрос: зачем повторяться? Настоящее исследование имеет более масштабную цель: на практическом примере показать абсолютно неудовлетворительную эмпирическую основу современной экономической науки, практически полное отсутствие логики и конструктивности большинства современных экономических теорий. В качестве практического примера удивительно показательны экономические циклы и волны, которые почти более века будоражат умы, выражаясь словами В. Парето: «литературных экономистов» [4, с. 221] и «экономистов-беллетристов» [4, с. 224]. В этом исследовании мы математически, эмпирически, основываясь исключительно на феноменах окружающей действительности,

2 На странице 5 «Речь идёт о работе Н.Д. Кондратьева, посвященной уравнениям кривых в метеорологии...» допущена семантическая ошибка не Н.Д. Кондратьева, а П.А. Кондратьева – специалист Центрального бюро погоды.

общепризнанных достижениях действительно значимых учёных, покажем и докажем полную и абсолютную несостоятельность идей волн Кондратьева, циклов Шумпетера и прочих проявлений изобразительного искусства в экономике. Экстраполируя полученные данные, мы покажем, как современная российская экономическая наука потеряла рациональное начало, став прибежищем посредственных литераторов и беллетристов.

### О циклах и волнах

*«Я привожу эту цитату, потому что считаю, что многие люди, особенно экономисты, не понимают сущности математики в целом. Они воображают, что физик может сидеть в своем кабинете и с помощью калькулятора как талисмана вывести какие-то законы физики. Некоторые экономисты надеялись на подобное таинственное использование математики в своей области»*

Ирвинг Фишер «Математические исследования в теории стоимости и цен, а также процента и ссудного процента» [5, с. 107], 1892 год

Ирвинг Фишер в 1892 году, возможно сам того не осознавая, сделал утверждение, прогностическая сила которого спустя 100 лет только выросла. Циклы и волны в экономике – наглядная иллюстрация правоты нашего утверждения. Большинство экономистов, глубокомысленно рассуждающих об экономических циклах и экономических волнах, не имеют абсолютно никакого представления ни о физической природе процессов, ни о математическом представлении этих процессов. Поэтому начнём с самых основ. Прежде всего следует начать с линейности и нелинейности процессов окружающей действительности (как далее мы увидим это важно для понимания).

В 1890 году Анри Пуанкаре представил свою работу «О задаче трёх тел и уравнениях динамики» [6]. Эта работа (без сомнения одна из вершин человеческой мысли) положила начало пониманию сложности, нелинейности и хаоса окружающей действительности. Именно эта работа убедительно показала, что нелинейность – это не некое «исключение» частного случая, а теоретически осмыслившееся и эмпирически наблюдаемое состояние нашего мира. Дальнейшее развитие математики, физики, практически всех областей науки в XX веке (особенно теория хаоса, нелинейной динамики, синергетики и теория сложности) окончательно утвердили нелинейность как норму, а линейность как редкое и часто идеализированное исключение (или идеализированную модель). Реальный мир и общество сложны в самой своей сути и не сводятся к простой сумме частей. В основе этой сложности лежит именно нелинейность. Итак, нелинейность – это эмпирический факт, а значит практически любой экономический процесс в динамике нелинейен. Отсюда уравнение прямой (линия), описывающее экономическую динамику, практически всегда будет иметь слабую объяснительную силу, эквивалентную действительности. Это в свою очередь означает, что раз экономическое развитие нелинейно, то оно представлено некой кривой, часто имеющей максимумы и минимумы. Когда значения кривой меняются с минимума значений на максимум значений (и наоборот), и возникает то, что экономисты называют «волной» – рисунок 1.

Поэтому, когда некоторые экономисты строят кривую по реальным значениям и визуально видят фигуру, похожую на так называемую волну, это не какой-то удивительный «научный» результат, который требует обсуждения в следующем десятке «научных» статей. Это естественное состояние реальности. Это как если выстроить в ряд сотни

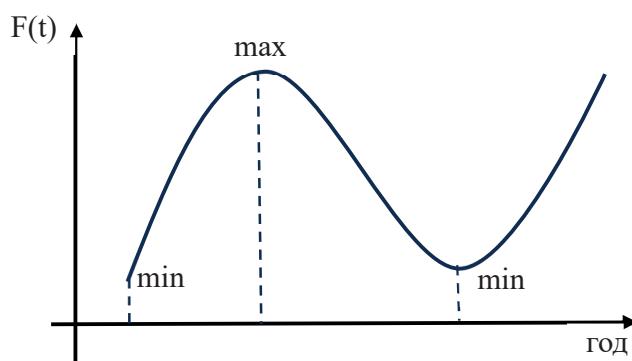


Рисунок 1 Визуализация эмпирической зависимости условного экономического процесса

Источник: разработано автором.

людей, люди будут отличаться по росту, и кто-то в этом ряду, очевидно, будет выше своих ближайших соседей, а кто-то будет ниже своих соседей по ряду – такова эмпирическая картина мира. Чередование людей с высоким ростом и низким ростом будет похоже на волну, и это эмпирически естественно. Вызывает искренне удивление, когда некоторые экономисты, наблюдая так называемые «волны», считают, что это некая научная новизна. Нет, такова естественная картина мира. Н. Д. Кондратьев, который обнаружил волны (отнюдь не первый), не получил практически никакого признания в своё время, в том числе и по этой причине. Благодаря рекламе Й. Шумпетера, усилинию разрыва между теоретической экономикой и самим научным знанием, отсутствию глубины предметных знаний у Й. Шумпетера длинные волны Кондратьева получили известность и признание у ограниченного количества гуманитариев (это утверждение мы также докажем далее). Итак, мы выяснили, что нелинейность и условная волновая визуализация значений – это естественный и эмпирический порядок вещей. Теперь необходимо разобрать, что такое циклы?

Цикл – это повторяющаяся последовательность состояний или фаз системы во времени (реже в пространстве, не будем рассматривать этот вариант, чтобы не перегружать избыточной сложностью исследование). Если дать общую характеристику, то цикл описывает повторяющееся изменение состояния (часто локальной системы), в то время как волна описывает процесс распространения этого изменения (возмущения) в пространстве. Ключе-

вое различие – это повторение, то есть цикл – это всегда повторение состояний системы, а волна – это всегда характер распространения изменения состояний системы – рисунок 2.

Цикл физически – это повторяющаяся последовательность состояний или фаз одной и той же системы во времени, математически – это периодическая функция одной переменной (обычно времени  $t$ ). Если пояснить совсем просто, цикл – это повторение волн с течением времени. Итак, мы разобрались что такое циклы и чем они отличаются от волн. Теперь возникает закономерный вопрос: если представление экономических данных естественным образом визуально напоминают волны, а чередование волн – циклы и это естественный порядок вещей, то, что ищут экономисты, для чего все эти волны строить? Тому есть три причины, которые указаны на рисунке 2. Причина 1 – в какой-то точке происходит рост и причины, которые спровоцировали этот рост, представляют очевидный интерес. Причина 2 – в какой-то точке рост замедляется и начинается падение, и причины, которые его спровоцировали, также представляют практический интерес. Причина 3 – особый интерес вызывает, какие причины обуславливают смену циклов, то есть чем обусловлено их чередование: цикл 1, цикл 2, цикл 3 и т.д. Более ста лет экономисты безуспешно ищут эти причины, пишут сотни и тысячи статей, строят экономические модели, глубокомысленно рассуждают о причинах, но никто их достоверно так и не установил. Мало того, нет ни одного случая в истории науки достаточного точного прогнозирования экономических

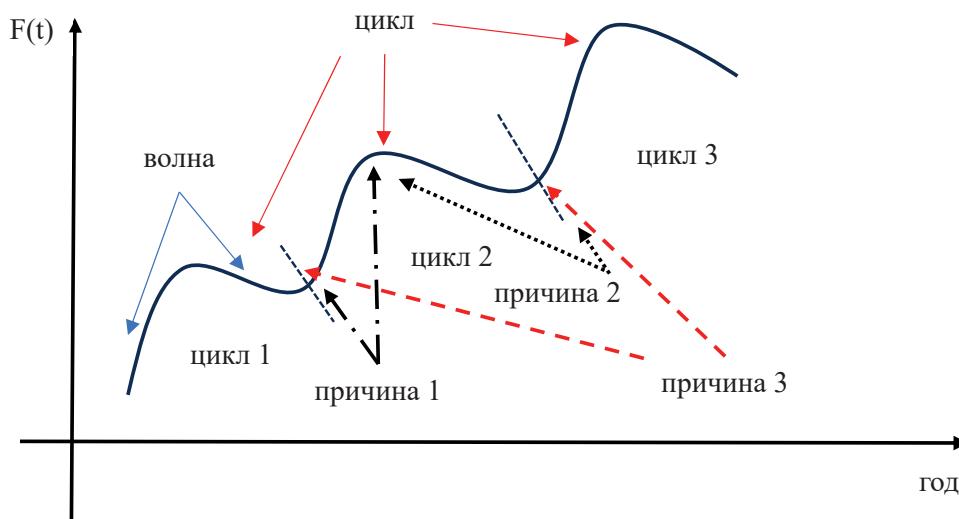


Рисунок 2 Визуализация псевдопериодических экономических волн и циклов

Источник: разработано автором.

кризисов (всё, что достоверно известно, это то, что они повторяются). Почему же так происходит? Всё очень просто – потому что причины случайны. Именно случайность причин, а не величин, приводит к эмпирической невозможности установления этих причин в будущем (во всяком случае с существующим математическим аппаратом). Этот факт убедительно доказан математически и эмпирически нашим соотечественником, создателем теории случайных функций – Слуцким Евгением Евгеньевичем (1880–1948). Рассмотрим подробнее о чём идёт речь.

### **Сложение случайных причин как источник циклов и волн**

*«Экономисты употребляют очень странный прием в своих рассуждениях. Для них существует только два рода учреждений: одни – искусственные, другие – естественные... В этом случае экономисты похожи на теологов, которые также устанавливают два рода религий. Всякая религия, помимо их религии, является, по их мнению, выдумкой людей, тогда как их собственная религия есть эманация бога»*

Карл Маркс «Нищета философии»  
[7, с. 103]

Вот что говорит Гнеденко Борис Викторович в своём интервью от 12 октября 1976 года: «Совершенно исключительная фигура среди участников этого семинара был Евгений Евгеньевич Слуцкий. Он был старше и Хинчина, и Колмогорова. Человек изумительной судьбы... В частности, в трудах Конъюнктурного института появилась его работа, изучавшая математическими методами своеобразную периодичность экономических явлений, которую он подметил. Эта работа была вскоре переведена в Соединенных Штатах Америки, и там считали, что этот труд может быть использован для борьбы с кризисами, которые являются непременным сопровождающим членом капиталистического развития. Но эта работа оказалась гораздо более значительной и гораздо более серьезной, чем борьба с кризисами капиталистического хозяйства. Она послужила базой для развития новой главы в математике и возможностей ее применений к разнообразным областям знания. Именно в этой работе был наброшен первый штрих последующего интереса Слуцкого к изучению периодических случайных процессов... И вот это развитие шло по трем различным путям. Один путь представлял Хинчин Александр Яковлевич. Хинчин развивал теорию стационарных процессов, и интересы к этой теории были вызваны у него развитием статистической физики. Вторым

был Слуцкий, который стремился развить теорию случайных функций, математическими методами изучать случайные явления природы, носящие периодический характер или почти периодический характер. И третьим был Андрей Николаевич Колмогоров, который подошел к развитию теории случайных процессов с иной точки зрения – с точки зрения, которая развивала идеи, заложенные в процессах диффузии и броуновского движения. Широкое обобщение этих идей привело его к теории процессов без последействия, или, как позднее начали называть их, процессов марковского типа» [8]. Мы привели достаточно большой объём цитирования не просто так. Он очень важен для понимания истинного положения вещей. Именно Е. Е. Слуцкий достаточно скрупулёзно на обширной эмпирической базе со строгим математическим доказательством установил, что источником циклических процессов может выступать сложение случайных причин. Гнеденко Б. В. в 1960 году в предисловии к работе «Избранные труды: Теория вероятностей. Математическая статистика» [9] пишет следующее: «...было доказано, что при некоторых условиях гипотеза процесса, получающегося суммированием конечного числа периодических колебаний, статистически не отличима от гипотезы случайной функции с большой зоной связности. Этот результат явился своего рода сенсацией: он заставил критически пересмотреть многочисленные попытки статистических доказательств периодичности многих явлений метеорологии, геофизики, экономики и пр. Теория, развитая Евгением Евгеньевичем, нашла естественное место в общей теории стационарных случайных процессов Хинчина» [9, с. 9]. Помимо всего прочего, научный результат, полученный Е. Е. Слуцким, объективно показал, что так называемые длинные волны Кондратьева и в последующем экономические<sup>3</sup> циклы Шумпетера не имеют никакой объяснительной силы, эквивалентной действительности (мы убедительно докажем это далее). Почти сто лет назад в 1927 году вышла известнейшая статья «Сложение случайных причин как источник циклических процессов» [10, с. 567]. Именно в ней Е. Е. Слуцкий поставил под сомнение распространённое представление о том, что наблюдаемые в экономике и природе циклы и волны обязательно вызваны некими скрытыми объективными причинами. Фактически Слуцкий показал, что выявление причин циклов и волн не имеет под собой никакой эмпирической и объективной целесообразности, пока математически не доказана их периодичность на всей линии существования

<sup>3</sup> В русскоязычном пространстве часто пишут: деловые циклы

функции (а не только на отдельном отрезке времени, который рассматривают экономисты). Мало того, был сформулирован известнейший «закон стремления к синусоиде» [10, с. 591]. В общем его можно представить так (мы не будем приводить теоремы, исследователи могут ознакомиться в первоисточнике): Коэффициент корреляции между  $\Delta_{y_i}^2$  и  $y_{i+1}$  равен:

$$r_i^{(2,0)} = \frac{-2(1-r_1)}{\sqrt{6-8r_1+2r_2}},$$

и

$$\sigma^2(\Delta_{y_i}^2) = \sigma_y^2(6 - 8r_1 + 2r_2),$$

уравнение регрессии таково:

$$E'\Delta_{y_i}^2 = -2(1-r_1)y_{i+1}$$

где  $E'\Delta_{y_i}^2$  представляет собой условное математическое ожидание  $\Delta_{y_i}^2$  для данного значения  $y_{i+1}$ . Отсюда аппроксимирующее уравнение:

$$\Delta_{y_i}^2 = -2(1-r_1)y_{i+1},$$

которое тем точнее, чем больше абсолютное значение  $r_i^{(2,0)}$  приближается к 1. Так как это уравнение синусоиды можно объективно показать, что при  $r_i^{(2,0)}$  достаточно близком к 1, вероятность для случайного ряда приблизиться при любом конечном числе элементов к некоторой синусоиде с какой угодно точностью была бы практически неотличимой от 1. Мы практически без изменений привели выкладки самого Слуцкого (за исключением теоремы А и теоремы В). Эти выкладки имеют крайне важные следствия. Результаты Слуцкого не просто фундаментальны, они были без всякого преувеличения революционны. Е. Е. Слуцкий эмпирически и математически вновь подтвердил один из результатов работы А. Пуанкаре «О задаче трёх тел и уравнениях динамики» [6], в которой было показано, что начальные условия крайне важны и случайная причина в большей степени определяется начальными условиями, когда при точно известных начальных условиях и идеальной модели сохраняется возможность предсказать краткосрочную тенденцию. Но при малейшем отклонении от начальных условий, которые нам были известны и которые мы принимаем как истинные, возникает экспоненциальный рост сложности и как следствие рост неспособности достоверно спрогнозировать дальнейшее развитие. Это доказал в своей монографии 1932 года Джон фон Нейман<sup>4</sup> применительно ко всему фи-

<sup>4</sup> В советских учебниках часто писали – Иоганн фон Нейман, а не Джон фон Нейман – это одно и то же лицо. Изменение на Джон произошло после переезда им в США в 30-х годах прошлого века.

зическому миру, так читаем: «Резюмируя, можно охарактеризовать положение причинности в современной физике следующим образом. В макромире не существует опыта, который поддерживал бы ее. Более того, такой опыт невозможен, так как видимый причинный порядок макромира (т. е. для объектов, воспринимаемых невооруженным глазом) не имеет, конечно, другой причины, кроме «закона больших чисел», совершенно независимо от того, являются ли управляемые элементарными процессами (т. е. настоящие) законы природы причинными или нет. То, что макроскопически тождественные объекты ведут себя макроскопически одинаково, имеет мало общего с причинностью: ведь в действительности эти объекты не тождественны, поскольку соответствующие координаты, определяющие состояния образующих их атомов, почти никогда не совпадают» [11, с. 243]. Это отнюдь не значит, что причинность в природе отрицается и её изучение не требуется – подобное упрощение и искажение выводов губительно для развития общечеловеческого опыта и разума. Речь идет о нелинейности, внутренней сложности окружающей действительности. Так Джон фон Нейман дополняет: «Учитывая все эти предосторожности, можно все же сказать: в настоящее время не существует ни повода, ни извинения для разговоров о причинности в природе. Действительно, нет опыта, который подтверждал бы наличие причинности, поскольку макроскопические опыты для этой цели принципиально непригодны, а единственная известная теория, которая совместна с совокупностью наших опытных знаний относительно элементарных процессов – квантовая механика – ей противоречит. Речь идет здесь, разумеется, об исстари укоренившемся способе рассмотрения, присущем всем людям, но никоим образом не о логической необходимости (что, между прочим, видно хотя бы из того, что статистическую теорию вообще удалось построить), и том, кто подходит к предмету без предвзятого мнения, не имеет никакого основания упорствовать в таком способе рассмотрения. Обосновано ли при таких обстоятельствах жертвовать ради него разумной физической теорией?» [11, с. 243-244]. Некоторые экономисты, разделив экономику на теоретическую и прикладную, считают, что теоретическая экономика не связана с физическим миром, а представлена исключительно мысленными моделями и мысленным опытом. Если доказано, что причинность не детерминирована, а случайна, причем наложение этих случайностей также порождают причины (собственно говоря, поэтому экономисты и не могут предсказать

кризисы), то какой смысл раз за разом пытаться исследовать эти причины? В том направлении, в котором двигается современная теоретическая экономика, – это не имеет абсолютно никакого смысла. Вот что пишет нобелевский лауреат по химии (1977 год) И. Р. Пригожин: «Мы живем в эволюционирующем мире, чьи корни, восходящие к фундаментальным законам физики, ныне мы можем идентифицировать с помощью понятия нестабильности, связанным с детерминистическим хаосом и неинтегрируемостью... Как мы видели для таких систем нарушается эквивалентность между индивидуальным описанием (на уровне траекторий и волновых функций) и статистическим описанием (на уровне ансамблей)... Этот беспорядок составляет самую основу макроскопических систем, к которым мы применяем эволюционное описание, связанное со вторым началом термодинамики-законом возрастающей энтропии.» [12, с. 136]. Только достоверно зная начальные условия, мы с какой-то долей объективности можем установить причины, но даже в этом случае полагать, что причины в каждой волне и каждом цикле одинаковы и постоянны, не выдерживают никакой проверки на эмпирическую правдоподобность. Работы Пригожина И. Р. доказали, что в открытых системах (а экономические системы в большинстве случаев открыты) далеких от равновесия, случайные флуктуации (проявление случайностей) могут быть усилены нелинейными процессами и могут привести к качественным скачкам в виде самоорганизации и возникновению нового порядка (диссипативные структуры). Случайность – двигатель эволюции и сложности, без нее любая система может застрять в стагнации и последующем регрессе, так Г. Николос и И. Р. Пригожин писали: «Элемент случайности связан с временным и пространственным распределением экономических функций, а их существование и рост определяются детерминистическими законами экономики и состоянием рынка» [13, с. 489].

В 1929 году Е. Е. Слуцкий выступил с докладом «О связных случайных функциях одной независимой переменной» [9], в которой он сказал следующее: «Выше было упомянуто о волнообразном характере связных функций. Это их свойство, не придавая пока термину строго математического значения, я называю псевдoperiodичностью... я доказал предельную теорему, согласно которой могут существовать случайные дискретные функции..., для которых можно, с вероятностью близкой к единице, утверждать, что на протяжении сколь угодно большого наперед заданного числа периодов некоторой

синусоиды, случайная функция не отклонится от последней нигде больше, чем на некоторую сколь угодно малую величину... Если таким образом, случайная функция может сколь угодно хорошо на сколь угодно большом конечном интервале имитировать почти периодическую, и если, с другой стороны, почти периодическая функция может благодаря свойствам известных разложений сколь угодно хорошо на любом сколь угодно большом конечном интервале имитировать случайную функцию, то становится ясным, что никакой формальный анализ эмпирической функции, ограниченный значениями ее в пределах конечного интервала, не может открыть, закономерна она или случайна. Поэтому знаменитая проблема разыскания «истинных периодичностей» если и может быть осмысленно поставлена, то лишь в некотором условном и относительном смысле» [9, с. 207-208]. Е. Е. Слуцкий указывает на фундаментальную проблему в эмпирическом анализе временных рядов (или функций одной переменной) на произвольном конечном интервале, которую можно сформулировать тремя пунктами:

1. Е. Е. Слуцкий доказал, что существуют случайные процессы (дискретные функции), которые с очень высокой вероятностью будут неотличимы от любой произвольной синусоиды (в более широком смысле почти периодической функции) на любом сколь угодно большом, но конечном интервале, при этом они отклоняются от этой синусоиды меньше, чем на любую наперед заданную малую величину (это также было доказано им математически).

2. Имитация случайности периодическими процессами, когда почти периодические функции (которые по своей природе закономерны), благодаря своим свойствам, также могут идеально имитировать поведение случайной функции на любом конечном интервале.

3. Е. Е. Слуцкий делает важнейший вывод (игнорируемый сторонниками волн и циклов) о том, что анализ значений функции только на конечном интервале наблюдений принципиально не позволяет отличить, является ли эта функция по своей природе закономерной (например, почти периодической) или случайной.

В 1963 году появляется работа Эдварда Лоренца «Детерминированный непериодический поток» [14], в которой он убедительно доказал, что детерминированная (не содержащая случайных элементов) система проявляет экстремальную чувствительность к начальным условиям, когда даже ничтожно малое (например, на уровне ошибки округления числа) изменение начальных

параметров приводило к полному расхождению траекторий системы с течением времени. Фактически это и есть математическая суть известной фразы «эффекта бабочки» – непредсказуемость долгосрочного поведения в детерминированных нелинейных системах. Стого исторически знаменитой фразе – «эффект бабочки», мы обязаны не статье 1963 года (она формализовала саму идею), а докладу Э. Лоренца 1972 года: «Предсказуемость: вызовет ли взмах крыла бабочки в Бразилии торнадо в Техасе?» [15]. Это важно, так как, если функция имитирует периодичность, но не является периодической и при этом детерминирована, то и в этом случае начальные условия, как и дальнейшее ее развитие, эмпирически предсказать фактически невозможно.

Итак, эмпирически и математически доказано, что периодичность функции может быть не закономерна, а выступать имитацией, при этом причины могут быть случайны и тогда никакой возможности их предсказать не существует. Мало того, сам причинный порядок отнюдь не закономерен, и крайне важны начальные условия, которые по вполне очевидным причинам достоверно установить практически невозможно. Возникает закономерный вопрос: какие научные результаты получили Н. Д. Кондратьев и Й. Шумпетер, что они столь популярны у современных российских экономистов? Далее мы постараемся ответить на этот вопрос.

### **Волны и предвиденье Н. Д. Кондратьева**

«Задача экономистов – не говорить нам, что делать, а показывать: почему то, что мы и так делаем, соответствует «правильным» принципам...не в научной манере, прослеживая развитие мысли, ни исторически – показывая, как идеи рождались из проблем каждой эпохи, – а скорее как в попытке распутать загадочный механизм, благодаря которому метафизические утверждения, не имеющие никакого логического содержания, тем не менее оказывают огромное влияние на мысли и действия»

Джоан Вайолет Робинсон «Экономическая философия» [1, с. 25]

Е. Е. Слуцкий отмечает несколько работ. Первая – это работа 1906 года А. Шустера «О периодичности солнечных пятен» [16] – работа без сомнения фундаментальна. В ней А. Шустер доказал, что солнечная активность определяется (по времени) несколькими независимыми периодами, чьи амплитуды и фазы меняются со временем. Его работа заложила основы современного спектрального анализа временных рядов

и показала, что различные временные периоды (циклы) – лишь один из элементов сложной динамики солнечной активности. Приведём важный для нашего исследования отрывок из работы А. Шустера: «Следовательно, сумма частот двух периодов согласуется в пределах возможных погрешностей с частотой третьего периода. Эта взаимосвязь указывает на происхождение вариации в 4,8<sup>5</sup> лет, которое может быть аналогично происхождению колебаний звука, известных как комбинационные тоны. Две причины, изменяющиеся соответственно как  $\cos n_1 t$  и  $\cos n_2 t$  порождают – если эффект частично зависит от нелинейности системы (старших степеней причины) – колебания вида  $\cos (n_1 + n_2)t$  и  $\cos (n_1 - n_2)t$ . Период, соответствующий второму комбинационному тону, составил бы 33,38<sup>6</sup> лет»<sup>7</sup> [16, с. 94]. Для нас важен тот факт, что так называемые «длинные волны» в науке рассматривались задолго до Кондратьева. Возможно, возразят, что Н.Д. Кондратьев был первым, кто рассмотрел длинные волны в экономике, но и это не соответствует исторической действительности. Так, например, в работе 1914 года Генри Людвилла Мура «Экономические циклы: их закономерности и причины» рассматриваются как длинные волны, так и циклы, например: «В течение длительного периода падения цен с 1870 по 1890 год наблюдалось снижение урожайности сельскохозяйственных культур с акра, а в течение длительного периода роста цен с 1890 по 1911 год...» [17, с. 112]. В его же работе 1923 года «Порождение экономических циклов» мы можем увидеть, например, следующее: «Теперь мы рассмотрим выводы, которые можно сделать из данных таблицы II, и начнем с последнего столбца, в котором приведены значения A<sup>2</sup>. Если мы пробежим взглядом по последней колонке, то заметим, что в четырех местах значения A<sup>2</sup> приобретают особое значение – для периодов в 96 лет, 48 лет, от 24 до 16 лет и от 8,7 до 7,4 лет... Теперь представляется разумным заключить, что большие значения A<sup>2</sup> в возрасте 96 и 48 лет и, возможно, в возрасте от 24 до 16 лет обусловлены общей тенденцией изменения этих показателей» [18, с. 49]. Г. Л. Мур абсолютно верно отмечает (мы это покажем далее),

<sup>5</sup> В оригинале 4·8 – это не умножение, а устаревшая форма десятичного разделителя.

<sup>6</sup> В оригинале 33·38. Выше пояснили, что это разделитель

<sup>7</sup> Мы не будем подробно рассматривать содержание работы А. Шустера, но отметим, что 33.38 лет – период, полученный из разности частот 8.36-летнего и 11.125-летнего циклов – это ключевой элемент гипотезы Шустера о нелинейном взаимодействии солнечных циклов. При этом не можем не отметить, что современная гелиофизика подтверждает существование квазипериодов (цикл Брикнера), хотя их природа всё ещё исследуется. Любопытно, что А. Шустер интуитивно исследовал проблематику (и в принципе сформировал предметную область) ещё в 1906 году.

что периоды 96 и 48 лет связаны с трендом (не-стационарностью), нежели с некой закономерной периодичностью.

Н. Д. Кондратьев опубликовал несколько работ, посвящённых циклам и волнам. Рассмотрим одну из первых его работ 1922 года, в которой он упоминает длинные волны и предлагает схему циклов «Мировое хозяйство и его конъюнктуры во время и после войны» [19]: «Приходится различать два главных типа циклов таких колебаний: большой цикл, обнимающий собою около пятидесяти лет, и малый промышленно-капиталистический цикл, обнимающий обычно период в 8—11 лет. Опираясь на имеющиеся данные<sup>2</sup>, можно дать следующую схему конъюнктурных волн больших циклов... Таким образом заканчивается второй большой цикл и весь он имеет продолжительность около 47 лет» [19, с. 242]. В этой цитате важны два момента: 1. период 8-11 лет – это работа У. С. Джевонса и работа Г. Л. Мура (её рассматривали выше); 2. Ссылка «два» сверху: «...данные<sup>2</sup> ...» [19, с. 242]. На кого ссылается Н. Д. Кондратьев? Это прежде всего книга 1884 года «Исследование в области валют и финансов»<sup>8</sup> [20] – компиляция работ Уильяма Стенли Джевонса. В этой работе есть его знаменитая статья 1878 года из журнала «NATURE»: «Коммерческие кризисы и солнечные пятна»<sup>9</sup> [21], которую и использовал Н. Д. Кондратьев. В этой работе, при том что гипотеза У. С. Джевонса о влиянии солнечных пятен на экономические кризисы не подтвердилась, но сама идея о возможном влиянии солнечной активности на общественные системы (включая социально-экономические) через сложные цепочки (климат → урожай → экономика) не была принципиально опровергнута, став мощным катализатором научных исследований (фундаментальные исследования Шустера<sup>10</sup>, Мура и т.д.). Так называемый «малый-промышленный цикл» – это не что иное, как циклы У. С. Джевонса, выделенные им почти за полвека до Кондратьева. Нас больше интересуют «длинные волны», авторство которых также приписывают Кондратьеву. Сам Н. Д. Кондратьев ссылается

<sup>8</sup> Следует отдельно сказать про эту работу. Её опубликовал Герберт Сомертон Фоксвелл (1849-1936) после смерти Уильяма Стенли Джевонса (1835-1882), в ней собраны фундаментальные работы У. С. Джевонса, некоторые из которых были революционны для своего времени.

<sup>9</sup> В этом же журнале в том же году была опубликована аналогичная статья «Коммерческие кризисы и солнечные пятна» [22] Джона Кемпа. Это его письмо, в котором Д. Кемп поддерживает гипотезу У. С. Джевонса, приводит дополнительные данные и высказывает собственные соображения о возможном механизме влияния солнечной активности на сельское хозяйство

<sup>10</sup> В работе «Исследование в области валют и финансов» [20] на странице 361 и странице 362 опубликовано письмо А. Шустера

на работу 1910 года французского экономиста Жана Лескюра «Общие повышения и понижения цен» (в оригинале «Hausses et baisses générales des prix»<sup>11</sup>), к сожалению, её не удалось найти в оригиналe, но эта работа своего рода резюме к его монографии, которая выдержала несколько изданий, начиная с 1906-1907 года: «Общие и периодические кризисы перепроизводства» [22]. Ж. Лескюр связал «длинные» (продолжительностью 20-30 лет и более 100 лет) фазы общего роста цен (фр. hausses séculaires – рус. вековые подъёмы) и общего падения цен (фр. baisses séculaires – рус. вековые снижения) с динамикой инвестиций и возникновением кризисов перепроизводства (См. например движение цен с 1881 по 1914 на странице 471 или с 1874 по 1914 на странице 469 и т.д.). При этом есть первое издание монографии Ж. Лексюра на русском языке «Общие и периодические промышленные кризисы» [23], где в Приложении, начиная со страницы 540, мы видим так называемые длинные волны (33 года). Особенно интересно, откуда Кондратьев взял термин «большие циклы конъюнктуры» [24, с. 7], читаем у Ж. Лексюра: «...один очень известный экономист, Зомбарт, недавно предложил „перекрестить“ предмет, заменить выражение „теория кризисов“ выражением „теория конъюнктуры“. W. Sombart, Versuch einer Systematik der Wirtschaftskrisen, Archiv für Brauna, 1904, т. XIX стр. 21 и 23» [23, с. 4]. Формализовал выражение «теория конъюнктуры» Вернер Зомбарт (это важный факт, к которому мы чуть позже вернёмся). При этом, говоря об «открытии» Н. Д. Кондратьевым длинных волн, игнорируют двух малоизвестных в России учёных-экономистов – это немецкий экономист Адольф Зетбер<sup>12</sup> и английский экономист Август Зауэрбек. Мы привели их вместе, так как их часто путают, оба они исследовали поведение цен на длительных периодах. Так, например, в работе А. Зетбера 1880 года «Производство благородных металлов и соотношение стоимости между золотом и серебром со времён открытия Америки до настоящего времени» [25] только со страницы 16 по 19 мы видим длинные волны цен от 39 лет до 200 лет (с разбивкой по 100 лет – страница 19), страница 21: три цикла по 100 лет с волнами от 20 до 30, также один цикл 50 лет и т.д. Откроем работу 1908 Августа Зауэрбека «Курс средних цен на основные товары в Англии» [26], и на первых страницах (работа всего 12 страниц) мы видим

<sup>11</sup> опубликована в Revue d'économie politique, №4, 1910

<sup>12</sup> пятьдесят семь его работ находятся на сайте Принстонского университета, вот ссылка – URL: [https://catalog.princeton.edu/catalog?f\[author\\_s\]\[\]=Soetbeer%2C+Adolf%2C+1814-1892](https://catalog.princeton.edu/catalog?f[author_s][]=Soetbeer%2C+Adolf%2C+1814-1892) (дата обращения 14.05.2025)

большой график с «длинным» времененным периодом от 1820 года до 1907 года (временная шкала графика по 1919 год) с прогнозом движения цен на 1908 год, с выделением тренда, кризисов, депрессий и т.д. То есть «длинные волны» рассматривались задолго до Н. Д. Кондратьева. Остаётся так называемая «теория предвидения» [24]. По какой-то причине данный термин распространился в русскоязычном пространстве, хотя никакой методологии и эмпирической проверки на правдоподобность для данной теории не существует. Тем не менее эту теорию считают важным «открытием» Н. Д. Кондратьева. Наиболее показательным какую предсказательную силу имеет предвидение Н. Д. Кондратьева, мы наглядно можем увидеть, когда Н.Д. Кондратьев давал показания в качестве свидетеля на судебном процессе. В материалах процесса на странице 205 читаем: «**Коммодов.** Может быть, этот вопрос сейчас не актуален, но для ориентации скажите, правильно он указывает, что в прогнозе о возможности стабилизации капитализма в Соединенных Штатах его точка зрения была противоположна, что он указывал на возможность ближайшего кризиса, который действительно потом разразился, и что вы стояли на иной позиции?

**Кондратьев.** Если бы вы иначе поставили вопрос, я мог бы вам на него ответить более определенно, но я отвечу и сейчас на ваш вопрос. Дело в том, что наши точки зрения по этому вопросу не являются секретом. Они опубликованы в специальной брошюре, в которой имеется доклад Александра Юльевича Финн-Енотаевского, о котором он здесь говорил, и моя речь, посвященная критике его доклада. Я должен сказать, что подтверждают полностью ту мысль, что Александр Юльевич Финн-Енотаевский стоял на точке зрения той, что в капиталистических условиях, даже и американских, нет возможности предполагать, что возможно избежнуть экономических кризисов. Мне несколько неловко говорить о себе. Я, пожалуй, лучше сошлюсь на напечатанное мною, потому что мне приходится несколько спорить с Александром Юльевичем. Я только укажу на следующее, что он правильно интерпретировал мою мысль, что экономический кризис будет безусловно избегнут...»<sup>13</sup>. Вот только кризис не просто был избегнут, а продолжался ещё 8 лет. Эта цитата показательная ещё и потому, что наглядно демонстрирует: даже единомышленники Н. Д. Кондратьева были с ним не согласны, и как показала историческая действительность, оказа-

лись правы. Про предвидение Н. Д. Кондратьева полно и объективно, с полным эмпирическим доказательством высказался в 1927 году академик С. Г. Струмилин: «По мнению проф. Кондратьева, содержание всякого плана сводится к правильному, научному предвидению тех или иных путей грядущего хозяйственного развития в данной области. Возможности научного предвидения в области общественного хозяйства, однако, чрезвычайно ограничены. А потому прежде всего мы должны ограничить свои прогнозы лишь областью наиболее основных линий хозяйственного развития. Да и эти прогнозы лучше всего было бы ограничить лишь качественными характеристиками, не стремясь, по возможности, к цифровому выражению даже наиболее общих тенденций... Кабинетные ученые часто забывают, что коллективная воля производителей есть тоже один из факторов хозяйства, и притом – далеко не последний, особенно в наших условиях. Они и не подозревают, что всякий объективный прогноз будущего, игнорирующий этот объективный фактор, не может в наших условиях иметь научного значения» [27, с. 218]. Обратите внимание на жирное начертание в цитате, которое мы выделили. Про что говорит академик С. Г. Струмилин? Он говорит про тоже самое, что установили А. Заурбек, Г. Л. Мур и другие учёные – прогнозы на длительный период – это в лучшем случае установление общих трендов, как и их анализ на ретроспективном периоде (это убедительно показал Г. Л. Мур). Академик С. Г. Струмилин пишет: «Профессорская логика нашего критика очень изобретательна. Нарушения хозяйственного равновесия стихийного происхождения, согласно этой логике, не могли бы иметь места потому, что такого рода нарушения в процессе рыночной конкуренции рано или поздно были бы устранены. Но как может быть устранено то, чего «не могло» быть или чего нет? Это, очевидно, такого же рода задача, как создать нечто из ничего, извлечь из пустых каналов обращения хозяйственный подъем страны и тому подобные «перлы и адаманты» профессорского глубокомыслия» [27, с. 231] и далее: «Даже при весьма элементарной грамотности в области изучения нашей современной и дореволюционной экономики наш ученый критик не мог бы впасть в такие грубые ошибки, как вышеуказанные. Но, как видно, и элементарная грамотность не всегда обязательна для профессоров» [27, с. 239]. Таким образом, вклад Н. Д. Кондратьева в экономическую науку можно рассматривать в лучшем случае как описательный, при этом его теории опровергались его же единомышленниками.

<sup>13</sup> Процесс контрреволюционной организации меньшевиков (1-9 марта 1931 г.) Стенограмма судебного процесса. – URL: <https://istmat.org/node/65181?ysclid=mcmxsx19sp762614569>

## Клеман Жюгляр и Джозеф Китчин о волнах и циклах

*«Даже если грядущие кризисы удастся преодолеть и начнётся новый цикл процветания, глубинные проблемы сохранятся. Современный капитализм не имеет иной цели, кроме как продолжать шоу»*

Джоан Вайолет Робинсон «Экономические ереси: некоторые старомодные вопросы экономической теории» [28, с. 143]

Й. Шумпетер, помимо Н.Д. Кондратьева, ссылается на двух учёных – это Клеман Жюгляр (1819–1905) и Джозеф Китчин (1861–1932). К. Жюгляр в 1862 году опубликовал<sup>14</sup> свою ключевую работу «О коммерческих кризисах и их периодическом возвращении во Франции, Англии и Соединенных Штатах» [29]. Вклад К. Жюгляра неоспорим; именно его работу можно считать тем фундаментом, на котором экономисты следующих поколений развивали теории экономических циклов. К. Жюгляр эмпирически установил определённую закономерность периодичности кризисов, в конце своего исследования он пишет: «Недостаток урожая, усугубляя затруднения в торговле и промышленности, возникшие вследствие чрезмерного размаха и импульса, которые им были приданы, порождает кризис, часто сопровождаемый революцией и завершающий всеобщей войной или великой эпидемией. Все на время замирает, социальный организм кажется парализованным, но это лишь временное оцепенение – прелюдия к более прекрасным судьбам. Одним словом, это всеобщая ликвидация старого. Поэтому никогда не следует ни отчаиваться, ни чрезмерно обольщаться насчет своей страны, помня непрестанно, что величайшее процветание и величайшая нищета – сестры и всегда сменяют друг друга. Это именно то, что мы хотели показать в данном труде, и будем счастливы, если вы хотя бы частично прониклись нашей идеей» [29, с. 253]. Клеман Жюгляр проделал действительно фундаментальную и для своего времени, без сомнения, революционную работу, эмпирически показав условную периодичность экономических процессов (в то время нелинейность ещё не рассматривалась как норма), при этом сделав попытку установить детерминированные причины кризисов. Его идея чрезмерности импульса прошла через века, и она эмпирически оказалась достоверной, как одна из причин кризисов (фактор перепроизводства, фактор закредитованности и т.д.).

<sup>14</sup> Были и другие издания, мы рассматриваем конкретно это издание, как наиболее известное в академических кругах

Д. Китчин в 1923 году опубликовал работу «Циклы и тенденции экономических факторов» [30], в которой эмпирически установил, что колебания имеют среднюю длину  $3\frac{1}{3}$  года ( $\approx 3,5$  года ~ 40 месяцев), при этом отдельные циклы могли быть короче (от ~2.33 лет) или длиннее (до ~4.87 лет). Усреднение по 2-3 циклам давало результат, близкий к 40 месяцам. Д. Китчин пишет: «Эти небольшие циклы, по-видимому, являются результатом ритмичного движения, вызванного психологическими причинами, однако, через цены на растительные продукты они могут быть подвержены влиянию избытка или недостатка в урожаях, которые выпадают из нормального цикла... Тем не менее, кажется, что существует общая взаимосвязь между минимумами в урожаях и максимумами в общих экономических условиях. Что касается причины циклического движения, автор (с учетом только что сказанного) склонен согласиться с г-ном Филиппом Грином Райтом, который утверждает: «Деловые и ценовые циклы обусловлены циклическими повторениями в массовой психологии, проявляющими свое действие через капиталистическое производство. Грубая периодичность деловых циклов указывает на эластичную повторяемость человеческого функционирования, а не на математическую точность космических явлений» [30, с. 11-14]. Здесь важно то, что Д. Китчин, в отличие от К. Жюгляра, У. С. Джевонса, Г. Л. Мура, Ж. Лескура и других экономистов того времени, уходит, в принципе, от попыток выявить детерминированные причины периодичности, а объясняет их психологическими факторами. Подобная трактовка никак не добавляет определённости в изучении проблематики. Д. Китчин ссылается на авторитетного учёного Ф. Г. Райта (создатель метода инструментальных переменных для решения проблемы идентификации в экономике), только вот Ф. Г. Райт занимался моделями спроса и предложения и, говоря о товарах эластичного спроса, утверждение Райта об эластичности повторяемости человеческого функционирования выглядит вполне правдоподобным. Причём Ф. Г. Райт конкретизировал свои мысли в своей блестящей рецензии 1915 года на работу Г. Л. Мура «Экономические циклы: их закономерности и причины» [17], так Ф. Г. Райт пишет: «Предположим, например, что мы приняли бы как универсальный индуктивный закон для товаров производственного назначения (со стр. 114): «Цена растет при увеличении объема продукции и падает при его сокращении». И предложим далее, что производители чугуна, опираясь на этот «универсальный закон», сознательно удво-

или, утроили или учтвердили выпуск в уверенности, что цены пропорционально возрастут: боюсь, после этого репутация профессора Мура как пророка среди производителей чугуна пошатнулась бы... С другой стороны, существуют некоторые теоретические основания предполагать, что кривая спроса имеет гиперболическую форму – то есть не имеет точек перегиба. Например, можно доказать, что кривая спроса на деньги (их ценность) представляет собой равностороннюю гиперболу... В заключение следует признать: работа профессора Мура, исключительно стимулирующая и вдохновляющая. Однако остается под вопросом, доказана ли основная гипотеза о связи деловых циклов с осадками. Как говорят в парламентских кругах, вероятно, лучше всего «вернуть этот вопрос на доработку» для дальнейшего изучения» [31, с. 639-641]. Ф. Г. Райт отнюдь не отрицал важности объективных и конструктивных методов установления причин циклов и волн математическими методами. С усложнением экономических связей, роста разнообразия человеческого опыта, очевидно, эластичность человеческого функционирования растёт. Это в целом отражается на кривых эластичности спроса. Поэтому довод Д. Китчина о психологических причинах не выдерживает никакой критики. Д. Китчина можно считать предвестником теории волнового принципа Эллиота, прежде всего работы 1938 года «Волновой принцип» [32]. Волновая теория – это ещё одна производная теории циклов и волн и, пожалуй, даже менее эмпирически и математически правдоподобна, чем волны и циклы Шумпетера.

### Йозеф Алоиз Шумпетер

«Люди практики, которые считают себя совершенно неподверженными интеллектуальным влияниям, обычно являются рабами какого-нибудь экономиста прошлого. Безумцы, стоящие у власти, которые слышат голоса с неба, извлекают свои сумасбродные идеи из творений какого-нибудь академического писаки, сочинявшего несколько лет назад. Я уверен, что сила корыстных интересов значительно преувеличивается по сравнению с постепенным усилением влияния идей. Правда, это происходит не сразу, а по истечении некоторого периода времени. В области экономической и политической философии не так уж много людей, поддающихся влиянию новых теорий, после того как они достигли 25- или 30-летнего возраста, и поэтому идеи, которые государственные служащие, политические деятели и даже агитаторы используют в текущих событиях, по большей части

не являются новейшими. Но рано или поздно именно идеи, а не корыстные интересы становятся опасными и для добра, и для зла»

(Джон Мейнард Кейнс «Общая теория занятости, процента и денег» [33], Глава 24)

Й. Шумпетер использовал идеи Н. Д. Кондратьева, К. Жюгляра, Д. Китчина для своей теории экономических циклов и экономического развития общества. В реальной экономической практике Й. Шумпетер продемонстрировал полный прикладной и эмпирический провал, который обычно довольно обтекаемо ретушируют: «Вскоре после этого он стал министром финансов Австрии. Хотя он пробыл у власти недолго и не смог реализовать ни один из своих проектов, эта поддержка, по крайней мере, принесла ему выгоду на личном уровне. Он использовал свои министерские полномочия, чтобы выдать устав банку «Бидерманн», который вследствии назначил его своим президентом на очень выгодных условиях. Шумпетер никогда не вмешивался в управление текущими делами банка, но после его банкротства в 1924 году он почувствовал глубокую ответственность перед акционерами и следующие одиннадцать лет работал над погашением долгов» [34, с. 164]. Факты заключаются в том, что, став министром финансов Австрии, Шумпетер проводил экономическую политику, потерпевшую полный крах, спровоцировав гиперинфляцию и рост нищеты в стране, из-за чего он был снят с поста. Находясь на должности президента банка, Й. Шумпетер бесконтрольно выдавал кредиты либо по нулевой, либо околонулевой процентной ставке, в том числе себе на личные нужды, финансировал свои собственные проекты (которые также провалились) часто без ведома акционеров. Вполне возможно, что он «почувствовал глубокую ответственность» [34, с. 164], но факт в том, что его действия привели к банкротству банка, и долги он выплачивал акционерам и вкладчикам по своим обязательствам недобросовестного заёмщика. Также Й. Шумпетер известен своим отношением к людям. Цитата от свидетеля (банкир Феликс Зомари) разговора Й. Шумпетера и М. Вебера: «Мы встретились в кафе «Ландманн» напротив Университета. Людо Гартман, историк античного мира и зять Моммзена, сопровождал Вебера, а я пришел с Шумпетером. Я не делал записей нашей беседы, но помню те моменты, которые произвели на меня самое сильное впечатление. Разговор зашел о русской революции, и Шумпетер выразил удовлетворение тем, что социализм перестал быть абстрактной теоретической концепцией и теперь будет испытан в реальном мире. Вебер с горячностью заявил, что

коммунизм на нынешней стадии развития России – это преступление – он знал язык и внимательно следил за делами в России. Он добавил, что развитие событий в России приведет к невиданным человеческим страданиям и закончится ужасной катастрофой. «Возможно, – сказал Шумпетер, – но это будет хорошей лабораторией для проверки наших теорий». «Лабораторией, заваленной человеческими трупами!» – парировал Вебер. «В любом анатомическом театре то же самое», – отрезал Шумпетер... Вебер стал более запальчивым и повысил голос, тогда как Шумпетер, со своей стороны, стал более саркастичным и понизил голос. Все посетители кафе вокруг нас перестали играть в карты и с жажденным вниманием слушали, пока дело не дошло до того, что Вебер вскочил на ноги и выбежал на Рингштрассе, воскликнув: «Это невыносимо!» Гартман последовал за ним с шляпой Вебера и тщетно пытался его успокоить. Шумпетер, оставшийся со мной, лишь улыбнулся и сказал: «Как можно так вести себя в кофейне!» [35, с. 120-121]. Подобные рассуждения Й. Шумпетера, в которых люди представляются лабораторными подопытными, в целом отражают влияние философии Г. Спенсера, идеи которого оказали огромное влияние на всю англо-саксонскую научную и политическую традицию: «...я признаю, что не лишены своей доли ответственности и филантропы, которые, оказывая помощь детям людей порочных, тем самым наносят ущерб детям честных родителей, увеличивая лежащую на последних тяжесть местных налогов... я допускаю даже, что толпы этих ни на что не годных людей, которые кормятся и размножаются на частные и общественные средства, терпят, благодаря оказываемым им разным вредным средствам помощи, гораздо больше, чем терпели бы, если бы этой помощи совсем не было» [36, с. 33]. Мы привели автобиографические детали прошлого Й. Шумпетера не просто так. Его катастрофически провальная деятельность на посту министра финансов и руководителя банка привела к тому, что многие экономисты, его современники (особенно континентальной Европы) с большой долей скепсиса относились к «научным» достижениям Й. Шумпетера. Особенно выделялись австрийские экономисты (это логично, учитывая с какими катастрофическими последствиями пришлось столкнуться Австрии в результате деятельности Й. Шумпетера). Наиболее серьезными критиками Шумпетера были Ойген фон Бём-Баверк и Людвиг фон Мизес. Вот, например, только некоторые критические замечания: «Шумпетер находил удовольствие в созерцании остроумной идеи, но, к сожалению, ему не хватило

силы воли, чтобы подвергнуть и себя, и свою идею трезвому и всестороннему перекрестному анализу – анализу, который очень скоро выявил бы проблемы со всех сторон» [34, с. 174], или «Я не собираюсь подвергать все идеи Шумпетера тотальной критике. Я ограничусь кратким выражением своего убеждения в том, что Шумпетер совершает роковую ошибку, которая, несмотря на все его оговорки, является истинно меркантилистской ошибкой поверхностного рассуждения: когда речь заходит об определении возможных масштабов производительного кредита, он отводит важнейшую роль деньгам и средствам платежа, а не поставкам реальных товаров в экономику. Шумпетер гораздо ближе, чем он думает, – и, возможно, чем ему хотелось бы, – к «Законам» и Маклеоду, и, к сожалению, он весьма далек от Юма, несмотря на все его похвалы последнему» [34, с. 174]. Приведённые цитаты отнюдь не отражают всей той критики, которой подвергалось творчество Й. Шумпетера. Й. Шумпетер – это фигура знаковая, именно он был тем, кто способствовал превращению экономической науки в схоластику с избыточным теоретизированием, когда отсутствие логического содержания и объяснительной силы теорий заменяются хорошо звучащими абстракциями с бессистемным коллекционированием фактов. Движение от абстрактного к конкретному в трудах Шумпетера повернуто вспять, следуя за его мыслями, мы движемся в обратном направлении: от конкретного к абстрактному. Рассмотрим основные моменты его теории экономических циклов.

Формулировки: «деловые циклы Шумпетера», «инновационные циклы Шумпетера» и т.п., которыми наполнено интернет-пространство и российские учебники по экономике – мягко говоря, не совсем семантически точны. Работу Шумпетера 1939 года правильнее называть (в настоящее время): «Экономические циклы: теоретический, исторический и статистический анализ капиталистического процесса» [37], не «Деловые циклы». Термин «деловые циклы» или «бизнес-циклы» используется российскими экономистами как словесный перевод «business cycle», но это не совсем точно. Слово «business» в английском того времени означало не только «дело» и т.п., но и экономическую активность в целом (аналог современного «эконому»). Сейчас «business» обычно используется для обозначения микроэкономической деятельности (бизнес предприятия, деловая активность и т.д.). Й. Шумпетер рассматривал макроэкономические колебания (кризисы, подъемы, длинные волны), а не операционные циклы предприятия, то есть объектом у него выступала макроеконо-

мика. Так как терминологическая и категориально-понятийная область современной экономической науки характеризуется неопределёнными абстракциями, смешениями объёмов понятий и отсутствием логической определённости, мы будем использовать понятие «экономические циклы», подразумевая, что в объём этого понятия входят «деловые», «инновационные» и прочие циклы, приписываемые Шумпетеру.

Й. Шумпетеру приписывается введение в науку понятий «экономические циклы» («деловые циклы», «инновационные циклы» и т.д.) – это не соответствует действительности. В экономической науке понятие «экономический<sup>15</sup> цикл» формализовал Уэсли Клэр Митчелл (хотя само понятие существовало до него, но именно У. К. Митчелл масштабировал его формальное определение). Наше утверждение легко проверяемо, например, читаем Е. Е. Слуцкого: «Относительно определения понятия циклического процесса как (не непременно периодического) повторения соответственных фаз (подъём, падение и т.п.) см. W. C. Mitchell...» [9, с. 106]. Вот что пишут на сайте NBER (Национальное бюро экономических исследований): *Сегодня исполняется 150 лет со дня рождения Уэсли Клэра Митчелла (1874–1948) – экономиста, занимавшего должность научного руководителя Национального бюро экономических исследований (NBER) с момента его основания в 1920 году и до выхода на пенсию в 1945 году. Митчелл сыграл ключевую роль в создании и раннем развитии NBER. Сформировав группу исследователей, посвятивших себя совершенствованию экономических измерений, он курировал в 1920-х годах проекты по оценке доли труда в национальном доходе, измерению уровня безработицы и отслеживанию колебаний экономических циклов. Его монография 1927 года «Экономические циклы: проблема и условия её изучения» (<https://www.nber.org/books-and-chapters/business-cycles-problem-and-its-setting>) ввела термин «рецессия» и предоставила методологическую основу для большей части последующих исследований переломных точек в макроэкономической активности. Один из привлечённых Митчеллом исследователей – его ученик Саймон Кузнец – возглавил в NBER работу, заложившую основы современной системы национальных счетов»<sup>16</sup>. Работа 1927 года У. К. Митчелла «Экономические циклы» [38] – одно из наиболее*

значимых исследований в предметной области, именно эта работа послужила отправной точкой эмпирической традиции в исследовании экономических циклов (исследование до сих пор оказывает значительное влияние на многие методологические положения NBER). У. К. Митчелл и С. Кузнец либо интуитивно, либо будучи знакомы с прикладными работами Е. Е. Слуцкого (это косвенно подтверждается Б. В. Гнеденко в интервью 1976 года, выше мы его представили) конструктивно развивали идеи и математические выкладки Е. Е. Слуцкого в прикладном и практическом направлении. В конце своего исследования У. К. Митчелл пишет следующее: «*To, как оно научило [денежное хозяйство] людей мыслить в рамках своей формальной логики (эффективной в известных пределах, но бесплодной в крайностях), частично исследовали такие авторы, как Зиммель, Зомбарт и Веблен. А то, как его технические требования подчиняют экономическую деятельность постоянным чередованиям подъёмов и спадов, – подробно показано в этой книге*» [38, с. 599]. У. К. Митчелл не просто так упоминает именно эти три фамилии выдающихся учёных. Й. Шумпетера очень часто называют создателем концепции «созидательного разрушения», в которой он объясняет введение термина «инновация». Только вот концепцию созидательного разрушения разработал Вернер Зомбарт. Й. Шумпетер её заимствовал целиком и полностью, просто переформулировав основные положения. Вернер Зомбарт в 1913 году опубликовал работу «Война и капитализм», в которой в разделе: «Двойственный лик войны» [39, с. 240] формулирует следующее утверждение: «*Без войн капитализм вообще бы не состоялся. Война не только оказывала разрушительное воздействие на самые устои капитализма...в такой же мере она и способствовала ему...*» [39, с. 260]; «*И вновь разрушение оборачивается подъёмом творческого духа...*» [39, с. 476]. Исследователи, кто знаком с трудами В. Зомбарта, знают, что в его трудах связка «разрушение-созидание» одно из ключевых условий развития капитализма, но далеко не единственное. В. Зомбарт публикует работу «Буржуа. К истории духовного развития современного экономического человека» [40], в которой формулирует следующее: «*Нажива путём использования духовных способностей (изобретательности)*» [40, с. 71], в этом же труде он формулирует одну из центральных категорий – «предпринимательский дух» [40, с. 49]. То, что Шумпетер называл «созидательным разрушением», и процесс, в котором предприниматель внедряет изобретение в ком-

<sup>15</sup> также как и «деловой цикл»

<sup>16</sup> Wesley Clair Mitchell and Business Cycle Measurement (рус. Уэсли Клэр Митчелл и измерение экономических циклов). From NBER President & CEO James Poterba, on 8/5/2024 – URL: <https://econbrowser.com/archives/2024/08/wesley-clair-mitchell-and-business-cycle-measurement>

мерческую практику «инновации», – это целиком и полностью концепции В. Зомбарта. В. Зомбарт двигался от абстрактного к конкретному, Й. Шумпетер практически всё заимствовал у Зомбарта, двигаясь в обратную сторону, для этого и понадобилась абстракция «инновации». Причём и типы инноваций Шумпетер заимствовал также у В. Зомбарта из его классификаций предпринимательского духа и «различных возможностей его проявления» [40, с. 174]. Но как же Шумпетер определял экономические циклы? Просто наложил периоды Китчина, Жюгляра и Кондратьева друг на друга, но насколько подобное наложение является оправданным? Фактически Й. Шумпетер краткосрочные периоды накладывает на среднесрочные («квазипериодичные» [9, с. 207]), всё это обобщая на длинные периоды тренда, получая тем самым «квазизакономерный» [9, с. 208] или «квазислучайный характер функций» [9, с. 208]. При этом Й. Шумпетер совершил грубейшую ошибку редукционизма, которая, впрочем, свойственна исследователям-гуманитариям, плохо знакомым с естественными науками. Шумпетер смешал причины и следствия, при этом полагая их последовательный, закономерный и логически обусловленный характер проявления, но это не так, читаем Е. Е. Слуцкого: «Каждые два соседних следствия имеют по одной отдельной причине и по  $n-1$  общей. В силу этой общности между следствиями возникает закономерная связь, даже если ряд причин был бессвязным. В простейшем случае, когда все веса равны друг другу (например, все равны 1), что мы называем простым скользящим суммированием, коэффициент корреляции весьма наглядно выражает долю общих причин (как это давно известно из теории опыта Дербшира) ... Следствия становятся в свою очередь причинами» [9, с. 102]. В том случае, если исследователей не убеждают математические доказательства Е. Е. Слуцкого и наша аргументация, мы приведём ещё один аргумент. В знаменитой работе 1962 года «Человек, экономика и государство: Трактат об экономических принципах» [41] Мюррей Ротбард пишет: «Этот анализ лег в основу «первого приближения» его более детальной концепции, представленной в двухтомнике «Экономические циклы», опубликованном в 1939 году. Однако данный труд стал отчетливым регрессом по сравнению с предыдущей работой, поскольку в нём предпринята попытка объяснить экономический цикл посредством постулирования трех наложенных друг на друга циклов (каждый из которых объяснялся в рамках его «первого приближения»). Каждому из этих циклов приписывается приблизительная

периодичность. По утверждению Шумпетера, это: трехлетний «цикл Китчина», девятилетний «цикл Жюгляра» и сверхдлинный (пятидесятилетний) «цикл Кондратьева». Данные циклы трактуются как независимые сущности, комбинирующиеся различными способами для формирования совокупной циклической картины. Любой подобный «многоциклический» подход следует квалифицировать как мистическое принятие заблуждения концептуального реализма. Не существует реальности или смысла в якобы независимых наборах «циклов». Рынок представляет собой единую взаимосвязанную целостность, и чем более он развит, тем значительнее взаимосвязи между его элементами. Следовательно, невозможно существование нескольких или многочисленных независимых циклов как самодостаточных единиц. Именно проникновение во все рыночные процессы является характерной чертой экономического цикла. Многие теоретики предполагали существование периодических циклов, где продолжительность каждого последующего цикла едина, вплоть до точного количества месяцев. Поиск периодичности – химерическая тяга к законам физики; в человеческой деятельности не существует количественных констант. Праксиологические законы по природе своей могут быть лишь качественными. Следовательно, периодичности в продолжительности экономических циклов не будет» [41, с. 855]. М. Ротбард объясняет другими словами ровно тоже самое, что доказал Е. Е. Слуцкий – грубейшую ошибку концептуального реализма или редукционизма Шумпетера, полную бессмыслицы того, что проделано Шумпетером. Не зря М. Ротбард использует формулировку «отчётливый регресс». При этом сам Й. Шумпетер на конструктивные замечания множил всё больше абстрактных сущностей, так он пишет: «Затем следует критическое замечание, которое сформулировано Лёве следующим образом: моя теория не объясняет периодичности кризисов. Этого замечания я не понимаю. Под «периодичностью» можно понимать две вещи. Во-первых, это просто тот факт, что за каждым «подъемом» следует «депрессия», а за каждой «депрессией» – «подъем» ... Во-вторых, это вопрос о конкретной продолжительности цикла, но этого на цифрах не в состоянии объяснить ни одна теория, поскольку это обычно всегда зависит от конкретных обстоятельств отдельного случая» [42, с. 386]. Очередной абстрактный ответ Шумпетера. В экономике периодичность – это всегда статистическая регулярность с допусками, обусловленными праксиологическими причинами, и она почти всегда с приставкой

«псевдо». Объяснение Шумпетера аналогично тому, что день сменяет ночь, но это никак не объясняет периодичности, так как важны причины, а сама псевдoperiodичность, как мы уже убедились, вполне естественна. Й. Шумпетер указывает причинами циклов инновации и предпринимательство, что абсолютно не имеет объяснительной силы, эквивалентной действительности, на что и указал Лёве. Далее М. Ротбард пишет: «*Наконец, шумпетеровское объяснение инноваций как триггера экономического цикла необходимо предполагает существование повторяющегося кластера инноваций, возникающего в каждый период бума. Почему должен существовать такой кластер инноваций? Почему инновации не являются более или менее непрерывными, как следовало бы ожидать?* Шумпетер не может удовлетворительно ответить на этот вопрос. Тот факт, что смелые первопроходцы начинают внедрять инновации, а за ними следуют имитаторы, не порождает кластера, ибо этот процесс мог бы быть непрерывным, с постоянным появлением новых новаторов. Шумпетер предлагает два объяснения ослабления инновационной активности к концу бума (ослабления, существенного для его теории). С одной стороны, выпуск новых продуктов, созданных новыми инвестициями, создает трудности для старых производителей и ведет к периоду неопределенности и потребности в «отдыхе». Напротив, в периоды равновесия риск неудачи и неопределенность меньше, чем в другие периоды. Но здесь Шумпетер ошибочно принимает вспомогательную конструкцию РРЭ [Равномерно функционирующей экономики] за реальный мир. В действительности никогда не существует какого-либо периода определенности; все периоды неопределены, и нет никаких оснований полагать, что увеличение производства должно вызывать развитие большей неопределенности или каких-либо смутных потребностей в отдыхе. Предприниматели всегда ищут возможности для извлечения прибыли, и нет никаких причин для внезапного возникновения в экономической системе периодов «ожидания» или «сбора урожая» [42, с. 857]. Й. Шумпетер ушёл от конкретики В. Зомбарты в сторону абстракций, пытаясь выстроить всё объяснение на шатком остове неопределенности абстракций.

Фактически мы имеем скомпилированную теорию, в которой инновации и предпринимательство концептуально полностью заимствованы у В. Зомбарты. Вся «новизна» в том, что Шумпетер, абстрагировав и переформулировав термины и понятия

В. Зомбарты, представил их причинами циклов. Циклы заимствованы у К. Жюгляра, Д. Китчина и Н. Д. Кондратьева (правда сам Кондратьев заимствовал их<sup>17</sup> у К. Жюгляра, Ж. Лескюра, А. Заурбека, при этом, как мы помним, само понятие «конъюнктуры» формализовано В. Зомбартом). Всё, что сделал Шумпетер, – это ввел абстрактный термин «инновации», чтобы скрыть заимствования у В. Зомбарты, абстрагировал причинность и зачем-то наложил чужие циклы друг на друга, совершив классическую ошибку редукционизма. Если всех представленных аргументов недостаточно, а математические доказательства Е. Е. Слуцкого вызывают затруднения, обратимся к рецензии Саймона Кузнецца, которую очень не любят вспоминать последователи Шумпетера. Эта знаменитая рецензия 1940 года «Экономические циклы Шумпетера» [43], в которой доказана полная эмпирическая необоснованность и методологическая несостоятельность теории Шумпетера. Представим некоторые выдержки из рецензии: «*Но дальнейшее отклонение и даже частичное изучение доказательств, представленных в этих двух томах, вызывает множество важнейших вопросов и тревожных сомнений*» [43, с. 262]; «*Трудности, возникшие в вопросе о точках перегиба, и недостаток формального статистического анализа в трактате заставляют усомниться в том, что концепция равновесия профессора Шумпетера и четырехфазная модель деловых циклов таковы, что могут быть применены к статистическому анализу. Это сомнение усиливается, если учесть, что концепция требует разделения движений линии равновесия, вызванных внешними факторами и ростом, и движений, вызванных инновациями*» [43, с. 265]; «*Невозможно отделаться от впечатления, что теоретическая модель профессора Шумпетера в ее нынешнем состоянии не может быть напрямую и четко связана со статистически наблюдаемыми реалиями*» [43, с. 266]; «*Эти сомнения в обоснованности циклов Кондратьева не развеиваются доказательствами, которые приводит профессор Шумпетер*» [43, с. 267]; «*Приведенная выше критическая оценка важных, на первый взгляд, элементов выводов профессора Шумпетера, рассматриваемых как систематическое и проверенное изложение бизнес-циклов, дает тревожные и разрушительные результаты. Связь между распределением предпринимательских способностей и цикличностью экономической активности нуждается в дальнейших доказательствах. Теоретическая модель*

<sup>17</sup> Мы это убедительно показали выше в разделе «Волны и предвидение Кондратьева»

четырехфазного цикла вокруг равновесного уровня не дает пригодного статистического подхода. Схема трех циклов и довольно жесткая взаимосвязь между тремя группами циклов, как утверждается, не могут считаться, исходя из представленных доказательств, даже достаточно обоснованными; кроме того, такая обоснованность не может быть установлена без использования надежной статистической процедуры. Суть проблемы, по-видимому, заключается в неспособности установить необходимые связи между первичными факторами и концепциями (предпринимательство, инновации, линия равновесия) и наблюдаемыми циклическими колебаниями экономической активности» [43, с. 270]. Можно привести массу исследований, которые конструктивно указывают на методологические и прикладные изъяны творчества Й. Шумпетера. Того, что мы представили, видится нам вполне достаточным, чтобы исследователи сделали вполне определённые выводы. Представим эмпирическое подтверждение наших аргументов.

### Эмпирика случайностей циклов и волн

«Но не будем поклоняться идолу мнемой точности. Самый точный отрезок времени – не обязательно тот, к которому мы прилагаем наименьшую единицу измерения (тогда следовало бы предпочесть не только год десятилетию, но и секунду – дню), а тот, который более соответствует природе предмета. Ведь каждому типу явлений присуща своя, особая мера плотности

измерения, своя, специфическая, так сказать, система счисления. Преобразования социальной структуры, экономики, верований, образа мышления нельзя без искажений втиснуть в слишком узкие хронологические рамки»

Марк Блок «Апология истории, или Ремесло историка» [44, с. 98-99], 1941

Возьмём абсолютно случайный ряд значений номеров выигрышных билетов. Представим их ниже:

1 ряд: Результаты тиража №1526<sup>18</sup> (номер билета, выигравшего миллиард рублей, дата 01.01.2024): 3 48 41 56 43 32 57 82 71 81 54 90 26 5 33 74 19 15 21 9 52 53 16 83 8 28 79

2 ряд: Результаты тиража №1657<sup>19</sup> (номер билета, выигравшего 1 миллион рублей, дата 03.07.2025) 50 31 90 45 79 57 82 33 23 1 68 61 66 22 86 46 75 12 73 58 8 48 71 70 25 62 78 69 26

Проделаем туже самую операцию, что проделал Й. Шумпетер, а именно наложим значения периодов друг на друга: тираж №1526+ тираж №1657

3 ряд: 53 79 131 101 122 89 139 115 94 82 122 151 92 27 119 120 94 27 94 67 60 101 87 153 33 90 157 69 26 – рисунок 2.

Мы получили ровно то, что доказал Е. Е. Слуцкий – любой ряд значений с ненулевой вероятностью близкой к 1 неотличим от случайной имитации произвольной синусоиды или псевдоперiodической функции (волнообразной) на любом конеч-

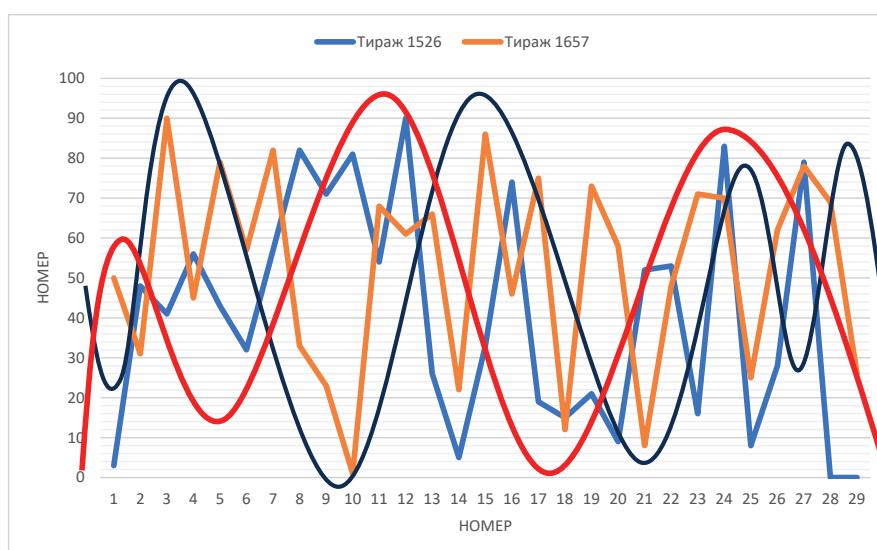


Рисунок 1 Графики случайных значений выигрышных билетов по двум тиражам

Источник: разработано автором.

18 Столото. URL: <https://www.stoloto.ru/ruslotto/archive/1526?ysclid=mdjzp77agh989076906> (дата обращения 26.07.2025)

19 Столото. URL: <https://www.stoloto.ru/ruslotto/archive/1657> (дата обращения 26.07.2025)

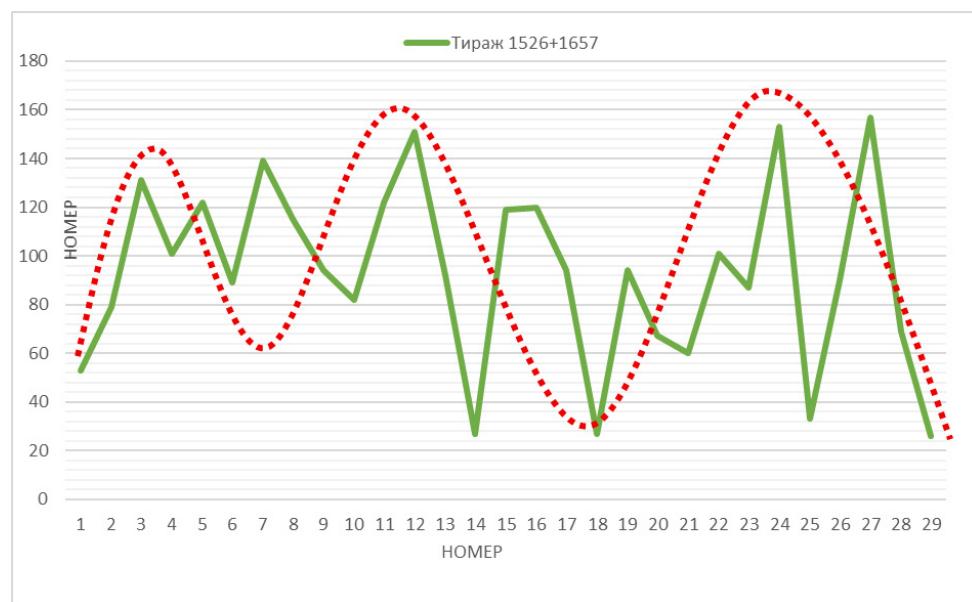


Рисунок 2 График суммы случайных значений

Источник: разработано автором.

ном интервале с любым временным периодом. Это и есть действие «закона стремления к синусоиде», доказанного Е. Е. Слуцким. Случайный ряд значений практически в каждом случае создаёт имитацию периодичности, при этом визуализация волн и циклов отнюдь не полагает наличие какой-либо закономерности. Наложение и суммирование значений (рисунок 2), как и наложение случайных причин, формируют волны различного порядка, которые кажутся более правильными, и в этой правильности сторонний наблюдатель ошибочно усматривает закономерность, которая не более чем имитация. Е. Е. Слуцкий пишет, подтверждая наш предыдущий тезис, о том, что У. К. Митчелл и С. Кузнец были знакомы с трудами Е. Е. Слуцкого: «Попытка Митчелла отрицать периодичность конъюнктурных волн связана с тем, что он старается держаться, как он думает, чисто описательной точки зрения. Но средства описания, которыми он пользуется и которые мы здесь пытались имитировать на наших моделях, слишком грубы. Стоит попробовать применить тот же метод к сумме двух или трёх синусоид, и получится примерно тот же результат. Были правы исследователи хозяйственной жизни, доверяя чутью и глазу, утверждая, по крайней мере, приблизительную правильность циклов конъюнктуры» [9, с. 109-110]. Обратите внимание, что Е. Е. Слуцкий ссылается на У. К. Митчелла, говоря о циклах конъюнктуры, не на Н. Д. Кондратьева. Слуцкий говорит о периодичности на длинном периоде как о возможной неслучайности, так как

она скорее всего естественна (войны, эпидемии и т.д.). Следует ли из этого, что длинные волны Кондратьева имеют объяснительную силу, эквивалентную действительности? Конечно нет, пока не будет доказана строгая периодичность (истинная периодичность) и не будет найдена причина закономерности. А доказана она не была, так как Кондратьев не собирал статистические данные, он взял их из чужих работ (почему, собственно говоря, С. Кузнец и указывал на неэффективность статистического анализа Кондратьева и Шумпетера). Возможно ли доказать? На основании тех данных, которые использовались Н. Д. Кондратьевым и Й. Шумпетером, это сделать невозможно в силу того, что: «*Если возмущения достаточно малы, то существует произвольно большое, но конечное число La обладающее тем свойством, что результирующий процесс в любом интервале длины L ≤ La практически будет совпадать с некоторой периодической (или почти периодической) функцией, удовлетворяя, таким образом, закону стремления к синусоиде*» [9, с. 120]. Мы наглядно видим, что даже простой произвольный ряд чисел взят абсолютно случайно и также демонстрирует периодичность (как и волны), при этом при наложении случайных рядов мы видим имитацию циклов – рисунок 2. Это убедительно демонстрирует тот факт, который давно известен: практически любой случайный ряд чисел на любом достаточно длительном конечном интервале может имитировать периодичность. Отсюда так называемые длинные волны

Кондратьева, циклы Шумпетера не более чем посредственная визуализация числовых рядов и ничто иное как попытка, по выражению академика С. Г. Струмилина, «кабинетных учёных» претендовать на математическую точность.

### **Тщетные попытки спасения<sup>20</sup> российской экономической науки**

*«Моральная проблема – это тот конфликт, который никогда не может быть разрешен. Социальная жизнь всегда будет ставить человечество перед выбором из зол. Ни одно метафизическое решение, когда-либо сформулированное, не будет казаться удовлетворительным долгое время. Решения, предлагаемые экономистами, оказались не менее иллюзорными, чем те, что предлагали теологи, которых они сменили.*

*Тем не менее мы не должны терять надежду на то, что экономика способна продолжаться в сторону науки, или веру в то, что просвещение не бесполезно. Необходимо расчистить тлеющие остатки устаревшей метафизики с дороги, прежде чем мы сможем двигаться вперед»*

Джоан Вайолет Робинсон «Экономическая философия» [1, с. 137]

Поклонники творчества Н. Д. Кондратьева, Й. Шумпетера и прочих экономистов -литераторов, скорее всего, неправильно интерпретируют посыл и результаты нашего исследования. Мы отнюдь не отрицаем важности исследования экономических циклов. Методологическую, прикладную значимость исследования проблематики убедительно продемонстрировал Е. Е. Слуцкий. Эмпирическую и практическую эффективность исследований убедительно продемонстрировали А. Зетбер, А. Заурбек, К. Жюгляр, Ж. Лескюр, У. К. Митчел, С. Кузнец и многие другие учёные-экономисты. Проблема в том, что все современные исследования экономических циклов в российской практике, это наборы теоретизации, бесконечные восхваления «великий экономист» Кондратьев, «великий экономист» Шумпетер и ещё множество «великих» кабинетных теоретиков, всё величие которых состоит в том, что они понятны и свободно интерпретируемы. Проблематика экономических циклов давно находится в прикладной и эмпирической области, и эту область успешно развивали в нашей стране, прежде всего, Е. Е. Слуцкий, А. Я. Хинчин, А. Н. Колмогоров, Б. В. Гнеденко и многие другие. Кто из экономистов, поклон-

<sup>20</sup> Название раздела из труда В. Зомбарт «Торгаш и герои» [45, с. 82]

ников «великих литераторов», знаком, например, с работой 1922 года академика А. Н. Колмогорова «Ряд Фурье-Лебега, расходящийся почти всюду» [46]. Судя по публикациям о длинных волнах и разнообразных циклах, очень малое количество российских экономистов имеют представление об этой работе. Это одна из революционных работ А. Н. Колмогорова, которая оказала значительное влияние на многие области науки, кроме современной российской экономики. Революционный научный результат этой работы состоит в том, что А. Н. Колмогоров установил фундаментальную сложность представления математически определенной периодической функции (истинно периодической) простыми гармониками, что фактически опровергает представление относительно возможности найти точные и устойчивые гармонические компоненты (с фиксированными периодами) в хаотичных экономических данных. Экономические циклы – это скорее псевдоперiodические (доказал уже Слуцкий), затухающие или модулированные колебания, подверженные внешним воздействиям, которые имитируют синусоиды (также доказал Слуцкий). Поэтому У. К. Митчел настаивал только на эмпирическом представлении и анализе данных. Именно поэтому длинные волны Кондратьева, циклы Шумпетера не более чем экономическая ересь, их существование не просто не доказано, их существование невозможно доказать эмпирически, на что и указывал С. Кузнец. Длинные волны Кондратьева не более чем красавая графическая визуализация набора цифр из чужих исследований, а циклы Шумпетера – абстракция, позволяющая дальше фантазировать писателям-экономистам. Попытка представить сложный экономический временной ряд реальных данных, как сумму небольшого числа простых, сходящихся повсюду гармоник с фиксированными периодами, в большинстве случаев потерпит неудачу для нестационарных или зашумленных данных. Это особенно верно, когда поступают как Н. Д. Кондратьев и Й. Шумпетер, компилируя разнообразные статистические данные из чужих исследований и представляя весь этот «винегрет» из чисел разнообразными циклами.

Отечественный исследователь пишет: «ДВ [длинные волны] не имеют строгой периодичности. Именно поэтому Н.Д. Кондратьев назвал эти колебания волнами, длина и амплитуда каждой из которых зависит от множества факторов» [47, с. 27]. Очень интересная трактовка. Так как наборы данных псевдоперiodичные, поэтому

они называются волнами. В работах Ж. Лескура и других экономистов, на которые ссылается Н. Д. Кондратьев, «волны» называли как-то по-другому? Н. Д. Кондратьев ничего не называл, всё это известно было до него. Но дальше читаем более удивительные вещи: *«Судя по упорному игнорированию политиками уже полученных в рамках ТДВ результатов, нынешний переход к новому ТУ также будет происходить стихийным образом со всеми чудовищными потерями и, не дай бог, катастрофами, уже наблюдаемыми в последнее десятилетие. Наш долг исследователей – выявить закономерности этого перехода, проанализировать возникающие в его ходе угрозы, разработать прогноз и обосновать рекомендации по реализации разумной государственной политики развития. Если отвечающие за проведение экономической политики лица их не услышат, на смену им очень скоро придут другие, может быть, более образованные»* [47, с. 42]. Более образованные? То есть на странице 27 автор указывает на отсутствие периодичности, а на странице 42 уже требует поиска закономерности, делая ссылку на уровень образованности. Если сам автор указывает на отсутствие периодичности (это, пожалуй, единственное, что не вызывает вопросов), то каким образом искать закономерность «перехода»? Всё в духе Н. Д. Кондратьева и Й. Шумпетера – противоречия и абстракция как новые принципы экономической эпистемологии. Читаем исследование другого автора: *«...Можно считать периодичность этих дискуссий ещё одним подтверждением существования длинноволновых колебаний»* (Глазьев, 2012, с. 27). Глазьев совершенно верно подметил указанную закономерность, связанную с удивительным открытием, сделанным Кондратьевым в 1920-е гг. Выдающийся японский ученый Масааки Хироока справедливо назвал это открытие эпохальным открытием Кондратьева...» [48, с. 8]. Вызывает изумление подобная аргументация, то есть существование и построение объекта доказывается не строго математически, не на научных основаниях, не общепринятыми методами научного познания, а уже периодичностью бессмысленных дискуссий. Доказано, что никакой закономерности (математически подтверждённой) нет, никакого открытия длинных волн Н. Д. Кондратьев не делал, если только переписывание К. Жюгляра, Ж. Лескура, А. Зетбера, А. Зауэрбека и др. считать за «открытие». Абсолютно полностью игнорируется разгромная рецензия С. Кузнецова, строгое математическое доказательство Е. Е. Слуцкого. При этом присутствует апелляция к «выдающемуся» учёному

М. Хироока. Если считать «инновационный динамизм» М. Хироока за выдающуюся «экономическую фантастику», тогда референт «выдающийся» справедлив, во всём остальном абсолютно непонятно, что выдающегося в творчестве М. Хироока. Но далее следует просто возмутительная дискредитация памяти Е. Е. Слуцкого, читаем: *«...поскольку ещё соратник самого Кондратьева, консультант Конъюнктурного института Евгений Слуцкий, в 1927 г. показал, что возможны случайные колебания в макроэкономике, которые могут приобрести циклическую форму. Это означает, что случайные внешние (экзогенные) возмущения способны генерировать определенный цикл, хотя внутренних (эндогенных) причин для этого не существует (Слуцкий, 1927)»* [48, с. 8]. Как писал В. И. Ленин в 1914 году: *«Право не веришь даже своим глазам, когда читаешь такие вещи. До какой степени маразма, упадка и проституции дошла современная профессорская наука!»* [49, с. 51]. Во-первых, никаким «соратником» «экономиста – беллетриста» [4, с. 224] Н. Д. Кондратьева учёный Е. Е. Слуцкий не был, он был соратником А. Н. Колмогорова и А. Я. Хинчина и других действительно великих умов. Сравнивать учёного, который фактически создал все основания современной макроэкономики, которому Джон Хикс посвятил три главы в своей фундаментальной работе 1939 года «Стоимость и капитал»: *«Настоящий труд представляет собой первое систематическое исследование «территории», впервые открытой Слуцким»* [50, с. 112], которого всемерно уважает научное сообщество, с Н. Д. Кондратьевым – это кощунственная дискредитация памяти и наследия Е. Е. Слуцкого. Да, его привлекали в качестве консультанта Конъюнктурного института, и он доказал ложность всех этих волн и циклов. Вот что пишет академик А. Н. Колмогоров в статье, посвящённой памяти Е. Е. Слуцкого: *«После своих исследований по механизму образования ложных, «кажущихся» периодичностей Евгений Евгеньевич был особенно хорошо вооружён для рассмотрения тех случаев, где всё же можно подозревать «настоящую» периодичность»* [51, с. 146]. То есть по мнению современных экономистов доказательство ложности объекта полагает истинность существования объекта. Е. Е. Слуцкий исследовал «настоящую» периодичность в геофизике, в экономике он доказал ложность длинных волн. Особенно удивляет повсеместное использование «длинных волн» к процессам физического мира, что просто абсурд. Так как применять имитации и случайности к процессам,

имеющим связность и материальную полноту, – это даже не экономическая фантастика, это и есть самая настоящая экономическая ересь. Слово-форма «самого Кондратьева» вызывает не меньшее изумление, то есть в глазах автора беллетрист Н. Д. Кондратьев, видимо, стоит выше общепризнанного учёного во всём мире Е. Е. Слуцкого. Даже современники Кондратьева писали о нём как о кабинетном учёном писателе-фантасте. Вот академик С. Г. Струмилин пишет: «*Ведь фантастические коэффициенты и допущения Кондратьева ровно ничем, ни экономически, ни статистически, не обоснованы*» [27, с. 267], а вот учёный-экономист Р. Е. Вайсберг в 1930 году пишет: «*Беру прямо 1927 г. Как Кондратьев понимал тогда план? Он считает, что «построение всех основных элементов плана, весь план... как бы пронизан стоящей перед нами на каждом основном этапе работы над планом необходимостью практического разрешения проблемы предвидения». План он противопоставляет! предвидению и считает это центральным вопросом. Как он понимает предвидение? «Выдвигая те, а не иные перспективы, – поучает нас Кондратьев, – мы тем самым даем или точнее принимаем на себя определенную директиву в организации наших мероприятий и действий». Таким образом, нам по Кондратьеву нужно... заниматься только предвидением и это предвидение подчинить плану*» [52, с. 16]. практически все современники Кондратьева указывают на невероятную абсурдность его теорий. Особенно поражает, когда в современной российской экономической науке читаешь: «создатель теории предвиденья». Подобное выходит даже за рамки экономической ереси. А почему не «теории ясновиденья»? То есть планирование и прогнозирование не нужно, действительно зачем использовать строгие научные методы, лучше заниматься «предвиденьем».

Вся современная российская экономическая наука – это переписывание западных постулатов и теорий, восхваление псевдоинтеллектуальных идей, когда сама самость науки девальвируется. В Россию экспортируется низкопробный информационный продукт, который с большим вдохновением потребляет целый сонм литераторов, беллетристов, писателей всех мастей и всех жанров. Возьмём «зелёную экономику» – очередная абстрактная экономическая ересь, которой заполнено содержание большинства российских экономических журналов. При этом ложность и неэффективность самих оснований так называемой «зелёной» экономики доказал академик, нобелевский лауреат по физике (1978 года) П. Л. Капица. Знаменитый доклад 1975 года «Энергия и физика»

[53], в котором академик П. Л. Капица на показателе Полезная энергия/Затраченная энергия (является прямым предшественником и аналогом современного EROI/EROEI) убедительно показал неэффективность альтернатив. Показатели EROI/EROEI используют, например, западные учёные (один из авторов состоял в рабочей группе), которым экспортируемые посредственные фантазии в Россию не интересны. В 2025 году президент США Д. Трамп на заседании с кабинетом министров: «...мы также урежем финансирование нового зелёного обмана, как вы знаете – это величайшее мошенничество в истории...Это одна из величайших афер. Экологически это ужас. Мы переходим на природный газ и ядерную энергетику. Это безопасно, эффективно и дёшево. То, что происходит, – это ужас»<sup>21</sup>. Другими словами: денег заработали, туземцам фантазии экспортировали, массу бесполезных идей масштабировали, теперь можно сворачивать «зелёные» инициативы. В России последние 15 лет считают «зелёную» эффективность, и хоть бы кто-то напомнил экономистам-писателям про академика П. Л. Капицу. Понимают ли те кабинетные учёные, которые продолжают фантазировать на тему зелёной экономики, что, когда «великим» экономическим умам современности позволили реализовать свои бурные фантазии о зелёной экономике на практике, это привело целую страну к полному краху. Шри-Ланка из процветающей страны одномоментно превратилась в нищую страну: «Шри-Ланка охвачена масштабной нищетой, инфляцией и дефицитом топлива. Премьер-министр во вторник объявил страну «банкротом»»<sup>22</sup>. В 2022 году американские и европейские политики бросились защищать интернет-пространство, неожиданно все рабочие группы, все зелёные программы по Шри-Ланке пропали с сети интернет, а в качестве причин «неожиданной» нищеты стали: недостаток инклюзивности, отсутствие демократических институтов, недостаточная либерализация экономики и прочая экономическая ересь.

Никого не удивляет тот факт, что кабинетные писатели получают степени и звания за развитие теорий инноваций, потом глубокомысленно на лекциях, в своих статьях рассуждают про важность изобретений, открытий, творческого мышления и т.д.? Учат других тому, о чём сами прочитали у человека, который сначала обрушил

<sup>21</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=1iNF-LlLM2U> (дата обращения 10.05.2025)

<sup>22</sup> «Полный крах»: как ESG разрушила экономику одной страны. URL: <https://dailycaller.com/2022/07/06/complete-collapse-esg-destroyed-nations-economy/> (дата обращения 10.05.2025)

экономику целой страны, потом обанкротил банк, сбежал в США, следующие 10 лет выплачивал долги, а на досуге фантазировал об инновациях, представления не имея, что такое нововведение, изобретение или открытие. Поражает тот факт, что те экономисты, которые пишут про инновации, не имеют представления о чём в действительности писал Й. Шумпетер. К. Ш. Соло в 1951 году объясняет: «*Шумпетер предполагает, что единственным препятствием для нововведений является экономическое препятствие. Однако очевидно, что если что-то и является необходимым для нововведений, то скорее достаточный уровень технологических знаний, чем экономическое равновесие. Описание Шумпетером инноваций как чисто предпринимательской деятельности подразумевает, что Предприниматель покупает новые идеи, а связью между возросшим знанием и новыми производственными функциями является коммерческая сделка*» [54, с. 423]. Инноваторы, прочитав эту цитату, скопе́р всего так и не поймут истинный смысл того, о чём говорит Каролин Соло. К. Ш. Соло объясняет, что вся суть инноваций по Шумпетеру сводится к коммерческой сделке, то есть инноватор – это торгаш, который скупает изобретения и достижения результатов труда действительных учёных, потом коммерциализирует то, что было куплено за бесценок. Итог повсеместного внедрения инноваций в России (данные за 2024 год)<sup>23</sup>: Россия 26720 патентов, а, например, Китай 1667701 патент, США 598085. В США 322188 патентов, более 50 процентов – нерезиденты, другими словами, куплены «инновации» у сторонних граждан. Россия по количеству патентов ниже Китая в 62 раза, в 22 раза ниже США. Зато по количеству профессоров и доцентов от инноваций (особенно умиляет понятие «ординарный профессор») Россия впереди планеты всей. Количество патентов от нерезидентов в США больше, чем в Китае в 2,07 раза, больше, чем в России в 52,84 раза. То есть «инновации» работают как надо: печатаем деньги, меняем у туземцев фантики на открытия и изобретения, скупая всё и у всех. Вся писанина Шумпетера предназначена, по выражению В. Парето, для «*кортких овечек вполне пригодных для стрижки*» [55, с. 65], чтобы за бесценок стричь этих самых кротких овечек, извлекая выгоду. И такое положение дел большинство устраивает, потому что, в противном случае, как вся эта масса посредственных литераторов, беллетристов получит степени, звания, гранты, бюджетное финансирование за свои фантазии

<sup>23</sup> Рейтинг стран мира по количеству патентов. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/world-patent-ranking> (дата обращения 10.05.2025)

об инновациях, зелёных экономиках, устойчивом развитии, гипотезах Модильяни – Миллера и прочей экономической ереси? Научные заслуги измеряются коммерческим показателем цитирования. Полный абсурд. Цитирования изначально (и сейчас) – это коммерческий показатель, введённый зарубежными издательствами (США и Англия) для отслеживания потенциально прибыльных авторов (один из авторов более 10 лет работает с различными международными группами учёных и писателей). Кто-то серьёзно думает, что количество цитирований отражает действительный научный вклад? «Кортким овечкам» приятно так думать, теша своё самолюбие, но не стоит забывать, когда стричь станет нечего, использованный ресурс отправляют на вторичную переработку. В этом суть эффективности использования человеческих ресурсов в рамках достижения устойчивого развития стран-гегемонов. Вводятся какие-то белые списки, ядра, категории журналов, где надо печататься «настоящим» учёным, – это, видимо, добивающий удар по общественным и гуманитарным наукам в России. В естественных и технических науках тоже плохо, но не так ужасно, потому что созданные научные школы в СССР ещё держат (особенно в регионах) оборону против идей, разрушающих само естество науки. Никого не волнует ни сама научная статья, ни действительный научный результат – главное, в каком ты списке, есть ли ты в ядре, сколько у тебя публикаций в коммерческих зарубежных издательствах и сколько у тебя цитирований за рубежом. Приведём реальный пример. Написана прикладная статья с полным математическим расчётом, со строгим доказательством, результаты статьи уже используются в практике, пройдена экспертиза (статья делалась в рамках запроса от государственных органов). Все исходники, все расчёты, всё представлено в редакцию одного из ведущих журналов по экономике в России. Прошло три месяца, третья рецензия по счёту, вот, например, из первой рецензии: «*По тексту работы несколько раз встречается выражение «объяснительная сила, эквивалентная действительности». По мнению рецензента, не стоит перегружать текст наукообразными фразами*». Рецензии можно читать как фантастические рассказы, не иначе. Прямая демонстрация состояния российской экономической науки, когда рецензент один из основных принципов научной методологии, сформулированный академиком А. Н. Колмогоровым: ««Важно лишь, чтобы для теории выполнялся следующий принцип корректности: всякий раз, когда в теории выводится действитель-

ное суждение, оно оказывается истинным с точки зрения содержательного смысла» [56, с. 115], считает наукообразными фразами. Действительно, зачем экономической теории и математической практике расчёта быть эквивалентными действительности, они, видимо, должны быть эквивалентны фантазиям. Тщетны попытки спасения современной российской экономической науки, потому что экономической науки в России, как таковой не осталось, балом правит посредственное писательство, натужное литераторство и никому не нужная беллетристика.

Настоящее исследование уже было отправлено в редакцию, прошло рецензирование, но автора никак не оставлял один момент: теория предвиденья Кондратьева. Этот раздел автор дополнил с разрешения редакции. Иногда бывает так, когда ты читаешь посредственных беллетристов и кабинетных теоретиков, наподобие работ Н. Д. Кондратьева и Й. Шумпетера, все достижения которых – это сплошные заимствования и переформулирование чужих идей, – ты понимаешь, откуда они заимствуют и чьи идеи переформулируют. В случае «теории предвиденья» одного из авторов не покидала мысль, что где-то задолго до Н. Д. Кондратьева это уже было. Уже по завершению исследования автор вспомнил – это Фредерик Бастиа и его работа 1850 года<sup>24</sup> «Что видно и чего не видать»<sup>25</sup>. Ф. Бастиа пишет: «В области экономических явлений всякое действие, привычка, постановление, закон порождают не только какое-нибудь одно следствие, но целый род последствий. Из них только одно первое непосредственно обнаруживается в одно время с причиной, его вызвавшей, – его видно. Остальные открываются последовательно одно за другими – их не видать, и хорошо еще, если можно предвидеть их... Вся разница между плохими и хорошими экономистами в следующем: один придерживается только следствия, которое видно, а другой принимает в расчет и то, что видно, и все те последствия, которые надо предвидеть... Это различие громадно, потому что почти всегда случается, что ближайший результат бывает благоприятен, а дальнейшие последствия пагубны, и наоборот. Отсюда следует, что плохой экономист пресле-

дует маленькое благо в настоящем, за которыми следует великое зло в будущем, тогда как истинный экономист имеет в виду великое благо в будущем, рискуя маленькими злом в настоящем» [57, с. 103]. Именно Ф. Бастиа говорил про «предвиденье» с позиции причины-следствия, предвосхитив идею непредсказуемости долгосрочного поведения в детерминированных нелинейных экономических системах, задолго до появления теории систем и доклада Э. Лоренца 1972 года: «Предсказуемость: вызовет ли взмах крыла бабочки в Бразилии торнадо в Техасе?» [15]. Мысль Ф. Бастиа имеет важнейшее методологическое, эпистемологическое и нормативное значение для теорий планирования и прогнозирования в экономике, но что сделал Н. Д. Кондратьев? Он абсолютно бессовестно взял идеи Ф. Бастиа, не понимая какой смысл он в них вкладывал, искал смысл и тождественно экстраполировал это на планирование, что полный абсурд. Так и появилась «теория предвиденья Кондратьева». Именно поэтому академик С. Г. Струмилин писал, в том числе, про «предвиденье» Н. Д. Кондратьева: «Даже при весьма элементарной грамотности в области изучения нашей современной и дореволюционной экономики наш ученый критик не мог бы впасть в такие грубые ошибки, как вышеуказанные. Но, как видно, и элементарная грамотность не всегда обязательна для профессоров» [27, с. 239]. Академик С. Г. Струмилин абсолютно прав, так исказить глубокую идею Ф. Бастиа, экстраполируя гносеологический смысл на инструментальный и математический метод, отрицая тем самым последний, может только абсолютно безграмотный человек.

## Заключение

«Пусть штормовые ветра, бушующие над нашей страной, выметут отсюда всякий снобизм, всю иностранщину, все эти игры в l'art pour l'art, все натужное острение, все литературное чванство, все загубленные способности. Пусть бы по такому случаю черт поборал хоть три четверти наших «интеллектуалов», и прежде всего наших «творческих личностей»

Вerner Зомбарт «Торгаш и Герои. Раздумья патриота» [45, с. 95], 1915 г.

Иммануил Кант в заключении к труду «Критика практического разума» [58] написал следующее: «Две вещи наполняют душу всегда новым и всё более сильным удивлением и благоговением, чем чаще и продолжительнее размышляю о них, – это звёздное небо надо мной и моральный закон во мне» [58, с. 684]. Какому моральному закону следует

24 опубликована в год его смерти

25 Мы представили в списке литературы следующее издание 1896 года: Сэй, Жан Батист Трактат политической экономии / Жан Батист Сэй; пер. Е. Н. Каменецкой. – Москва: К. Т. Солдатенков, 1896. – 400 с. [57], ссылаясь при этом на работу 1850 года Фредерика Бастиа «Что видно и чего не видать» – это не ошибка! Дело в том, что издание 1896 года в русскоязычном переводе за авторством Ж. Б. Сэя состоит из нескольких работ. Первой действительно идёт работа Жан Батиста Сэя «Трактат политической экономии» и в этой же книге далее представлена работа Фредерика Бастиа.

те экономисты, которые восхищаются Й. Шумпетером – человеком, экономическая политика которого оставила без средств к существованию десятки тысяч людей, который обанкротил крупнейший банк Европы, который бабушек и дедушек современных российских экономистов считал лабораторными подопытными из анатомического театра? Понимают ли эти экономисты, потомки тех, кого Й. Шумпетер считал «лабораторными

подопытными», если бы этот «гений» обладал толикой политической и экономической власти в прошлом нашей страны, то большой вопрос: а появились бы эти самые потомки, которые так восхищаются величием Шумпетера? Так и живёт современная российская экономическая наука – без морального закона внутри и с экономистами, у которых небо над головой из-за смога псевдоинтеллектуальных идей давно лишено блеска звёзд.

## Список литературы

1. Robinson J. Economic philosophy. – Published in Pelican Books, 1964. -URL: <https://economicsociology.org/wp-content/uploads/2015/02/economic-philosophy.pdf>
2. Нейман фон Джон. Теория игр и экономическое поведение/ Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн- М: Книга по Требованию, 2013.-708 с.
3. Хайруллин, В. А. К вопросу детерминированной и объективной причинности экономических циклов и волн / В. А. Хайруллин, С. В. Макар // Вопросы науки и образования: новые подходы и актуальные исследования : Материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 10 декабря 2024 года. – Чебоксары: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2024. – С. 324-327. – EDN JRAQPF.
4. Парето, Вильфредо Учебник политической экономии: перевод с французского / Вильфредо Парето; предисл. В. С. Автономова; [пер. А. А. Зотов, В. Л. Силаева]. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, печ. 2016. – 471 с.- ISBN 978-5-369-01500-1.
5. Fisher I. Mathematical investigations in the theory of value and prices, and appreciation and interest. – Cosimo, Inc., 2006.- URL: [https://books.google.ru/books?id=1f8zG\\_VGYTIC&dq=Mathematical+Investigations+in+the+Theory+of+Value+and+Prices&lr=&hl=ru&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.ru/books?id=1f8zG_VGYTIC&dq=Mathematical+Investigations+in+the+Theory+of+Value+and+Prices&lr=&hl=ru&source=gbs_navlinks_s)
6. Poincaré H. Sur le problème des trois corps et les équations de la dynamique //Acta mathematica. – 1890. – T. 13. – №. 1. – C. A3-A270.- URL: [https://ia800805.us.archive.org/view\\_archive.php?archive=/13/items/crossref-pre-1909-scholarly-works/10.1007%252Fbf02360180.zip&file=10.1007%252Fbf02392506.pdf](https://ia800805.us.archive.org/view_archive.php?archive=/13/items/crossref-pre-1909-scholarly-works/10.1007%252Fbf02360180.zip&file=10.1007%252Fbf02392506.pdf).
7. Маркс, Карл Нищета философии: Ответ на «Философию нищеты» г. Прудона /К. Маркс; [С предисл. Ф. Энгельса]; Ин-т Маркса-Энгельса-Ленина при ЦК ВКП(б). – Москва: Госполитиздат, 1941. – 184 с.
8. О лекциях Колмогорова, математике на службе обороны страны и теории массового обслуживания. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://oralhistory.ru/talks/orh-577/text>, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025).
9. Слуцкий, Е. Е. Избранные труды: Теория вероятностей. Математическая статистика / [Отв. ред. акад. Б. В. Гнedenko и чл.-кор. АН СССР Н. В. Смирнов]; Акад. наук СССР. – Москва: Изд-во Акад. наук СССР, 1960. – 292 с.
10. Слуцкий Е. Е. Экономические и статистические произведения.-М.: Эксмо, 2010.-1152 с.- ISBN 978-5-699-31930-5.
11. Нейман, Иоганн фон. Математические основы квантовой механики / Перевод с нем. М. К. Поливанова и Б. М. Степанова; Под ред. акад. Н. Н. Боголюбова. – Москва: Наука, 1964. – 367 с.
12. Пригожин И. Конец определённости. Время, хаос и новые законы природы.-Ижевск: НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика». -2000, 208 стр.- ISBN 5-93972-016-1
13. Николис Г., Пригожин И. Самоорганизация в неравновесных системах: От диссилативных структур к упорядоченности через флуктуации. – М.: Мир, 1979. – 512 с.- URL: <https://djvuonline.ru/book/11333/>
14. Lorenz E. N. Deterministic Nonperiodic Flow 1 //Universality in Chaos, 2nd edition. – Routledge, 2017. – С. 130-141.- URL: <https://www.whynodoesriseplaytexas.com/wp-content/uploads/2017/04/Lorentz-JAS-Deterministic-nonperiodic-flow-1963.pdf> (дата обращения: 15.05.2025).
15. Lorenz E. Predictability: Does the flap of a butterfly's wing in Brazil set off a tornado in Texas?. – 1972.- URL: <https://www.ias.ac.in/article/fulltext/reso/020/03/0260-0263> (дата обращения: 15.05.2025).
16. Schuster A. II. On the periodicities of sunspots //Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A, Containing Papers of a Mathematical or Physical Character. – 1906. – Т. 206. – №. 402-412. – С. 69-100.- DOI 10.1098/rsta.1906.0016.
17. Moore, Henry Ludwell Economic cycles: their law and cause. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://archive.org/details/economiccycles00moor/page/n5/mode/2up>, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025).
18. Moore, Henry Ludwell Generating economic cycles. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://archive.org/details/generatingeconom00moor/page/n3/mode/2up>, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025).
19. Кондратьев, Николай Дмитриевич. Мировое хозяйство и его конъюнктуры во время и после войны / Проф. Н. Д. Кондратьев. – [Вологда]: Вологодск. обл. отд. Гос. изд-ва, 1922. – [2], 258, III с.- URL: [https://archive.org/details/kondratevndmirovoehozajstvoi\\_00konj45/page/n11/mode/2up](https://archive.org/details/kondratevndmirovoehozajstvoi_00konj45/page/n11/mode/2up), (дата обращения: 15.05.2025).
20. Jevons, William Stanley, 1835-1882; Foxwell, Herbert Somerton, 1849-1936 Investigations in currency and finance. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://archive.org/details/investigations00foxwgoog/page/n17/mode/2up>, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025)
21. Jevons W. Stanley Commercial Crises and Sun-Spots. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://archive.org/details/paper-doi-10\\_1038\\_019033d0](https://archive.org/details/paper-doi-10_1038_019033d0), свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025)
22. Kemp, John Commercial Crises and Sun-Spots. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://archive.org/details/paper-doi-10\\_1038\\_019097b0](https://archive.org/details/paper-doi-10_1038_019097b0), свободный.-Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025)
23. Lescure, Jean Des crises générales et périodiques de surproduction. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://archive.org/details/descrisesgnr00lescuoft/page/6/mode/2up>, свободный.-Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025)
24. Лескюр, Жан. Общие и периодические промышленные кризисы//Жан Лескюр; Пер. с фр. Н.И. Суворова. – Санкт-Петербург: тип. т-ва «Обществ. польза», 1908. – [2], X, 559 с.- URL: [https://rusnebu.ru/catalog/000199\\_000009\\_003749920/?ysclid=md1actvwxx2367256980](https://rusnebu.ru/catalog/000199_000009_003749920/?ysclid=md1actvwxx2367256980) (дата обращения: 15.05.2025).
25. Кондратьев, Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Н. Д. Кондратьев; Междунар. фонд Н. Д. Кон-

- драгатьева [и др.]. – Москва: Экономика, 2002. – 765, [2] с.- ISBN 5-282-02181-1.
26. Soetbeer, Adolf Edelmetall-Produktion und Werthverhältniss zwischen Gold und Silber seit der Entdeckung Amerika's bis zur Gegenwar. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://archive.org/details/edelmetallprodu00soetgoog/page/n3/mode/2up>, свободный.-Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025)
  27. Sauerbeck, Augustus The course of average prices of general commodities in England. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://archive.org/details/cu31924013705706/page/n5/mode/2up>, свободный.-Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025)
  28. Струмилин С.Г. АН СССР. Избранные произведения Струмилина С. Г.: В 5-ти томах. Т. 2: На плановом фронте. – Москва: Издательство «Наука», 1964. – 441 с. – (АН СССР). – URL: <https://djvu.online/file/lv5TazYyJyzI?ysclid=md304mvohc159077399> (дата обращения 15.05.2025)
  29. Joan Robinson ECONOMIC HERESIES Some Old-Fashioned Questions in Economic Theory. – URL: <http://digamo.free.fr/jheretic71.pdf>, (дата обращения 15.05.2025).
  30. Juglar, Clement. Des crises commerciales : et de leur retour périodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis / par Clement Juglar; ouvrage couronné par l'Institut (Academie des Sciences morales et politiques).: Guillaumin et C-ie, Libraires-Editeurs, 1862. – 258 c.- URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_004442150/?ysclid=mdgqlhc1g696766433](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_004442150/?ysclid=mdgqlhc1g696766433) (дата обращения: 15.05.2025)
  31. Kitchin J. Cycles and trends in economic factors //The Review of economic statistics. – 1923. – C. 10-16.- DOI 10.2307/1927031/
  32. 31. Wright, Philip G. "Review: Moore's Economic Cycles". Quarterly Journal of Economics. 29 (3). – May 1915.- C. 631–641.- DOI:10.2307/1885466
  33. 32. Elliott R. N. The wave principle. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://openlibrary.org/books/OL6445643M/The\\_wave\\_principle](https://openlibrary.org/books/OL6445643M/The_wave_principle), ограниченный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025).
  34. Кейнс Д. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс; Пер. с англ. проф. Н.Н. Любимова, Под ред. д.э.н., проф. Л.П. Куракова, М-во общ. и проф. образования Рос. Федерации, Ассоц. рос. вузов. – М.: Гелиос АРВ, 1999. – 351 с.- ISBN 5-85438-100-1.
  35. Hulsmann, Jorg Guido Mises: The Last Knight of Liberalism [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://archive.org/details/MisesTheLastKnightOfLiberalism> свободный.-Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025)
  36. Felix Somary The Raven Of Zürich: The Memoirs of Felix Somary. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://archive.org/details/theravenofzurich>, свободный.-Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025)
  37. Спенсер Г. Личность и государство/Герберт Спенсер; пер. с англ.– Челябинск: Социум, 2006. 205 с. (Серия: «Библиотека ГВЛ: Политика»). – ISBN 5-901901-56-8
  38. Joseph A. Schumpeter Business cycles. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mises.at/static/literatur/Buch/schumpeter-business-cycles-a-theoretical-historical-and-statistical-analysis-of-the-capitalist-process.pdf>, ограниченный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025).
  39. Mitchell, Wesley C. Business cycles. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://archive.org/details/cu31924003462680/page/n15/mode/2up>, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025).
  40. Зомбарт В. Исследования по истории развития современного капитализма (пер. с нем. Д. В. Кузницына) / Зомбарт В. – Б. м.: Владимир Даль, 2023. – 479 с. – ISBN 978-5-93615-302-0
  41. Зомбарт В. Буржуа. К истории духовного развития современного экономического человека. – Б. м.: Владимир Даль, 2022. – 640 с. – ISBN 978-5-93615-300-6
  42. Murray N. Rothbard Man, Economy, and State with Power and Market [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://archive.org/details/ManEconomyAndStateWithPowerAndMarket>, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025).
  43. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исслед. предпринимат. прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Перевод с нем. В.С. Автономова и др.; Общ. ред. А.Г. Милейковского, Вступ. ст. А.Г. Милейковского, В.И. Бомкина [с. 5-35]. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
  44. Kuznets S. Schumpeter's business cycles //The American Economic Review. – 1940. – T. 30. – №. 2. – С. 257-271. – JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/1807049>
  45. Блок М. Апология истории, или Ремесло историка, [Феодальное общество / Пер. Е.М. Лысенко; Примеч. А.Я. Гуревича, [АН СССР. – Москва: Наука, 1973. – 232 с.- URL: <https://djvu.online/file/PE5L03Kfjz42n?ysclid=md41uv0kmz462671501> (дата обращения: 15.05.2025)
  46. Зомбарт В. Торгари и герои. Раздумья патриота. Евреи и экономика – Б. м.: Владимир Даль, 2022. – 656 с. – ISBN 978-5-93615-301-3.
  47. Kolmogoroff, Andrey Une série de Fourier-Lebesgue divergente presque partout. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bibliotekanauki.pl/articles/1385836>, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025).
  48. Глазьев, С. Ю. Современная теория длинных волн в развитии экономики / С. Ю. Глазьев // Экономическая наука современной России. – 2012. – № 2(57). – С. 27-42. – EDN OZEJDT.
  49. Акаев, А. А. Большие циклы конъюнктуры и инновационно-циклическая теория экономического развития Шумпетера-Кондратьева / А. А. Акаев // Экономическая наука современной России. – 2013. – № 2(61). – С. 7-29. – EDN QCNPX.
  50. Ленин В. И. Полное собрание сочинений, Издание пятого. Том 25. Март-июль 1914. Издательство политической литературы. – М, 1973, 646 с.
  51. Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал. Пер. с англ./Общ. Ред. и вступ. ст. Р. М. Энтона. – М, Прогресс, 1988. – 488 с.
  52. Евгений Евгеньевич Слуцкий (некролог). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.mathnet.ru/php/archive.phtml?wshow=paper&jrnid=rm&paperid=8740&option\\_lang=rus](https://www.mathnet.ru/php/archive.phtml?wshow=paper&jrnid=rm&paperid=8740&option_lang=rus), свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025).
  53. Плановое хозяйство. Ежемесячный журнал. Издание Госплана СССР. № 1, 1930 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://istmat.org/files/uploads/38338/planovoe\\_hozyaystvo\\_1-1930.pdf](https://istmat.org/files/uploads/38338/planovoe_hozyaystvo_1-1930.pdf), свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 15.05.2025).
  54. П.Л. Капица ЭНЕРГИЯ И ФИЗИКА. Доклад на научной сессии, посвященной 250-летию Академии наук СССР, Москва, 8 октября 1975 г. Вестник АН СССР. 1976. № 1. С. 34-43. – URL: [http://vivovoco.astronet.ru/VV/PAPERS/KAPITZA/KAP\\_10.HTM](http://vivovoco.astronet.ru/VV/PAPERS/KAPITZA/KAP_10.HTM), (дата обращения: 15.05.2025).
  55. Solo C. S. Innovation in the capitalist process: A critique of the Schumpeterian theory //The quarterly journal of economics. – 1951. – T. 65. – №. 3. – С. 417-428.-DOI 10.2307/1882222.
  56. Парето В. Трансформация демократии/пер. с итал. М. Юсима. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2011. (Серия «Университетская библиотека Александра Погорельского»). – 208 С.- ISBN 978-5-91129-062-7
  57. Колмогоров, Андрей Николаевич Математическая логика: Доп. главы/ А. Н. Колмогоров, А. Г. Драгалин. – Москва: Изд-во МГУ, 1984. – 119 с.
  58. Сэй, Жан Батист Трактат политической экономии / Жан Батист Сэй; пер. Е. Н. Каменецкой. – Москва: К. Т. Солдатенков, 1896. – 400 с. – URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_003640172/?ysclid=metg5cnfsf686127627](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_003640172/?ysclid=metg5cnfsf686127627) (дата обращения: 20.06.2025)
  59. Кант, Иммануил Критика чистого разума. Критика практического разума. Критика способности суждений/ Иммануил Кант; пер. с нем. Н. Лосского, Н. Соколова, М. Левиной. – Москва: Издательство АСТ: ОГИЗ, 2024-992 с.- ISBN 978-5-17-154532-1

## References

1. *Robinson J. Economic philosophy.* – Published in Pelican Books, 1964. -URL: <https://economicsociology.org/wp-content/uploads/2015/02/economic-philosophy.pdf>
2. *Neumann von John. Game theory and economic behavior / J. von Neumann, O. Morgenstern* – M: Book on Demand, 2013.-708 p.
3. *Khairullin, V. A. On the issue of deterministic and objective causality of economic cycles and waves / V. A. Khairullin, S. V. Makar // Issues of science and education: new approaches and current research: Proceedings of the III All-Russian scientific and practical conference, Cheboksary, December 10, 2024. – Cheboksary: OOO "Center for Scientific Cooperation "Interactive Plus", 2024. – P. 324-327. – EDN JRAQPF.*
4. *Pareto, Vilfredo Textbook of Political Economy: translation from French / Vilfredo Pareto; preface V. S. Avtonomov; [translated by A. A. Zотов, V. L. Силаева]. – Moscow: RIOR: INFRA-M, printed. 2016. – 471 p.- ISBN 978-5-369-01500-1.*
5. *Fisher I. Mathematical investigations in the theory of value and prices, and appreciation and interest. – Cosimo, Inc., 2006.- URL: [https://books.google.ru/books?id=1f8zGVGYTIC&dq=Mathematical+Investigations+in+the+Theory+of+Value+and+Prices&lr=&hl=ru&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.ru/books?id=1f8zGVGYTIC&dq=Mathematical+Investigations+in+the+Theory+of+Value+and+Prices&lr=&hl=ru&source=gbs_navlinks_s)*
6. *Poincaré H. Sur le problème des trois corps et les équations de la dynamique //Acta mathematica. – 1890. – T. 13. – No. 1. – P. A3-A270.- URL: [https://ia800805.us.archive.org/view\\_archive.php?archive=/13/items/crossref-pre-1909-scholarly-works/10.1007%252Fbf02360180.zip&file=10.1007%252Fbf02392506.pdf](https://ia800805.us.archive.org/view_archive.php?archive=/13/items/crossref-pre-1909-scholarly-works/10.1007%252Fbf02360180.zip&file=10.1007%252Fbf02392506.pdf).*
7. *Marx, Karl The Poverty of Philosophy: A Reply to Mr. Proudhon's "Philosophy of Poverty" /K. Marx; [With a preface by F. Engels]; Marx-Engels-Lenin Institute under the Central Committee of the All-Union Communist Party (Bolsheviks). – Moscow: Gospolitizdat, 1941. – 184 p.*
8. *On Kolmogorov's Lectures, Mathematics in the Service of National Defense, and the Theory of Queueing. [Electronic resource]. Access mode: <https://oralhistory.ru/talks/orh-577/text, free.> – Title from the screen (date accessed: 15.05.2025).*
9. *Slutsky, E. E. Selected works: Probability Theory. Mathematical Statistics / [Responsible. editors. academician B. V. Gnedenko and corresponding member. of the USSR Academy of Sciences N. V. Smirnov]; Academy of Sciences of the USSR. – Moscow: Publishing house of the Academy of Sciences of the USSR, 1960. – 292 p.*
10. *Slutsky E. E. Economic and statistical works.-M.: Eksmo, 2010.- 1152 p.- ISBN 978-5-699-31930-5.*
11. *Neumann, Johann von. Mathematical foundations of quantum mechanics / Translated from German by M. K. Polivanov and B. M. Stepanov; Under ed. acad. N. N. Bogolyubov. – Moscow: Nauka, 1964. – 367 p.*
12. *Prigogine I. The End of Certainty. Time, Chaos, and New Laws of Nature.-Izhevsk: Research Center "Regular and Chaotic Dynamics". – 2000, 208 p.- ISBN 5-93972-016-1*
13. *Nikolis G., Prigogine I. Self-organization in Nonequilibrium Systems: From Dissipative Structures to Ordering through Fluctuations. – Moscow: Mir, 1979. – 512 p.- URL: <https://djvu.online/file/JV2R7JwW9tdOm?ysclid=mcke0unbou945463082>*
14. *Lorenz E. N. Deterministic Nonperiodic Flow 1 //University in Chaos, 2nd edition. – Routledge, 2017. – pp. 130-141.- URL: <https://www.whyydoesriceplaytexas.com/wp-content/uploads/2017/04/Lorentz-JAS-Deterministic-nonperiodic-flow-1963.pdf>*
15. *Lorenz E. Predictability: Does the flap of a butterfly's wing in Brazil set off a tornado in Texas?. – 1972.- URL: <https://www.ias.ac.in/article/fulltext/reso/020/03/0260-0263>*
16. *Schuster A. II. On the periodicities of sunspots // Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A, Containing Papers of a Mathematical or Physical Character. – 1906. – T. 206. – No. 402-412. – P. 69-100.- DOI 10.1098/rsta.1906.0016.*
17. *Moore, Henry Ludwell Economic cycles: their law and cause. [Electronic resource]. Access mode: <https://archive.org/details/economiccycles00moor/page/n5/mode/2up, free.> – Title from the screen (date of access: 15.05.2025).*
18. *Moore, Henry Ludwel Generating economic cycles. [Electronic resource]. Access mode: <https://archive.org/details/generatingeconom00moor/page/n3/mode/2up, free.> – Title from the screen (date of access: 15.05.2025).*
19. *Kondratiev, Nikolai Dmitrievich. World economy and its conjunctures during and after the war / Prof. N. D. Kondratiev. – [Vologda]: Vologda regional department of State publishing house, 1922. – [2], 258, III p. – URL: [https://archive.org/details/kondratevndmirovoehozjajstvoiegokonj45/page/n11/mode/2up, \(date of access: 15.05.2025\).](https://archive.org/details/kondratevndmirovoehozjajstvoiegokonj45/page/n11/mode/2up, (date of access: 15.05.2025).)*
20. *Jevons, William Stanley, 1835-1882; Foxwell, Herbert Somerton, 1849-1936 Investigations in currency and finance. [Electronic resource]. Access mode: <https://archive.org/details/investigations00foxwgoog/page/n17/mode/2up, free.> – Title from the screen (date of access: 15.05.2025)*
21. *Jevons W. Stanley Commercial Crises and Sun-Spots. [Electronic resource]. Access mode: [https://archive.org/details/paperdoi-10\\_1038\\_019033d0, free.](https://archive.org/details/paperdoi-10_1038_019033d0, free.) – Title from the screen (date of access: 15.05.2025)*
22. *Kemp, John Commercial Crises and Sun-Spots. [Electronic resource]. Access mode: [https://archive.org/details/paperdoi-10\\_1038\\_019097b0/mode/2up, free.](https://archive.org/details/paperdoi-10_1038_019097b0/mode/2up, free.) – Title from the screen (date of access: 15.05.2025)*
23. *Lescure, Jean Des crises générales et périodiques de surproduction. [Electronic resource]. Access mode: <https://archive.org/details/descrisesgnr00lescuoft/page/6/mode/2up, free.> – Title from the screen (date of access: 15.05.2025)*
24. *Lescure, Jean. General and periodic industrial crises//Jean Lescure; Trans. from French by N.I. Suvirova. – St. Petersburg: type. t-va "Obschestven. polza", 1908. – [2], X, 559 p. – URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_003749920/?ysclid=md1actvwx2367256980](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_003749920/?ysclid=md1actvwx2367256980)*
25. *Kondratiev, N. D. Large cycles of conjuncture and the theory of foresight / N. D. Kondratiev; International. fund of N. D. Kondratiev [and others]. – Moscow: Economica, 2002. – 765, [2] p. – ISBN 5-282-02181-1.*
26. *Soetbeer, Adolf Edelmetall-Production and Waste Management of Gold and Silver during America's War. [Electronic resource]. Access mode: <https://archive.org/details/edelmetallprodu00soetgoog/page/n3/mode/2up, free.> – Title from the screen (date of access: 15.05.2025)*
27. *Sauerbeck, Augustus The rate of average prices of general commodities in England. [Electronic resource]. Access mode: <https://archive.org/details/cu31924013705706/page/n5/mode/2up, free.> – Title from the screen (date of access: 15.05.2025)*
28. *Strumilin S.G. USSR Academy of Sciences. Selected Works Strumilin S. G: In 5 volumes. Vol. 2: On the planned front. – Moscow: Izdatelstvo "Nauka", 1964. – 441 p. – (USSR Academy of Sciences). – URL: <https://djvu.online/file/lv5TazYyJyZl?ysclid=md304mvohc159077399> (date of access 05/15/2025)*
29. *Joan Robinson ECONOMIC HERESIES Some Old-Fashioned Questions in Economic Theory. – URL: <http://digamo.free.fr/jrheretic71.pdf>, (date of access 15.05.2025).*
30. *Juglar, Clement. Des crises commerciales: et de leur retour periodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis / par Clement Juglar; ouvrage couronne par l'Institut (Academie des Sciences morales et politiques). : Guillaumin et C-ie, Libraires-Editeurs, 1862. – 258 pp. – URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_004442150/?ysclid=mdgqlhci1g696766433](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_004442150/?ysclid=mdgqlhci1g696766433)*
31. *Kitchin J. Cycles and trends in economic factors //The Review of economic statistics. – 1923. – P. 10-16.- DOI 10.2307/1927031/*

32. Wright, Philip G. "Review: Moore's Economic Cycles". *Quarterly Journal of Economics*. 29 (3). – May 1915.- P. 631-641.- DOI:10.2307/1885466
33. Elliott R. N. The wave principle. [Electronic resource]. Access mode: [https://openlibrary.org/books/OL6445643M/The\\_wave-principle,\\_limited](https://openlibrary.org/books/OL6445643M/The_wave-principle,_limited). – Title from the screen (date of access: 15.05.2025).
34. Keynes D. M. The General Theory of Employment, Interest, and Money / J. M. Keynes; Trans. from English by prof. N. N. Lyubimov, Ed. by D. Sci. (Econ.), prof. L. P. Kurakov, Ministry of General and Professional Education of the Russian Federation, Assoc. rus. universities. – M.: Gelios ARV, 1999. – 351 p. – ISBN 5-85438-100-1.
35. Hulsmann, Jorg Guido Mises: The Last Knight of Liberalism [Electronic resource]. Access mode: <https://archive.org/details/MisesTheLastKnightOfLiberalism> free.-Title from the screen (date of access: 05/15/2025)
36. Felix Somary The Raven Of Zürich: The Memoirs of Felix Somary. [Electronic resource]. Access mode: <https://archive.org/details/theravenofzurich>, free.-Title from the screen (date of access: 05/15/2025)
37. Spencer G. Personality and State / Herbert Spencer; trans. from English. – Chelyabinsk: Socium, 2006. 205 p. (Series: "GVL Library: Politics"). – ISBN 5-901901-56-8
38. Joseph A. Schumpeter Business cycles. [Electronic resource]. Access mode: <https://www.mises.at/static/literatur/Buch/schumpeter-business-cycles-a-theoretical-historical-and-statistical-analysis-of-the-capitalist-process.pdf>, limited. – Title. from the screen (date accessed: 05/15/2025).
39. Mitchell, Wesley C. Business cycles. [Electronic resource]. Access mode: <https://archive.org/details/cu31924003462680/page/n15/mode/2up>, free. – Title. from the screen (date accessed: 15.05.2025).
40. Sombart V. Studies in the history of the development of modern capitalism (translated from German by D. V. Kuznitsyn) / Sombart V. – B. m.: Vladimir Dal, 2023. – 479 p. – ISBN 978-5-93615-302-0
41. Sombart V. Bourgeois. On the history of the spiritual development of modern economic man. – B. m.: Vladimir Dal, 2022. – 640 p. – ISBN 978-5-93615-300-6
42. Murray N. Rothbard Man, Economy, and State with Power and Market [Electronic resource]. Access mode: <https://archive.org/details/ManEconomyAndStateWithPowerAndMarket>, free. – Title. from the screen (date accessed: 15.05.2025).
43. Schumpeter J. Theory of Economic Development (Study of Entrepreneurial Profit, Capital, Credit, Interest, and Business Cycle) / Translated from Germ. by V.S. Avtonomov et al.; General ed. by A.G. Mileikovsky, Introduction by A.G. Mileikovsky, V.I. Bomkin [pp. 5-35]. – Moscow: Progress, 1982. – 455 p.
44. Kuznets S. Schumpeter's business cycles //The American Economic Review. – 1940. – Vol. 30. – No. 2. – P. 257-271. – JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/1807049>
45. Blok M. Apology of History, or the Historian's Craft, [Feudal Society / Translated by E.M. Lysenko; Note by A.Ya. Gurevich, [USSR Academy of Sciences. – Moscow: Nauka, 1973. – 232 p. – URL: <https://djvu.online/file/PE5L03KfJz42n?ysclid=md41uv0kmz462671501> (accessed: 15.05.2025)
46. Sombart V. Traders and Heroes. Reflections of a Patriot. Jews and the Economy – B. m.: Vladimir Dal, 2022. – 656 p. – ISBN 978-5-93615-301-3.
47. Kolmogoroff, Andrey A series of Fourier-Lebesgue divergent presque parts. [Electronic resource]. Access mode: <https://bibliotekanauki.pl/articles/1385836>, free. – Title. from the screen (date of access: 15.05.2025).
48. Glaziev, S. Yu. Modern theory of long waves in economic development / S. Yu. Glaziev // Economic science of modern Russia. – 2012. – No. 2 (57). – P. 27-42. – EDN OZEJDT.
49. Akayev, A. A. Large cycles of conjuncture and the innovation-cyclical theory of economic development of Schumpeter-Kondratiev / A. A. Akayev // Economic science of modern Russia. – 2013. – No. 2 (61). – P. 7-29. – EDN QCNFPX.
50. Lenin V. I. Complete Works, Fifth Edition. Volume 25. March-July 1914. Political Literature Publishing House. – M, 1973, 646 p.
51. Hicks J. R. Value and Capital. Trans. from English/General Ed. and Introduction by R. M. Entov. – M, Progress, 1988. – 488 p.
52. Evgeny Evgenievich Slutsky (obituary). [Electronic resource]. Access mode: [https://www.mathnet.ru/php/archive.phtml?w-show=paper&jrnid=rm&paperid=8740&option\\_lang=rus](https://www.mathnet.ru/php/archive.phtml?w-show=paper&jrnid=rm&paperid=8740&option_lang=rus), free. – Title from the screen (date of access: 05/15/2025).
53. Planned economy. Monthly journal. Publication of the USSR State Planning Committee. No. 1, 1930. [Electronic resource]. Access mode: [https://istmat.org/files/uploads/38338/plano-voe\\_hozyaystvo\\_1-1930.pdf](https://istmat.org/files/uploads/38338/plano-voe_hozyaystvo_1-1930.pdf), free. – Title from the screen (date of access: 05/15/2025).
54. P.L. Kapitsa ENERGY AND PHYSICS. Report at the scientific session dedicated to the 250th anniversary of the USSR Academy of Sciences, Moscow, October 8, 1975. Bulletin of the USSR Academy of Sciences. 1976. No. 1. P. 34-43. – URL: [http://vivocovo.astronet.ru/VV/PAPERS/KAPITZA/KAP\\_10.HTM](http://vivocovo.astronet.ru/VV/PAPERS/KAPITZA/KAP_10.HTM), (date of access: 15.05.2025).
55. Solo C. S. Innovation in the capitalist process: A critique of the Schumpeterian theory // The quarterly journal of economics. – 1951. – Vol. 65. – No. 3. – P. 417-428.-DOI 10.2307/1882222.
56. Pareto V. Transformation of Democracy / trans. from Italian. M. Yusima. M.: Publishing house "Territory of the Future", 2011. (Series "University Library of Alexander Pogorelsky"). – 208 S. – ISBN 978-5-91129-062-7
57. Kolmogorov, Andrey Nikolaevich Mathematical logic: Add. chapters/ A. N. Kolmogorov, A. G. Dragalin. – Moscow: Moscow State University Publishing House, 1984. – 119 p.
58. Say, Jean Baptiste Treatise on Political Economy / Jean Baptiste Say; trans. by E. N. Kamenetskaya. – Moscow: K. T. Soldatenkov, 1896. – 400 p. – URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_003640172/?ysclid=met-g5cnrdsf686127627](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_003640172/?ysclid=met-g5cnrdsf686127627) (date accessed: 20.06.2025)
59. Kant, Immanuel Critique of Pure Reason. Critique of Practical Reason. Critique of Judgment/ Immanuel Kant; translated from German by N. Lossky, N. Sokolov, and M. Levina. – Moscow: AST Publishing House: OGIZ, 2024.-992 p.- ISBN 978-5-17-154532-1

## Информация об авторе

**Хайруллин В.А.**, ведущий научный консультант центра судебной экспертизы группы компаний САПИЕНС, советник по науке вице-президента по стратегическому развитию союза MMA России (г. Уфа, Российская Федерация)

ORCID: 0000-0002-3854-2193; РИНЦ AuthorID 671334

© Хайруллин В.А., 2025.

## Information about the author

**Khairullin V.A.**, leading scientific consultant of the center of forensic expertise of SAPIENCE group of companies, Scientific Advisor to the Vice-President for Strategic Development of the Russian MMA Union (Ufa, Russian Federation).

ORCID: 0000-0002-3854-2193; RINC AuthorID 671334.

© Khairullin V.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-46-52

# Опыт реализации государственных программ в СССР и его значение для проектирования современных социально-экономических стратегий на уровне субъектов РФ

Иликеева Ю.А., Шиляев Э.Ю., Абрамова С.Р.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных моделей социально-экономического развития субъектов РФ, для которых исторический опыт СССР представляет значительный интерес. Объектом исследования выступают государственные программы, реализованные в СССР в различные исторические периоды. Предмет исследования – специфика, механизмы реализации и итоги этих программ, а также потенциальная возможность адаптации их отдельных элементов в современной практике проектирования и стратегического планирования. Цель исследования – провести сравнительный анализ советских государственных программ для выявления инструментов и подходов, имеющих прикладную ценность для проектирования современных региональных стратегий. Результаты исследования показали, что мобилизационная модель сталинского периода доказала высочайшую эффективность в достижении макроцелей социально-экономической политики, в то время как программы последующих периодов продемонстрировали нарастающие противоречия между административной системой управления и усложняющейся экономикой, что является критически важным примером негативного исхода для современных управленцев.

## для цитирования

Иликеева Ю.А., Шиляев Э.Ю., Абрамова С.Р. Опыт реализации государственных программ в СССР и его значение для проектирования современных социально-экономических стратегий на уровне субъектов РФ // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 46–52.

## ГОСТ 7.1-2003

## ключевые слова

Государственные программы СССР, социально-экономическое развитие, исторический опыт, стратегическое планирование, региональные стратегии, мобилизационная модель, экономические законы.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-46-52

# Experience of implementing state programs in the USSR and its significance for designing modern socioeconomic strategies at the level of subjects of the Russian Federation

Ilikeeva Yu.A., Shilyaev E.Y., Abramova S.R.

The relevance of the study is due to the need to find effective models of socioeconomic development of subjects of the Russian Federation, for which the historical experience of the USSR is of significant interest. The object of the study is the state programs implemented in the USSR in various historical periods. The subject of the study is the specifics, mechanisms of implementation and results of these programs, as well as the potential for adapting their individual elements in the modern practice of design and strategic planning. The purpose of the study is to conduct a comparative analysis of Soviet state programs to identify tools and approaches that have practical value for designing modern regional strategies. The results of the study showed that the mobilization model of the Stalin period proved the highest efficiency in achieving the macro goals of socioeconomic policy, while the programs of subsequent periods demonstrated growing contradictions between the administrative management system and the increasingly complex economy, which is a critical example of a negative outcome for modern managers.

#### FOR CITATION

Ilikeeva Yu.A., Shilyaev E.Y., Abramova S.R. Experience of implementing state programs in the USSR and its significance for designing modern socioeconomic strategies at the level of subjects of the Russian Federation. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 46–52.

#### APA

#### KEYWORDS

*State programs of the USSR, socio-economic development, historical experience, strategic planning, regional strategies, mobilization model, economic laws.*

## ВВЕДЕНИЕ

Под «государственной программой» [1] в СССР следует понимать комплекс взаимосвязанных мероприятий и целевых установок, определёнными высшими органами партийной и государственной власти, направленных на достижение масштабных народнохозяйственных и социальных задач, реализуемых в рамках централизованного пла-

нирования и административного распределения ресурсов. В отличие от современного понимания, когда программа часто является одним из инструментов в рыночном контексте, советская государственная программа была формой директивного управления, подчинявшей себе все уровни экономической иерархии организации и управления. «Социально-экономическая стра-

тегия» [2], в свою очередь, представляет собой системное и долгосрочное видение целей, приоритетов и механизмов развития общества и хозяйства, синтезирующее экономические показатели с социальными императивами. Что касается определения Советской Республики в составе СССР, то это была национально-территориальная автономная единица, формально обладавшая атрибутами государственности (собственные высшие органы власти, законодательство, конституция), но в реальности функционировавшая в условиях жесткой централизации управления и подчинения директивам общесоюзных органов, прежде всего Центрального Комитета КПСС и Совета Министров СССР. Исторический опыт СССР демонстрирует уникальную модель реализации макропрограмм через республиканские структуры, что представляет особый интерес для современных регионов России, ищущих баланс между федеральным центром и собственной политикой развития.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Эволюция государственных программ в СССР носила ярко выраженный характер периодичности, отражавший изменение политico-экономических условий и конкретных установок правящего руководства. В этом исследовании авторы представляют собственную периодизацию, так в доStалинский период, охватывающий годы военного коммунизма и «Новой экономической политики (НЭП)» [3], [4], государственные программы носили характер чрезвычайных мер. Государственная программа форсированного изъятия излишков в рамках проразверстки или позднее программа электрификации страны (ГОЭЛРО), про которую академик С. Г. Струмилин писал: «Как видим, план ГОЭЛРО за первые годы после своего утверждения продвигался очень медленно, но с все возрастающим ускорением. Так, если за 1918 и 1919 гг. весь прирост мощности не превышал 3,5 тыс. кет, то за следующие 2 года он составил уже 12 тыс. кет; 4 июня 1922 г. вступила в строй первая крупная районная станция в Кашире на подмосковном угле мощностью в 40 тыс. кет. За пятилетие (1922–1927 гг.) прирост мощности достиг 512 тыс. кет, а за следующие 5 лет (1927–1932 гг.) он составил уже 3 млн. кет. Прирост мощности на 1750 тыс. кет по плану ГОЭЛРО был достигнут уже к началу 1931 г., т. е. план был выполнен даже раньше 10 лет. При этом только за 12 лет с 1920 г. мощность всех станций возросла в четыре с лишним раза, а продукция электроэнергии – более чем в 26 раз!» [5, с. 40–42]. ГОЭЛРО была нацелена на выживание государства и создание минимального

инфраструктурного каркаса для будущей индустриализации и будучи первым перспективным планом развития народного хозяйства, заложила методологический фундамент для последующего планирования, доказав эффективность концентрации ограниченных ресурсов на прорывных направлениях.

Сталинский период ознаменовался переходом от восстановительных программ к тотальной мобилизационной модели развития, в этот период ключевой государственной программой стала индустриализация, реализованная через серию пятилетних планов. Ее уникальность заключалась в беспрецедентной централизации управления, перераспределении ресурсов из аграрного сектора в промышленный и в создании целых новых отраслей и промышленных районов, именно в этот период сложилась классическая советская модель государственной программы как жесткого, детализированного плана-закона, обязательного к исполнению. Данная модель, несмотря на свою жесткость и высокие социальные издержки, продемонстрировала высочайшую экономическую и социальную эффективность в условиях необходимости ускоренного преодоления технологического отставания и подготовки к военному противостоянию. Экономика СССР превратилась в планово-централизованную систему, способную к концентрации усилий на макроуровне с достижением высочайших показателей роста. Важнейшим социально-экономическим феноменом сталинского периода, наглядно демонстрировавшим преимущества централизованной плановой системы, стало систематическое снижение розничных цен на товары массового потребления. В отличие от рыночной экономики, где снижение цен является результатом конкуренции и колебаний спроса и предложения, в СССР оно было запланированным административным актом, основанным на конкретных экономических расчетах. Снижение цен становилось возможным благодаря росту производительности труда, строгой экономии издержек на государственных предприятиях, снижению себестоимости продукции и жесткому контролю над оборотом товаров. Это был мощный инструмент перераспределения национального дохода в пользу населения, повышения реальной заработной платы и уровня жизни. Данный опыт свидетельствует о том, что в системе, где государство является основным производителем и распределителем, оно может напрямую управлять таким ключевым для бла-

госостояния параметром, как потребительские цены, используя его в качестве стратегического рычага социальной политики. Теоретическое обоснование сталинской экономической модели и ее дальнейшей эволюции было дано в работе И. В. Сталина «Экономические проблемы социализма в СССР» [6]. В данном труде подчеркивается фундаментальная важность понятия «экономический закон» для управления народным хозяйством. И. В. Сталин объяснял, что объективные экономические законы, такие как закон стоимости или закон планомерного, пропорционального развития народного хозяйства, действуют и при социализме, хотя и проявляются в специфической форме, игнорирование этих законов, попытка их «преодоления» или «отмены» административным путем неминуемо ведет к диспропорциям, кризисам и расточительству ресурсов. Успех государственных программ, по И. В. Сталину, зависел не от волонтеризма управленцев, а от точного учета этих объективных закономерностей и построения на их основе научно обоснованной государственной политики. Этот тезис имеет непреходящее значение во все времена, так как любая социально-экономическая стратегия, будь то на национальном или региональном уровне, должна базироваться на глубоком понимании объективных экономических законов (спроса и предложения, конкуренции, ресурсных ограничений), а не на чистом субъективизме и политической конъюнктуре. Развитие экономики, с точки зрения диалектического материализма, лежавшего в основе советской экономической науки, представляет собой не линейный прогресс, а процесс, внутренне насыщенный противоречиями, то есть предполагает, что экономический рост возникает из разрешения ключевых противоречий, таких как противоречие между растущими потребностями общества и достигнутым уровнем производства, между индустриальным и аграрным секторами, между плановым началом и материальной заинтересованностью. Государственные программы были формой сознательного разрешения этих противоречий на каждом новом витке общественного развития. Как пример – программа индустриализации разрешала противоречие между технико-экономической отсталостью страны и потребностями в оборонной и промышленной мощи. То есть проектирование социально-экономических стратегий требует не избегания противоречий, а их выявления и использования в качестве источника развития.

В хрущевский период произошел заметный сдвиг в сторону социально ориентированных программ, тогда были приняты масштабные программы жилищного строительства («хрущевки»), освоения целинных земель и развития химической промышленности. Этим государственным программам был свойственен излишний волонтеризм и недоучет объективных экономических и экологических законов, что особенно ярко проявилось в провале программы повсеместного внедрения кукурузы и в экологических последствиях целинной эпопеи – наглядный пример отрицания сталинского тезиса об объективности экономических законов.

Брежневский период, часто характеризуемый как «застой» [7], был отмечен попыткой перехода от экстенсивных к интенсивным программам развития, но глубокая структурная несбалансированность экономики, ее ориентация на сырьевую экспорт и нараставшее технологическое отставание от стран Запада свели на нет усилия по реализации программ научно-технического прогресса и продовольственной программы. Централизованная система управления, эффективная для мобилизационной индустриализации, оказалась малопригодной для гибкого управления в условиях усложнения экономики и роста потребительских ожиданий населения [8].

Сведём в таблицу 1 периоды, содержание программ и достигнутые социально экономические результаты.

Опыт реализации государственных программ в СССР предоставляет современным разработчикам социально-экономических стратегий на уровне субъектов РФ богатейший материал для анализа, демонстрируя критическую важность научного, а не волонтеристского подхода к планированию, основанного на признании действия объективных экономических законов [9]. Сталинский период показал высочайшую эффективность мобилизационной модели для достижения конкретных макроцелей в сжатые исторические сроки, что, однако, сопровождалось подавлением инициативы нижних уровней и высокими социальными издержками. Уникальный опыт планового снижения цен свидетельствует о мощном потенциале государства как активного субъекта в области социальной политики и перераспределения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для современного регионального стратегирования ключевыми уроками являются следующие: 1) необходимость четкого определения

Таблица 1

*Реализация государственных программ в СССР*

Период	Виды программ	Содержание программ	Достигнутые социально-экономические результаты
Досталинский период (1917-1928)	Чрезвычайные мобилизационные программы, Восстановительные программы	<p>Продразверстка/Продналог: Изъятие излишков зерна у спекулянтов для снабжения армии и городов.</p> <p>ГОЭЛРО (Государственный план электрификации России): Строительство крупных тепловых и гидроэлектростанций, создание энергетической инфраструктуры.</p> <p>Новая экономическая политика (НЭП): Частичное допущение рыночных отношений для восстановления сельского хозяйства и промышленности.</p>	<p>Ликвидация острейшего продовольственного кризиса.</p> <p>Восстановление промышленности и сельского хозяйства до уровней 1913 года.</p> <p>Создание основополагающей энергетической базы для будущей индустриализации.</p> <p>Появление первых плановых методов управления народным хозяйством.</p>
Сталинский период (1929-1953)	Мобилизационно-промышленные программы, Культурные программы	<p>Индустриализация: Ускоренное создание тяжелой и оборонной промышленности через серию пятилетних планов. Строительство тысяч новых предприятий.</p> <p>Коллективизация: Объединение единоличных крестьянских хозяйств в колхозы для централизованного изъятия ресурсов на нужды индустриализации.</p> <p>Культурная революция: Ликвидация неграмотности, создание системы массового образования и подготовки инженерно-технических кадров.</p> <p>Послевоенное восстановление: Быстрое возведение разрушенных войной заводов, городов и инфраструктуры.</p>	<p>Превращение СССР из аграрной в мощную индустриальную державу.</p> <p>Создание второго в мире промышленного потенциала.</p> <p>Обеспечение экономической и технической базы для победы в Великой Отечественной войне.</p> <p>Ликвидация массовой неграмотности, формирование национальной научно-технической интеллигенции.</p> <p>Систематическое послевоенное снижение розничных цен на товары массового потребления, рост реальных доходов населения.</p>
Хрущёвский период (1953-1964)	Социально-ориентированные программы, Аграрные программы, Научно-технические программы	<p>Жилищная программа: Массовое строительство дешевого типового жилья («хрущевки») для решения острой жилищной проблемы.</p> <p>Освоение целинных и залежных земель: Распашка огромных площадей в Казахстане, Сибири, Поволжье для резкого увеличения производства зерна.</p> <p>Химизация народного хозяйства: Ускоренное развитие химической промышленности, особенно для производства удобрений и синтетических материалов.</p> <p>Космическая программа: Развитие масштабных проектов по освоению космоса – первый полет человека в космос.</p>	<p>Значительное улучшение жилищных условий миллионов городских жителей.</p> <p>Временное решение зерновой проблемы, увеличение валовых сборов зерна.</p> <p>Прорыв в космонавтике, укрепление обороноспособности и международного престижа СССР.</p> <p>Недоучет экологических и экономических законов при освоении целины (эррозия почв, ветровая пыльность) привел к неустойчивости результатов.</p> <p>Волонтеризм в управлении (кукурузная кампания) подрывал эффективность программ.</p>

Окончание табл. 1

Период	Виды программ	Содержание программ	Достигнутые социально-экономические результаты
Брежневский период (1965-1985)	Программы перехода к интенсивному росту, Крупные инфраструктурные проекты, Продовольственная программа	Косыгинская реформа: Попытка внедрения элементов хозрасчета и материальной заинтересованности предприятий для повышения эффективности. Создание Единой энергетической системы (ЕЭС): Объединение электростанций в общесоюзную сеть. Строительство БАМа (Байкало-Амурской магистрали): Развитие инфраструктуры и освоение ресурсов Восточной Сибири и Дальнего Востока. Продовольственная программа (1982 г.): Комплекс мер по интенсификации сельскохозяйственного производства.	Достижение военно-стратегического паритета с США. Развитие топливно-энергетического комплекса, превращение страны в крупнейшего экспортёра энергоресурсов. Создание мощных инфраструктурных объектов. Нарастание негативных тенденций: замедление темпов роста, отставание в высоких технологиях, хронический дефицит товаров народного потребления, нарастание зависимости от импорта зерна. Реформы были заблокированы консервативной партийно-бюрократической системой.

**Источник:** разработано авторами.

стратегических приоритетов и концентрации на них ограниченных ресурсов, что было блестящее продемонстрировано программами индустриализации и ГОЭЛРО; 2) понимание диалектической природы развития, требующей от стратега выявления и управления ключевыми противоречиями развития территории (например, между сырьевой специализацией и необходимостью диверсификации, между урбанизацией и депопуляцией сельских пространств); 3) осознание пределов централизованного управления: если сталинская модель эффективна для прорывов

в инфраструктуре и промышленности, то для стимулирования инноваций и малого бизнеса необходимы децентрализация и создание стимулов для низовой инициативы. Наследие советского программирования заключается не в возможности его прямого копирования, а в предоставлении уникального исторического полигона для анализа взаимосвязи между моделью управления, типом экономического роста и социальными результатами, что является бесценным знанием для проектирования сбалансированных и реализуемых стратегий развития в XXI веке.

## Список литературы

- Умерова, С. А. Развитие программно-целевого управления в СССР и России / С. А. Умерова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – № 2(71). – С. 109-115. – EDN UOTGPU.
- Селюков, М. В. О теории и практике стратегического управления социально-экономическим развитием региона / М. В. Селюков, Р. А. Скачков // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6-2. – С. 516-519. – EDN PAZRFH.
- Аристов, Р. В. Новая экономическая политика как условие международных признаний и аспект внешней политики РСФСР и СССР / Р. В. Аристов, В. А. Медведев // Советское государство и право в период новой экономической политики: Материалы международной научно-теоретической конференции, Санкт-Петербург, 30 марта 2021 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2022. – С. 37-41. – EDN NIMQBF.
- Гришина, С. С. К вопросу о реализации Новой экономической политики в СССР / С. С. Гришина, Д. Н. Сухарева, Е. Н. Костылева // Новые технологии в учебном процессе и производстве: Материалы XVIII Международной научно-технической конференции, Рязань, 17–19 апреля 2019 года. – Рязань: Рязанский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский политехнический университет», 2020. – С. 496-499. – EDN JQOALL.
- Струмилин, С. Г. АН СССР. Избранные произведения Струмилина, С. Г. В 5-ти томах. Т. 3: Проблемы экономики труда. – Москва, 1964. – 526 с. – (АН СССР).
- Сталин, И. В. (1879 – 1953). Экономические проблемы социализма в СССР / И. В. Сталин; предисловие профессора Г. Г. Малинецкого. – Москва: URSS: ЛЕНАНД, сор. 2018. – 220 с.; 23 см. – (Размышляя о марксизме; № 160). ISBN 978-5-9710-5371-2.

7. Чемшиц, А. А. «Брежневский застой» как предпосылка кризиса советской государственности / А. А. Чемшиц, О. С. Стаценко, Д. А. Чемшиц // Вопросы политологии. – 2021. – Т. 11, № 9(73). – С. 2465-2473. – DOI 10.35775/PSI.2021.73.9.003. – EDN OICAMN.
8. Марченкова, Л. М. Основные аспекты государственного регулирования коммерческой деятельности предприятий /

## References

1. Umerova, S. A. Development of program-target management in the USSR and Russia / S. A. Umerova // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. – 2018. – № 2 (71). – Pp. 109-115. – EDN UOTGPU.
2. Selyukov, M. V. On the theory and practice of strategic management of the socio-economic development of the region / M. V. Selyukov, R. A. Skachkov // Fundamental research. – 2012. – № 6-2. – Pp. 516-519. – EDN PAZRFH.
3. Aristov, R. V. New Economic Policy as a Condition for International Recognition and an Aspect of the Foreign Policy of the RSFSR and the USSR / R. V. Aristov, V. A. Medvedev // Soviet State and Law during the New Economic Policy: Proceedings of the International Scientific and Theoretical Conference, St. Petersburg, March 30, 2021. – St. Petersburg: St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, 2022. – Pp. 37-41. – EDN NIMQBF.
4. Grishina, S. S. On the Implementation of the New Economic Policy in the USSR / S. S. Grishina, D. N. Sukhareva, E. N. Kostyleva // New Technologies in the Educational Process and Production: Proceedings of the XVIII International Scientific and Technical Conference, Ryazan, April 17-19, 2019. – Ryazan: Ryazan Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Moscow Polytechnic University”, 2020. – Pp. 496-499. – EDN JQOALL.
5. Strelmin, S. G. USSR Academy of Sciences. Selected Works Strelmin, S. G: In 5 volumes. Vol. 3: Problems of Labor Economics. – Moscow, 1964. – 526 p. – (USSR Academy of Sciences).
6. Stalin, J. V. (1879-1953). Economic Problems of Socialism in the USSR / I. V. Stalin; foreword by Professor G. G. Malinetsky. – Moscow: URSS: LENAND, cop.2018. – 220 p.; 23 cm. – (Reflecting on Marxism; № 160); ISBN 978-5-9710-5371-2.
7. Chemshit, A. A. “Brezhnev Stagnation” as a Prerequisite for the Crisis of Soviet Statehood / A. A. Chemshit, O. S. Statsenko, D. A. Chemshit // Questions of Political Science. – 2021. – Vol. 11, № 9 (73). – Pp. 2465-2473. – DOI 10.35775 / PSI.2021.73.9.003. – EDN OICAMN.
8. Marchenkova, L. M. The Main Aspects of State Regulation of Enterprises’ Commercial Activities / L. M. Marchenkova, E. I. Kozlova, and N. A. Skvortsova // Eurasian Law Journal. – 2024. – No. 2(189). – Pp. 491-494. – EDN IENCNX.
9. Yakovleva, E. E. Competitiveness of Organizations in the Context of Digital Transformation: Challenges and Opportunities / E. E. Yakovleva, E. A. Popova // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 11. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-11a-23. – EDN XXURFT.

## 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).

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

**Абрамова С.Р.**, кандидат исторических наук, доцент кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления Уфимского университета науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

© Иликеева Ю.А., Шиляев Э.Ю., Абрамова С.Р., 2025.

## 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).

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

**Abramova S.R.**, Ph.D. in History, Associate Professor of the Department of Economic and Legal Security of the Institute of History and Public Administration of the Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

© Ilikeeva Yu.A., Shilyaev E.Y., Abramova S.R., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-53-58

# Экономические противоречия саморазвития личности в обществе потребления

Ягафарова Г.А., Исмагилов Р.И., Холодков Н.И.

В современном обществе социальный статус, обусловленный потреблением, очевидно, вступает в противоречие с индивидуальным развитием личности потребителя, в большинстве случаев, отнюдь не в его пользу. В этом исследовании мы постараемся идентифицировать экономические противоречия саморазвития личности и предложить стратегии их преодоления. Объект исследования – экономика потребления. Предмет исследования – саморазвитие потребителя. Цель исследования – выявление и анализ ключевых экономических противоречий, возникающих на пути саморазвития личности в условиях доминирования потребительских ценностей и практик, а также рассмотрение возможных путей их преодоления. Выявлено, что противоречия между необходимостью инвестиций в развитие и давлением потребительских расходов, между дефицитом времени и его нерациональным использованием в логике потребления, между внутренней мотивацией и внешними материальными стимулами, между стремлением к уникальности и силами стандартизации, наконец, между экологической ответственностью и экологическими издержками гиперпотребления – все это формирует сложный клубок проблем, который может быть разрешён только всесторонней научной практикой с привлечением широкого круга специалистов.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Ягафарова Г.А., Исмагилов Р.И., Холодков Н.И. Экономические противоречия саморазвития личности в обществе потребления // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 53–58.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Потребительская парадигма, экономика потребления, культура потребления, потребительские расходы.

# Economic contradictions of personal self-development in a consumer society

**Yagafarova G.A., Ismagilov R.I., Kholodkov N.I.**

In modern society, social status, conditioned by consumption, obviously contradicts the individual development of the consumer's personality, in most cases, not in his favor. In this study, we will try to identify the economic contradictions of personal self-development and propose strategies for overcoming them. The object of the study is the economy of consumption. The subject of the study is consumer self-development. The purpose of the study is to identify and analyze the key economic contradictions that arise on the path of personal self-development in the context of the dominance of consumer values and practices, as well as to consider possible ways to overcome them. It has been revealed that the contradictions between the need for investment in development and the pressure of consumer spending, between the lack of time and its irrational use in the logic of consumption, between internal motivation and external material incentives, between the desire for uniqueness and the forces of standardization, and finally, between environmental responsibility and the environmental costs of hyperconsumption - all this forms a complex tangle of problems that can only be resolved by comprehensive scientific practice with the involvement of a wide range of specialists.

FOR CITATION

*Yagafarova G.A., Ismagilov R.I., Kholodkov N.I. Economic contradictions of personal self-development in a consumer society. Diskussiya [Discussion], 6(139), 53–58.*

APA

KEYWORDS

*Consumer paradigm, consumer economy, consumer culture, consumer spending.*

## ВВЕДЕНИЕ

Современное общество, которое отражает доминирование потребительской парадигмы в общественном сознании, создает уникальный и во многом противоречивый контекст для процесса саморазвития личности. Саморазвитие в этом исследовании понимается как целенаправленная деятельность индивида, ориентированная на раскрытие внутреннего потенциала, приобретение новых знаний, навыков и компетенций, формирование ценностных ориентаций, нравственное и духовное совершенствование, достижение аутентичности и осмысленности существования. Общество потребления, в свою

очередь, представляет собой социально-экономическую систему, где производство, распределение и культурные ценности организованы вокруг непрерывного стимулирования и удовлетворения постоянно растущего спроса на товары и услуги, часто посредством сложных механизмов маркетинга, кредитования и формирования искусственных потребностей. Экономические основы такого общества (рыночная конкуренция, ориентация на прибыль, культ новизны, товарный фетишизм) порождают глубокие противоречия с фундаментальными задачами и условиями саморазвития личности. Эти противоречия проявляются на уровне индивидуальных практик,

экономического поведения и структурных ограничений системы.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Процесс саморазвития личности требует определенных экономических условий и ресурсов: времени, финансовых средств, доступа к образованию и культурным благам, пространства для рефлексии и творчества, но экономическая логика общества потребления систематически создает барьеры и деформирующие воздействия на этот процесс. Экономика потребления построена на постоянном стимулировании спроса, когда индивид подвергается массированной атаке рекламы, предлагающей немедленное удовлетворение через приобретение товаров и услуг, часто не являющихся необходимыми для выживания или подлинного развития. Формируется культура «импульсивных покупок» [1], «шопинг-терапии» [2], статусного потребления и одновременно, доступ к качественным ресурсам для саморазвития (образование, тренинги, книги, культурные мероприятия, психотерапия, здоровое питание, спортивные занятия) часто требует значительных финансовых вложений. Личность оказывается перед выбором либо потратить ограниченные средства на сиюминутные потребительские удовольствия, подкрепляемые социальным давлением и маркетинговыми уловками, или направить их на долгосрочные и не всегда осязаемые в материальном плане инвестиции в собственное развитие. Экономическое давление (низкие зарплаты, высокая стоимость жизни, кредитные обязательства) часто вынуждает индивида жертвовать последним в пользу первого, откладывая или вовсе отказываясь от возможностей для роста.

Саморазвитие – процесс, требующий временных затрат на обучение, практику, размышление, творчество, восстановление сил, но в обществе потребления время становится крайне дефицитным ресурсом. Необходимость поддержания высокого уровня потребления (а часто и просто выживания) заставляет индивида работать больше, увеличивая рабочее время или интенсивность труда, что сокращает свободное время. С другой стороны, сама культура потребления предлагает множество способов «убить время» через развлечения, медиапотребление, шопинг, социальные сети, которые часто носят пассивный характер и не способствуют глубокому развитию. Возникает парадокс, когда индивид работает, чтобы потреблять, а потребление отнимает время, которое могло бы быть использовано для саморазвития или просто отдыха, необходимого для него. Фор-

мируется «ловушка занятости-потребления» [3], когда время на подлинное развитие личности вытесняется на периферию жизни, то есть, когда человек занят работой чтобы потом потреблять и цикл замыкается.

Подлинное саморазвитие личности движимо внутренней мотивацией: любопытством, стремлением к мастерству, потребностью в самовыражении, поиском смысла. Общество потребления напротив активно использует и формирует мотивацию внешнюю, основанную на материальном вознаграждении, статусе, конкуренции и сравнении с другими. Экономическая система поощряет развитие лишь тех навыков и качеств, которые имеют непосредственную рыночную стоимость и ведут к повышению дохода или потребительских возможностей. Профессии и занятия, не сулящие быстрой материальной отдачи, но важные для духовного и культурного развития личности и общества (искусство, фундаментальная наука, философия, социальная работа), часто оказываются экономически маргинализированными, что создает искаженную систему ценностей, где значимость того или иного вида деятельности или личностного качества определяется не его внутренней ценностью для развития человека, а его способностью генерировать прибыль или повышать потребительский статус. Личность может подменять истинные цели развития ложными – стремлением к внешним атрибутам успеха, одобряемым потребительской культурой.

Саморазвитие предполагает движение к аутентичности – осознанию и выражению своих истинных потребностей, ценностей, талантов, уникального жизненного пути, но рынок потребления заинтересован в максимально широком сбыте стандартизованных товаров и услуг. Это достигается, в том числе, через формирование унифицированных образов успешной жизни, идеального тела, модного стиля, которые транслируются через СМИ, рекламу, социальные сети. Индивид постоянно сравнивает себя с этими навязанными стандартами, испытывая чувство неполноценности и стимул к «исправлению» через потребление (косметика, мода, гаджеты, услуги по самосовершенствованию, часто поверхностные). Возникает феномен «самотоваризации»: «Жертва представляет собой излишек, взятый из массы полезного богатства. То есть её можно извлечь лишь для того, чтобы употребить бесполезным образом, то есть раз и навсегда уничтожить» [4, с. 53], когда личность начинает воспринимать себя как продукт, нуждающийся в «упаковке»

Таблица 1

*Ключевые экономические противоречия саморазвития личности в обществе потребления*

Суть противоречия	Экономические механизмы/факторы	Влияние на саморазвитие
Инвестиции в развитие ↔ Потребительские расходы	Маркетинг, кредитование, формирование искусственных потребностей, статусное потребление, низкие доходы, высокая стоимость жизни.	Отвлечение финансовых ресурсов от долгосрочных инвестиций в развитие на сиюминутное потребление.
Время на развитие ↔ Время на заработок/потребление	Длинный рабочий день, культура занятости, индустрия развлечений, медиапотребление, давление "быть в тренде".	Дефицит свободного времени для глубоких занятий, рефлексии, творчества; усталость, выгорание.
Внутренняя мотивация ↔ Внешние экономические стимулы	Рыночная оценка профессий/навыков, культ материального успеха, конкуренция, система вознаграждений.	Подмена внутренних целей развития внешними (доход, статус); девальвация "нематериальных" сфер развития.
Потребность в аутентичности ↔ Стандартизация потребления	Массовое производство, реклама, формирование универсальных идеалов, индустрия моды и красоты, соцсети (foto - fear of missing out).	Конформизм, потеря индивидуальности, фокус на внешней презентации вместо внутреннего роста, чувство неполноценности.
Экологичность развития ↔ Экологические издержки гиперпотребления	Линейная экономика, запланированное устаревание, низкая цена ресурсов, отсутствие инфраструктуры для устойчивого потребления.	Внутренний конфликт, чувство вины, сложности в реализации экологичных практик из-за экономических/инфраструктурных барьеров.

**Источник:** составлено авторами.

и «продаже» на рынке труда или отношений, подменяя внутреннее развитие внешней презентацией. Экономические механизмы конформизма подавляют индивидуальность и затрудняют путь к подлинному «Я».

Устойчивое саморазвитие осознанной личности все чаще включает в себя экологическую составляющую – понимание взаимосвязи с природой, ответственность за окружающую среду, стремление к умеренности и осознанному потреблению, но экономика современного общества потребления основана на модели линейного производства («добыть-произвести-выбросить» [5]), требующей постоянного роста добычи ресурсов, производства товаров и генерации отходов. Интенсивное потребление, поощряемое системой, наносит колossalный ущерб экосистемам, поэтому личность, стремящаяся к экологичному образу жизни как части саморазвития, сталкивается с экономическими барьерами: экологически чистые товары и услуги часто дороже, инфраструктура для раздельного сбора мусора или использования альтернативного транспорта может отсутствовать, а сама культура одобряет избыточное потребление, что создает внутренний конфликт и чувство бессилия перед лицом системных экономических сил.

Преодоление этих противоречий требует усилий на нескольких уровнях – на индивидуальном уровне это развитие финансовой грамотности и осознанного потребления, умение противостоять манипуляциям маркетинга, поиск баланса между работой, потреблением и развитием, культивация внутренней мотивации и критического мышления. На социально-экономическом уровне необходимы трансформации, направленные на:

1. Смещение фокуса с безудержного роста потребления в сторону экономики благосостояния, устойчивого развития и качества жизни.
2. Продвижение ценностей нематериального благополучия, сотрудничества, аутентичности, экологической ответственности через образование, культуру, СМИ.
3. Доступное и качественное образование на протяжении всей жизни, развитие общественных пространств для творчества и общения, поддержка некоммерческих инициатив в сфере культуры и развития личности, создание экономических условий для экологичного образа жизни.
4. Ограничение агрессивной рекламы, особенно направленной на уязвимые группы, борьба с запланированным устареванием, развитие экономики совместного пользования (шеринг), внедрение принципов циркулярной экономики.

Таблица 2

*Возможные направления преодоления экономических противоречий саморазвития*

Уровень действия	Направления преодоления противоречий	Ожидаемый эффект для саморазвития
Индивидуальный	Осознанное потребление, финансовая грамотность, тайм-менеджмент, развитие критического мышления, медиаграмотность, практики осознанности, фокус на внутренних ценностях.	Повышение контроля над ресурсами (деньги, время), снижение влияния манипуляций, усиление внутренней мотивации, рост осознанности и аутентичности.
Социальный	Пропаганда ценностей саморазвития и нематериального благополучия, развитие сообществ по интересам (не потребительским), поддержка альтернативных культурных практик.	Формирование поддерживающей среды, снижение давления конформизма, расширение возможностей для обмена опытом и совместного развития.
Экономический	Развитие экономики знаний и творческих индустрий, поддержка социального предпринимательства, инвестиции в доступное непрерывное образование, развитие шеринг-экономики, циркулярные модели.	Создание экономически устойчивых возможностей для реализации в "нематериальных" сферах, снижение барьеров доступа к ресурсам развития.
Институциональный	Образовательные реформы (акцент на критическое мышление, эмоциональный интеллект), регулирование рекламы, экологическое законодательство, налоговая политика, стимулирующая устойчивые практики.	Создание системных условий для приоритета развития над чистым потреблением, снижение экологического бремени, защита прав потребителей.

**Источник:** составлено авторами.

Экономические противоречия саморазвития в обществе потребления носят системный характер, но не являются непреодолимыми, их разрешение лежит на путях сознательных индивидуальных стратегий, трансформации общественных ценностей и создания новой экономической реальности, где развитие человеческого потенциала и качество жизни ставятся выше бесконечной гонки за материальными благами. Будущее саморазвития личности зависит от способности общества переосмыслить свои экономические приоритеты и построить систему, поддерживающую подлинный, аутентичный и устойчивый рост человека.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Анализ экономических противоречий саморазвития личности в обществе потребления выявляет глубокую структурную социальную

и индивидуальную напряженность. Экономические механизмы, доминирующие ценности и повседневные практики потребительской системы создают мощные препятствия на пути реализации фундаментальной человеческой потребности в росте, аутентичности и осмысленности. Противоречия между необходимостью инвестиций в развитие и давлением потребительских расходов, между дефицитом времени и его нерациональным использованием в логике потребления, между внутренней мотивацией и внешними материальными стимулами, между стремлением к уникальности и силами стандартизации, наконец, между экологической ответственностью и экологическими издержками гиперпотребления – все это формирует сложный клубок проблем, который может быть разрешён только всесторонней научной практикой с привлечением широкого круга специалистов.

### **Список литературы**

1. Ребзуев, Б. Г. Импульсивное покупательское поведение в условиях ограниченности когнитивных ресурсов / Б. Г. Ребзуев // Психологический журнал. – 2012. – Т. 33, № 2. – С. 88-100. – EDN OXQBEV.
2. Анцыборов, А. В. Компульсивный шопинг как частный вариант поведенческих аддикций. Современное состояние проблемы / А. В. Анцыборов, И. В. Дубатова // Интерактивная наука. – 2019. – № 4(38). – С. 16-23. – DOI 10.21661/r-496503. – EDN IHVAON.
3. Шари, В. В., Кристиано, Л. Дж., Эйхенбаум, М. Ловушки ожиданий и благоразумие // Журнал экономической теории. – 1998. – Т. 81. – № 2. – С. 462-492. – DOI 10.1006/jeth.1998.2421.
4. Батай, Ж. Проклятая доля. Пер. с фр. – М.: «Гнозис», Издательство «Логос» 2003. – 208 с.
5. Грузневич, Е. С. Оценка сбалансированности аспектов социо-эколого-экономической эффективности деятельности

организации на основе метода динамического норматива /  
Е. С. Груневич // Статистика и Экономика. – 2021. – Т. 18,

№ 6. – С. 17-25. – DOI 10.21686/2500-3925-2021-6-17-25. –  
EDN PJNPAF.

## References

1. Rebzuev, B. G. Impulsive purchasing behavior in conditions of limited cognitive resources / B. G. Rebzuev // Psychological journal. – 2012. – Vol. 33, № 2. – Pp. 88-100. – EDN OXQBEV.
2. Antsyborov, A. V. Compulsive shopping as a particular variant of behavioral addictions. The current state of the problem / A. V. Antsyborov, I. V. Dubatova // Interactive science. – 2019. – № 4(38). – Pp. 16-23. – DOI 10.21661/r-496503. – EDN IHVAON.
3. Shari, V. V., Cristiano, L. J., Eichenbaum, M. Traps of expectations and prudence // Journal of Economic Theory. – 1998. – Vol. 81. – № 2. – Pp. 462-492. – DOI 10.1006/jeth.1998.2421.
4. Bataille, J. The cursed share. Translated from French. – M.: Gnosis, Logos Publishing House 2003. – 208 p.
5. Gruznevich, E. S. Assessment of the balance of aspects of socio-ecological and economic efficiency of an organization based on the method of dynamic regulation / E. S. Gruznevich // Statistics and Economics. – 2021. – Vol. 18, № 6. – Pp. 17-25. – DOI 10.21686/2500-3925-2021-6-17-25. – EDN PJNPAF.

## Информация об авторах

**Ягафарова Г.А.**, кандидат педагогических наук, доцент Института химических технологий и инжиниринга ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет» в г. Стерлитамаке (г. Стерлитамак, Российская Федерация).

**Исмагилов Р.И.**, магистрант Института химических технологий и инжиниринга ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет» в г. Стерлитамаке, энергетик цеха АО «Башкирская содовая компания» (г. Стерлитамак, Российская Федерация).

**Холодков Н.И.**, магистрант Института химических технологий и инжиниринга ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет» в г. Стерлитамаке, независимый исследователь (г. Стерлитамак, Российская Федерация).

© Ягафарова Г.А., Исмагилов Р.И., Холодков Н.И., 2025.

## Information about the authors

**Yagafarova G.A.**, Ph.D. of Pedagogic Sciences, Associate Professor at the Institute of Chemical Technologies and Engineering, Ufa State Petroleum Technical University in Sterlitamak (Sterlitamak, Russian Federation).

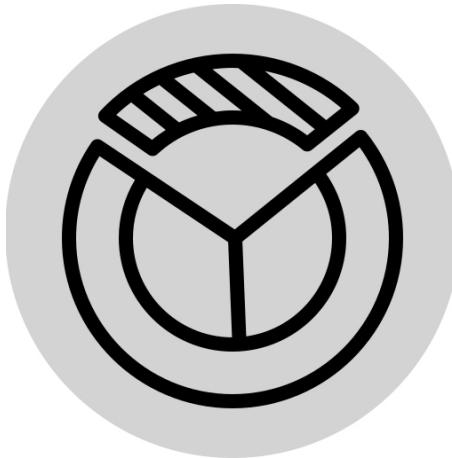
**Ismagilov R.I.**, magister student at the Institute of Chemical Technologies and Engineering of Ufa State Petroleum Technical University in Sterlitamak, power engineer at the workshop of Bashkir Soda Company JSC (Sterlitamak, Russian Federation).

**Kholodkov N.I.**, magister student at the Institute of Chemical Technologies and Engineering, Ufa State Petroleum Technical University in Sterlitamak, independent researcher (Sterlitamak, Russian Federation).

© Yagafarova G.A., Ismagilov R.I., Kholodkov N.IV., 2025.

# **МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ**

## **MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL METHODS IN ECONOMICS**



### **Математические и вычислительные методы**

#### **Mathematical and Quantitative Methods**

«Анти-предпосылки» как искажения мышления исследователя «от противного»  
*Егоров А.В.*

Отраслевые особенности применения  
инструментария инвестиционного анализа  
*Безрукко Д.С.*

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-60-65

# «Анти-предпосылки» как искажения мышления исследователя «от противного»\*

Егоров А.В.

Статья является частью работы над парадигмой доказательного агент-ориентированного моделирования (ДАОМ), которую мы выстраиваем на общем фундаменте доказательного моделирования Клейнера. В ней мы вводим в оборот новую категорию искажений мышления – «анти-предпосылки». Мы определяем их через дополнение множества предпосылок («от противного»), поскольку они препятствуют получению исследователем полного множества правильных. Мы раскрываем два механизма их возникновения («намеренные» и «упускаемые»), а также погружаем их в контекст ранее известных искажений. В рамках этих двух подкатегорий мы также вводим и рассматриваем важные частные случаи – антропные и субъектные анти-предпосылки, соответственно. Для каждой мы даем некоторые рекомендации, которые позволяют исследователям нейтрализовать негативное влияние искажений и повысить качество исследований.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Егоров А.В. «Анти-предпосылки» как искажения мышления исследователя «от противного» // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 60–65.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Искажения мышления, проблемы моделирования, доказательное моделирование Клейнера, доказательное агент-ориентированное моделирование (ДАОМ).

\* Статья выполнена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-60-65

# "Anti-premises" as distortions of the researcher's thinking "from the opposite"

Egorov A.V.

The article is part of the wider research project aimed at developing our evidence-based agent-modelling paradigm, which in turn is built upon Kleiner's evidence-based modelling approach. We introduce a novel bias category as "anti-priors". We define them as complement of a set of priors, since they create resistance within the researcher against getting the correct set. We then outline the mechanics of the way they operate, which splits them into two sub-categories (deliberate and unintentional), and put them within the context of all the relevant biases previously known. We single out anthropic and research subject anti-biases as important special cases of these sub-categories respectively. We also provide guidelines with regards to counteracting those biases, which hopefully should lead to better-quality research.

#### FOR CITATION

Egorov A.V. "Anti-premises" as distortions of the researcher's thinking "from the opposite". *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 60–65.

#### APA

#### KEYWORDS

*Biases, modelling problems, Kleiner's evidence-based modeling, evidence-based ABM.*

## ВВЕДЕНИЕ

Введение Канеманом и Тверски [1] искажений мышления (bias) в оборот экономической науки произвело в ней настоящую революцию. Они объясняли ими поломки моделей на нереалистичных предпосылках полной рациональности. Однако искажения присущи агентам не только в разрезе экономической активности, но и в части проведения экономических исследований как таковых. Именно о таких искажениях пойдет речь в статье.

## ДВЕ СТОРОНЫ ИСКАЖЕНИЙ (DIRECT AND COMPLEMENT BIASES)

Искажения принято формулировать как утверждения. Допустим, «эффект авторитета» (authority bias) из упомянутой классической работы [1] – это тенденция давать более высокую оценку мнению авторитетной фигуры вместо

того, чтобы оценивать аргументацию по существу. Другой пример, более близкий к экономической и модельной тематике, это «проклятие знания» (curse of knowledge) – затруднения, которые возникают у информированных людей при попытке рассматривать проблему с точки зрения менее информированных [2]. Можно сказать, что это принятие неверной «предпосылки информированности» для всех субъектов и/или агентов. Оба случая подразумевают утверждение ошибочных предпосылок, и подобных утвердительных искажений выявлено обширное множество.

Рассмотрим абстрактное множество предпосылок для решения модельной задачи. Негативное влияние искажений заключается в том, что у исследователя формируется неверное множество. Однако неверное множество – это не только

неверные предпосылки, но и отсутствие верных. Мы вводим категорию искажений «анти-предпосылки», косвенно определяя их через дополнение предпосылок до полного множества верных. Данная логика напоминает ход рассуждений «от противного», от чего проистекает альтернативное название категории. Иными словами, искажения «от противного» мы определяем, как мешающие принять верные предпосылки. На наш взгляд, такой ракурс действительно открывает новую перспективу на исследовательские искажения.

Так, мы показываем две симметричные стороны медали в дискуссии об искажениях в контексте предпосылок. В отличие от анализа неверных, мы сконцентрируемся на вариантах ситуаций, когда в множестве предпосылок не содержатся все верные. Такие искажения в некотором смысле неявные – не являясь утвердительными, они не приводят к неверным выводам в явном, непосредственном виде. Это делает их трудными в обнаружении, что, на наш взгляд, обуславливало соответствующий пробел как в экономическом, так и мета-научном знании в целом.

### «НАМЕРЕННЫЕ» (DELIBERATE ANTI-PRIORS)

На данный момент в рамках группы искажений «от противного» нам удалось выделить две подкатегории. Мы назвали первую «намеренные» (deliberate) искажения, так как они могут принимать форму укорененной системы взглядов, которая не позволяет принять необходимые для решения задачи предпосылки. Чаще всего это касается предпосылок об аспектах природы человека, что можно обозначить как антропные анти-предпосылки (anthropic anti-priors). Они особенно актуальны для социальных наук и, в частности, экономической. В разрезе типологии моделей они актуальны для агент-ориентированных в той части, где они требуют задания характеристик агентов.

Механизм работы данных искажений следующий: принятие предпосылок о некотором аспекте природы человека подразумевает неявное принятие этих же предпосылок о себе (исследователь также принадлежит к классу «человек»). Иными словами, работает импликация «человеку присуще  $X \rightarrow$  мне как исследователю и человеку присуще  $X$ ». Далее срабатывает глубинное, возможно, даже бессознательное, «мне не может быть присуще  $X$ », и включается принцип «от противного»:

$$(Я \notin X) \wedge \text{человек}(Я \in \text{человек}) \rightarrow (1)$$
$$(\text{человек} \notin X)$$

Заметим, что можно переписать конструкцию (1) как утверждение в терминах некоторого  $Y$ , которое является дополнением  $X$ . Мы получим импликацию

$$(Я \in Y) \wedge (Y = \bar{X}) \rightarrow (Я \notin X) \quad (2),$$

после чего снова выходим на (1). Однако, рассуждать в терминах  $X$  в ряде случаев удобнее, чем рассуждать в терминах  $Y$  (которое, возможно, даже сложно определить). В этом мы видим сильный методологический потенциал нашего метода.

Итак, исследователь не может принять какие-то предпосылки для класса, поскольку тогда будет вынужден принять их в отношении себя как экземпляра класса. Мы убеждены, что почти в каждом исследователе есть значительный потенциал конфликта базовых представлений о себе и предпосылок в отношении человеческой природы, в которых может возникнуть необходимость. На наш взгляд, не так много исследователей могут полностью освободиться от представлений о себе в рамках исследовательского процесса, что может подпитывать сопротивление принятию важных для развития науки предпосылок.

К примеру, работа в направлении получения сильного искусственного интеллекта может потребовать радикального пересмотра отношения, в котором находятся интеллект искусственный и естественный. Можно представить ситуацию, что потребуется постулирование их эквивалентности как эволюционных феноменов. Подобное стирание границ как конвергенция между человеком и «машиной» присуще некоторым течениям философии (к примеру, пост-гуманизм [3]). Однако для некоторых исследователей допустить подобный факт может оказаться абсолютно неприемлемым на уровне глубоких, бессознательных установок.

Постгуманизм в некотором смысле противопоставляет себя антропоцентристическому искажению (anthropocentric bias, тенденция рассматривать феномены исключительно с точки зрения человека как вида) [4]. В рамках последнего даже явно выделяют обратную сторону как тенденцию отрицать, что человеческие качества могут быть присущи прочим живым существам. Объединяя, можно понимать под антропоцентризмом отрижение возможности эквивалентности человека с кем или чем бы то ни было еще, что действительно сильно роднит его с антропными анти-предпосылками как важным частным случаем наших «невозможных» искажений.

Другим интересным для нас искажением в силу инверсности формулировки является

«эффект страуса» (ostrich effect) [5], в рамках которого человек игнорирует ситуации, которые вызывают психологический дискомфорт, и тем самым как будто избегает их. Особенность наших «невозможных» искажений в том, что нечто нейтральное по своей сути (например, механистическая концепция всего сущего) в силу бессознательных установок видится отрицательной. Далее включается аналогичный механизм отрицания и избегания, который не позволяет принять такие предпосылки, даже если они необходимы для решения задачи. С утвердительной стороны такие искажения, на наш взгляд, опираются на искажение «подтверждения точки зрения» (confirmation bias) [6]. Это тенденция отдавать предпочтение информации, которая согласуется с имеющимися убеждениями, особенно эмоционально значимыми и глубоко укоренившимися. Эти убеждения могут выступать в роли  $Y$  в импликации (2).

Другими примерами утвердительных искажений, на которые могут опираться (хотя бы частично) наши «невозможные» искажения, являются искажение «иррациональной эскалации», конформизм и феномен «справедливого мира». «Иррациональная эскалация», особенно в экономической трактовке «ошибок невозвратных затрат», есть продолжение инвестиций вопреки тому, что дополнительные затраты превышают любые потенциальные выгоды [7]. В нашем случае такой инвестицией может выступать продолжение попыток решения задачи в рамках неработающей системы предпосылок. Влияние конформизма (тенденции верить в то, во что верят много людей) на нежелание ставить базовые предпосылки под сомнение очевидна. Что касается феномена «справедливого мира» (*«just world» hypothesis*, тенденция людей верить, что мир «справедлив» [8]), он требует некоторого обобщения – любая фиксированная вера в любую характеристику мира может выступить причиной негибкости в части принятия фундаментальных предпосылок.

В качестве противодействия данной подкатегории искажений поможет признание, что мы можем заблуждаться даже в самых глубинных убеждениях, которые кажутся абсолютно незыблемыми. Ни одна подобласть внутренних убеждений не должна оставаться защищенной, если исследователь чувствует, что некоторая смешанная предпосылка может помочь в решении проблемы. Ревизия множества предпосылок в таком случае должна в буквальном смысле не оставлять камня на камне. Альтернативно, можно говорить

о концепции тотального «чистого листа» при наборе этого множества.

Проблему может решить также принятие правильной исследовательской парадигмы. Разработанная нами на базе доказательного моделирования Клейнера [9] парадигма доказательного агент-ориентированного (ДАОМ) [10] отвечает необходимым требованиям, поскольку базируется на максимально «свободных» предпосылках. Такие предпосылки могут вызывать дискомфорт, однако мы видим в этом конкурентное преимущество парадигмы, которые способно транслироваться в конкурентное преимущество исследователя.

### «УПУСКАЕМЫЕ» (UNINTENTIONAL ANTI-PRIORS)

Множество предпосылок может быть неполно не только по причине активного сопротивления необходимой предпосылке, но также по причине «слепой зоны» в отношении него. Иными словами, нужная предпосылка может не приниматься из систематического непонимания необходимости ее принять.

В рамках таких «упускаемых» (unintentional) искажений введем и особо выделим «искажение субъекта», или «анти-предпосылку субъекта» (research subject anti-prior). Мы определяем его как отсутствие в исследовании четкого субъекта, относительно которого, в частности, выстраиваются рекомендации. Если вдобавок неявным, вмененным субъектом по умолчанию остается сам исследователь, то отсутствие правильных предпосылок о субъекте совмещается с неверными (если только это не мета-научное, т.е. посвященное самой науке исследование).

Мы снова можем выделить ряд утвердительных искажений, связанных с нашим «упускаемым» через механизм «от противного»: ранее упомянутое «проклятие знания», «иллюзия асимметрии», «эффект ложного консенсуса» и «ложный реализм». В «проклятии знания» эксперт-исследователь неявно отождествляет себя с субъектом и, как следствие, не учитывает информационные ограничения настоящего субъекта. Заметим, если это касается предпосылок относительно агентов в агент-ориентированной модели, то мы оказываемся в ситуации «невозможной» анти-предпосылки, поскольку исследователь в силу бессознательной убежденности не принимает предпосылки о недостаточной информированности агентов. Возможно, подобная убежденность частично подпитывается «иллюзией асимметрии» (*illusion of asymmetric insight*), или склонности

полагать, что мы знаем других лучше, чем они знают нас [11].

«Проклятие знания» обобщается «эффектом ложного консенсуса» (false consensus effect) как «склонности проецировать свой способ мышления на других людей», так, что, в результате, «люди склонны полагать, что все остальные думают точно так же, как они сами» [12]. Дальнейшим обобщением, уже безотносительно одушевленности, мы склонны видеть «ложный реализм» (naïve realism) – довольно грубую форму искажения, где «с реальностью полностью или частично отождествляется лишь то, что исследователь лично воспринимает при помощи своих органов чувств, а также то, что он думает и знает о чувственно воспринимаемом мире» [13].

Строгий фокус на субъекте, относительно которого производится исследование и даются рекомендации, решает вопрос с «искажением

субъекта» как с утвердительной стороны, так и «от противного» (принятие правильного субъекта исключает принятие неправильного). В упомянутой нами парадигме ДАОМ точка, из которой делается прогноз, всегда определена однозначно. Она вбирает в себя полный контекст, и для ситуаций, одинаковых во всех отношениях за исключением субъекта, она будет строго разной.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы описали новую категорию искажений «от противного» в разбивке на две подкатегории. Тем самым, как минимум, мы предоставили альтернативную точку обзора, с которой можно смотреть на известные утвердительные искажения. Так или иначе, это улучшает идентификацию исследовательских проблем. А значит, поможет исследователям принять контрмеры по нейтрализации их ограничивающего влияния, что повысит качество экономических исследований.

## Список литературы

1. Тверски, А., Канеман, Д. Суждение в условиях неопределенности: эвристика и предвзятость // Наука, Новая серия. – 1974. – С. 185. – № 4157. – С. 1124-1131.
2. Камерер, К., Вебер, М. Проклятие знания в экономических условиях: экспериментальный анализ // Журнал политической экономии. – 1989. – Т. 97. – № 5. – DOI: 10.1086/261651.
3. Феррандо, Ф. Философский постгуманизм // Bloomsbury Academic. – 2019.
4. Престон, Дж., Шин, Ф. Антропоцентрические предубеждения в телеологическом мышлении: как Природа, по-видимому, устроена для людей // Journal of Experimental Psychology General. – 2020. – Т. 150. – № 5. – С. 943-955. – DOI: 10.1037/xge0000981.
5. Карлссон, Н., Левенштейн, Г., Сеппи, Д. Эффект страуса: избирательное внимание к информации // Журнал рисков и неопределенности. – 2009. – Т. 38. – № 2. – С. 95-115.
6. Никерсон, Р. Предвзятость подтверждения: Вездесущий феномен во многих обличьях // Обзор общей психологии. – 1998. – Т. 2. – № 2. – С. 175-220. – DOI: 10.1037/1089-2680.2.2.175.
7. Мартенс, Н., Орзен, Х. Усиление приверженности неудачному курсу действий – пересмотр // Европейский экологический обзор. – 2021. – Т. 137. – DOI: 10.1016/j.euroecorev.2021.103811.
8. Далберт, К., Донац, М. Вера в справедливый мир // Международная энциклопедия социальных и поведенческих наук. – 2015. – Т. 2. – С. 487-492. – DOI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.24045-9.
9. Клейнер, Г. Б. Доказательное моделирование как перспективный инструмент научного исследования социально-экономических процессов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 6. – С. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2023.06.02.001>.
10. Егоров, А. В. Решение проблемы Трумана на основе третьего принципа доказательного моделирования Клейнера // Мягкие измерения и вычисления. – 2024. – Т. 81. – № 8. – С. 18–25.
11. Штеглих-Петтерсен, А., Скиппер, М. Объяснение иллюзии асимметричного понимания // Обзор философии и психологии. – 2019. – Т. 10, № 4. – С. 1-18. – DOI: 10.1007/s13164-019-00435-g.
12. Росс, Л., Грин, Д., Хаус, П. «Эффект ложного консенсуса»: эгоцентрическая предвзятость в процессах социального восприятия и атрибуции // Журнал экспериментальной социальной психологии. – 1977. – Т. 13. – И. 3. – С. 279-301. – DOI: 10.1016/0022-1031(77)90049-X.
13. Гейне, Дж. Последние работы о наивном реализме // American Philosophical Quarterly. – 2016. – Т. 53. – № 1. – С. 1-25.

## References

1. Tversky, A., Kahneman, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases // Science, New Series. – 1974. – V. 185. – № 4157. – Pp. 1124–1131.
2. Camerer, C., Weber, M. The Curse of Knowledge in Economic Settings: An Experimental Analysis // Journal of Political Economy. – 1989. – V. 97. – № 5. – DOI: 10.1086/261651.
3. Ferrando, F. Philosophical Posthumanism // Bloomsbury Academic. – 2019.
4. Preston, J., Shin, F. Anthropocentric Biases in Teleological Thinking: How Nature Seems Designed for Humans // Journal of Experimental Psychology General. – 2020. – V. 150. – № 5. – Pp. 943–955. – DOI: 10.1037/xge0000981.
5. Karlsson, N., Loewenstein, G., Seppi, D. The Ostrich Effect: Selective Attention to Information // Journal of Risk and Uncertainty. – 2009. – V. 38. – № 2. – Pp. 95–115.
6. Nickerson, R. Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises // Review of General Psychology. – 1998. – V. 2. – № 2. – Pp. 175–220. – DOI: 10.1037/1089-2680.2.2.175.
7. Martens, N., Orzen, H. Escalating commitment to a failing course of action – A re-examination // European Economic Review. – 2021. – V. 137. – DOI: 10.1016/j.euroecorev.2021.103811.
8. Dalbert, C., Donat, M. Belief in a Just World // International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. – 2015. – V. 2. – Pp. 487–492. – DOI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.24043-9.

9. Kleiner, G. B. Evidence-based modeling as a promising tool for scientific research of socio-economic processes // Economics and management: problems, solutions. – 2023. – Vol. 2, № 6. – Pp. 5-16. – DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2023.06.02.001>.
10. Egorov, A. V. Solving the Truman problem based on Kleiner's third principle of evidence-based modeling // Soft measurements and Calculations. – 2024. – Vol. 81. – № 8. – Pp. 18-25.
11. Steglich-Petersen, A., Skipper, M. Explaining the Illusion of Asymmetric Insight // Review of Philosophy and Psychology. – 2019. – V. 10, № 4. – Pp. 1-18. – 10.1007/s13164-019-00435-y.
12. Ross, L., Greene, D., House, P. The «false consensus effect»: An egocentric bias in social perception and attribution processes // Journal of Experimental Social Psychology. – 1977. – V. 13. – I. 3. – Pp. 279-301. – DOI: 10.1016/0022-1031(77)90049-X.
13. Heine, J. Recent Work on Naïve Realism // American Philosophical Quarterly. – 2016. – V. 53. – № 1. – Pp. 1-25.

## Информация об авторе

**Егоров А.В.**, младший научный сотрудник ЦЭМИ РАН, аспирант Финансового Университета при Правительстве РФ (г. Москва, Российская Федерация).

© Егоров А.В., 2025.

## Information about the author

**Egorov A.V.**, Junior Researcher at the CEMI RAS, postgraduate student, Financial University under the Government of Russia (Moscow, Russian Federation).

© Egorov A.V., 2025.

# Отраслевые особенности применения инструментария инвестиционного анализа

Безручко Д.С.

В статье исследуется влияние отраслевой специфики на применение методов инвестиционного анализа. На основе систематизации современных исследований выделены ключевые факторы, определяющие отраслевые различия в моделировании проектов: временные параметры (лаг между инвестициями и выходом на проектную мощность, сезонность), структура денежных потоков (волатильность, субсидии, цикличность), операционные затраты (доля постоянных/переменных издержек), учет рисков (вероятность неудачи R&D, форс-мажоры) и особенности оценки эффективности (модификация NPV, EMV). Автором разработана структура отраслевых факторов влияния, предложены методы их учета, включая корректировку ставки дисконтирования (WACC, кумулятивный метод) и риск-адаптированных показателей (ANPV, EMV).

Научная новизна заключается в интеграции разрозненных отраслевых практик в единую схему факторов влияния и разработке рекомендаций по выбору инструментария. Эти рекомендации обеспечивают повышение точности инвестиционных моделей за счет устранения «слепых зон», связанных с игнорированием отраслевого контекста. Результаты исследования рекомендованы к применению инвестиционными аналитиками при разработке моделей проектов, а также в исследовательских целях для снижения неопределенности при прогнозировании.

для цитирования

Безручко Д.С. Отраслевые особенности применения инструментария инвестиционного анализа // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 66–72.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Отраслевая специфика моделей, инвестиционный проект, модели проектов, ставка дисконтирования, инвестиционный анализ.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-66-72

# Industry features of the investment analysis tools application

Bezruchko D.S.

The article examines the influence of industry specifics on the application of investment analysis methods. Based on the systematization of modern studies, the key factors determining the differences in project modeling are identified: time parameters (lag between investments and reaching capacity, seasonality), cash flow structure (volatility, subsidies, cyclicality), operating costs (share of fixed/variable costs), risk accounting (probability of R&D failure, force majeure) and performance assessment features (modification of NPV, EMV). The author has developed a structure of industry influencing factors, proposed methods for their accounting, including adjustment of the discount rate (WACC, cumulative method) and risk-adapted indicators (ANPV, EMV).

The scientific novelty lies in the integration of disparate industry practices into a single scheme of influencing factors and the development of recommendations for the selection of tools. This recommendations provide increased accuracy of investment models by eliminating “blind spots” associated with ignoring the industry context. The results of the study are recommended for use by investment analysts in developing project models, as well as for research purposes to reduce uncertainty in forecasting.

#### FOR CITATION

Bezruchko D.S. Industry features of the investment analysis tools application. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 66–72.

#### APA

#### KEYWORDS

*Industry specifics of models, investment project, project models, discount rate, investment analysis.*

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена недостаточным учетом отраслевых особенностей при оценке инвестиционных проектов, что ведет к некорректным прогнозам их эффективности. Как показали работы [1], [3], [4], параметры моделирования (денежные потоки, риски, временные параметры) существенно различаются в зависимости от сектора экономики. Например, энергетика и инфраструктура требуют учета длительных сроков окупаемости и регуляторных задержек, добывающая промышленность – моделирования волатильности цен на сырье и затрат на рекультивацию, фармацевтика и R&D – вероятностных весов

успеха/неудач проектов. Отраслевые особенности инвестиционных проектов влияют на ключевые параметры моделирования, что подтверждается исследованиями в области финансового анализа и проект-менеджмента.

Целью настоящего исследования является систематизация отраслевых особенностей применения инструментов инвестиционного анализа.

Методологическая база исследования включает анализ структуры модели проекта, денежных потоков проекта, скорректированных на риск, применение количественных методов расчета показателей эффективности (NPV, IRR, EMV) с адаптацией к отраслевым условиям, комбина-

цию качественных и количественных подходов к риск-менеджменту.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Поскольку основной целью инвестиционного анализа является поддержка принятия инвестиционных решений, то применяемый инструментарий для инвестиционного анализа, в свою очередь, должен обеспечивать максимальное качество данных для принятия решений, что требует от него адекватности поставленным задачам и объектам исследования. Предметом настоящего исследования являются методы и инструментарий инвестиционного анализа, а объектом исследования – инвестиционные проекты различных отраслей экономики.

Задачами настоящего исследования являются:

- анализ отраслевых особенностей инвестиционных проектов,
- построение структуры отраслевой специфики факторов влияния инвестиционных проектов,
- анализ методов учета влияния отраслевой специфики,
- обоснование критерии выбора методов учета отраслевой специфики.

Информационной базой для большинства методов инвестиционного анализа является денежный поток, генерируемый проектом в адрес заинтересованных лиц (в том числе, инвесторов). Этот поток корректируется на уровень риска, после чего, как правило, вычисляется один или несколько ключевых показателей эффективности, например, NPV, IRR, сроки окупаемости и другие. Различия методов анализа заключаются в способе построения структуры данных модели проекта и способах учета проектных рисков. Данные различия в большинстве случаев обусловлены отраслевой спецификой инвестиционных проектов, что делает весьма актуальной задачу по обобщению и систематизации данного опыта.

За последнее время вышло большое количество публикаций по практике применения инвестиционного анализа, в которых исследователи прямо или косвенно указали на отраслевые особенности инвестиционных проектов. Сгруппируем этот опыт по факторам влияния и отметим наиболее важные публикации:

### 1. Временные параметры инвестиционного проекта

В энергетике и инфраструктурных проектах необходимо обеспечить учет длительных временных лагов между инвестициями и выходом на проектную мощность [4]. Там же отмечен дли-

тельный срок окупаемости этих проектов из-за капиталоемкости и регуляторных задержек. При этом ИТ-стартапы характеризуются сжатыми сроками выхода на рынок (<3 лет) с итеративным обновлением продукта [1]. В сельском хозяйстве наблюдаются сезонные кассовые разрывы, которые требует учета цикличности выручки, производства и формирования запасов [8].

### 2. Структура денежных потоков

В добывающей промышленности замечена высокая волатильность операционных потоков из-за колебания биржевых цен на сырье, что требует моделирование через стохастические процессы [11]. Кроме этого, в моделях проектов требуется отражение накопления резервов на рекультивацию месторождений, что приводит к дополнительным оттокам в балансе [9]. Учет фактора истощения ресурсов необходимо обеспечить путем корректировки денежных потоков на снижение объемов добычи [3]. В инфраструктурных проектах (транспорт, энергетика, ЖКХ) требуется обязательное моделирование государственных субсидий и тарифного регулирования [12]. В моделях промышленного производства необходима интеграция расчетов денежного потока с производственными циклами, обеспечивающая учет длительности изготовления продукции, нормативов запасов сырья. Также нужна синхронизация операционных затрат с этапами проекта (например, пуско-наладочные работы). Отмечается зависимость проекта от цепочек поставок, требующая учета рисков сбоев поставок в матрице чувствительности. В проектах по производству и внедрению возобновляемых источников энергии (ВИЭ) замечена зависимость от субсидий (до 40% NPV) [12], а также специфика формирования отложенных налоговых активов в структуре капитала [4]. В розничной торговле необходимо учесть краткосрочные кредитные циклы с лагом до 60 дней, которые формируют весьма высокий уровень связанного оборотного капитала.

### 3. Операционные затраты

Отмечается высокая доля переменных затрат в промышленности (>70%) [1], а также жесткая привязка величины оборотного капитала к нормативам запасов. В свою очередь в ИТ-проектах отмечены низкие переменные затраты, но высокие постоянные затраты и инвестиции на R&D и совершенствование проекта. Также в стартапах и ИТ-проектах важен акцент на юнит-экономику и корректный расчет маржинальности. В случае успешности стратегии такие проекты демонстрируют экспоненциальное масштабиро-

вание выручки при ограниченных постоянных затратах [1].

#### 4. Учет проектных рисков

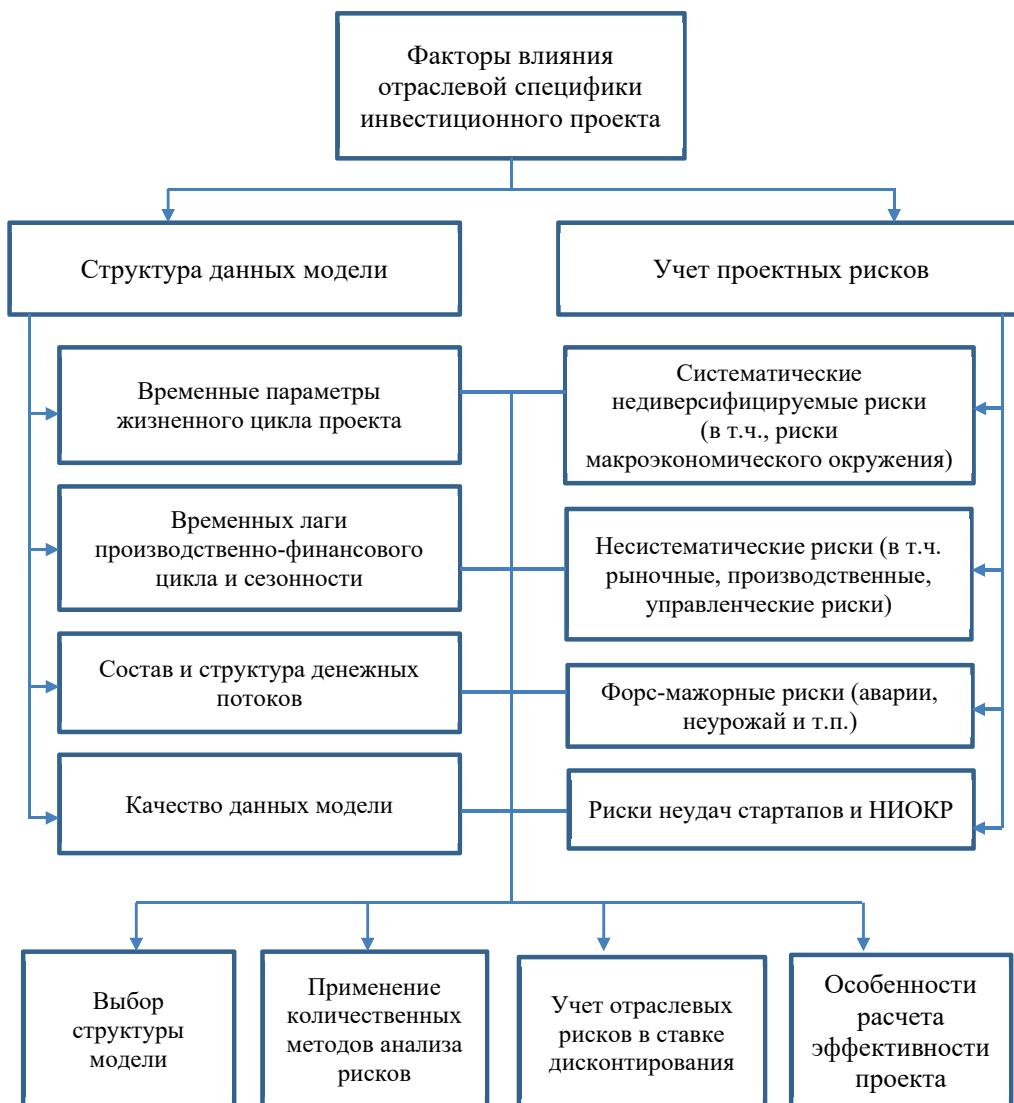
Исследователи небезосновательно отмечают высокую вероятность неудачи (до 60-80%) в фармацевтической отрасли на стадии клинических испытаний [3]. Они рекомендуют корректировать NPV через вероятностные веса успеха и провала. Так же, по нашему мнению, следует поступать в любых R&D проектах на ранней стадии разработок. В транспортной отрасли [10] моделируют риски форс-мажоров (аварии, логистические сбои) через ошибку модели. В сельском хозяйстве [5] моделируется зависимость финансового результата от погодных условий с помощью сценарного анализа с привязкой к историческим данным урожайности. В проектах для развивающихся рынков необходимо учесть страновой риск (в раз-

мере 3 – 7% и выше) в ставке дисконтирования дополнительно к отраслевому риску [4].

#### 5. Особенности оценки эффективности

В проектах по строительству и эксплуатации недвижимости необходимо сделать акцент на точность расчета IRR (который желательно должен быть больше 15% для коммерческих проектов в долларовом исчислении) и величине кредитного плеча. Также необходим учет арендных каникул и иных специфических особенностей в прогнозе выручки. В проектах биотехнологической отрасли можно использовать оценку эффективности через реальные опционы путем сопоставления стоимости патентов и R&D [3].

Обобщив имеющуюся разрозненную информацию, мы можем построить структуру отраслевых факторов влияния и методов их учета – рисунок 1. Далее подробно рассмотрим методы



*Рисунок 1. Факторы влияния отраслевой специфики инвестиционного проекта*

**Источник:** составлено автором.

учета отраслевых особенностей при моделировании инвестиционных проектов. Очевидно, что структура модели должна включать в себя блок моделирования физических параметров бизнес-процесса проекта, из чего следует, что отраслевая специфика учитывается при моделировании следующим образом:

1) При моделировании временных лагов модели, относящихся к сезонности, длительности составляющих производственно-финансового цикла или фазе жизненного цикла проекта,

2) При выборе способа моделирования постоянных и переменных затрат (на основании матрицы технологических коэффициентов, либо в процентах от выручки),

3) При моделировании макроэкономического окружения и структуры финансирования проекта.

Дальнейшая работа с отраслевой спецификой требует особого учета проектных рисков, который осуществляется комбинацией количественных и качественных методов анализа. Так, анализ чувствительности позволяет выявить и ранжировать факторы, в различной степени влияющие на эффективность проекта. Анализ методом Монте-Карло позволяет построить вероятностную модель проекта, дающую вероятностное распределение показателей эффективности, а также выявить вероятность риска потери ликвидности, что особенно актуально для сезонного бизнеса. Некоторые исследователи предпочтуют учитывать отраслевые риски в расчете ставки дисконтирования [4], в связи с чем можно отметить следующие подходы:

1. Корректировка WACC через отраслевые бета-коэффициенты (см. формулу (1)):

$$r = r_f + \beta_{\text{отрас}} \times (r_m - r_f) + \text{SCR}P \quad (1)$$

где:  $r$  – ставка дисконтирования,

$r_f$  – безрисковая ставка,

$\beta_{\text{отрас}}$  – бета отрасли (рассчитывается по регрессии доходности акций компаний данного сектора рынка),

$\text{SCR}P$  (Sector Country Risk Premium) – премия за страновой риск в отрасли.

Например, на американском рынке для IT-стартапов:  $\beta=1.3-1.8$ , что означает высокую волатильность, а для ЖКХ:  $\beta=0.6-0.8$  (стабильный спрос) [1]. В результате, ставка дисконтирования для стартапов достигает 40-60% из-за рисков масштабирования (использованы эмпирические данные по венчурным фондам) [5].

2. Метод кумулятивного построения основан на добавлении премий к безрисковой ставке  $r_f$  (см. формулу 2)):

$$r = r_f + RP_{\text{рын}} + RP_{\text{отрас}} + RP_{\text{комп}} \quad (2)$$

где:  $RP_{\text{рын}}$  – премия за рыночный риск,

$RP_{\text{отрас}}$  – премия за отраслевой риск,

$RP_{\text{комп}}$  – компенсационная премия за все несистематические риски.

Так, на развитых рынках значения премии за отраслевой риск в добывающей промышленности составляет 3 – 7% за счет волатильности цен на сырьё, политические риски [11], в фармацевтике – 4-8% за счет рисков неудачи R&D, регуляторные барьеры [3], в инфраструктурных проектах – 1 – 3% вследствие зависимости от субсидий и длительных сроков окупаемости [12]. Обращаем также внимание, что при расчете ставки дисконтирования следует избегать ошибки двойного учета рисков (например, добавление премии за отраслевой или страновой риск при уже высоком  $\beta$ ).

3. Метод корректировки NPV (ANPV) применяется для отраслей с нестандартными рисками согласно формуле (3):

$$\text{ANPV} = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r_f)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{RC_t}{(1+r_f)^t} \quad (3)$$

где:  $CF_t$  – денежный поток в период  $t$ ,

$RC_t$  – рисковая корректировка в период  $t$ .

В нефтегазовой отрасли в качестве рисковой корректировки  $RC_t$  применяются затраты на ликвидацию аварий, в сельском хозяйстве – корректировка на потери урожая [5].

В ряде отраслей ключевые показатели проекта модифицируются более радикально, чем в формуле (3). Для проектов с высоким уровнем неопределенности, например, основанных на результатах незавершенных R&D, допускается использование показателей эффективности, учитывающих риск неудач [2]. Классическим примером такого показателя является EMV (expected monetary value) – формула (4).

$$\text{EMV} = \sum_{i=1}^n P_i * V_i \quad (4)$$

где: EMV – Ожидаемая денежная стоимость (Expected Monetary Value),

$P_i$  – Вероятность наступления  $i$ -го исхода (сценария),

$V_i$  – Денежная стоимость (выгода или убыток)  $i$ -го исхода, например NPV данного исхода проекта,

$n$  – Количество возможных взаимоисключающих исходов (сценариев).

EMV позволяет сравнивать различные R&D проекты или варианты одного проекта на основе их ожидаемой стоимости, учитывающей неопределенность [7], [13]. Проект с более высоким EMV считается более предпочтительным с финансовой точки зрения (при прочих равных условиях). Положительный EMV указывает на ожидаемую общую финансовую выгоду от проекта с учетом рисков и возможностей. Отрицательный EMV указывает на ожидаемые общие финансовые потери. К недостаткам данного метода следует отнести субъективность вероятностей  $p_i$  и дискретность сценариев. При этом упрощение может исказить результат [6].

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтверждает критическую значимость учета отраслевой специфики проектов для корректного применения инструментов инвестиционного анализа. Факторы влияния отраслевой специфики систематизированы в две группы, влияющие на структуру мо-

дели (временные параметры, структура денежных потоков, качество данных) и на особенности учета проектных рисков. Методы адаптации к отраслевым особенностям инвестиционных проектов, в свою очередь, основаны на коррекции структуры модели, анализе отраслевых рисков количественными и качественными методами, учете отраслевых рисков в ставке дисконтирования и особенностях расчета эффективности проекта.

В исследовании проанализированы конкретные примеры способов учета отраслевых особенностей при применении инструментария моделирования инвестиционных проектов, даны практические рекомендации. Также отмечено, что корректный учет отраслевых особенностей трансформирует инвестиционный анализ из формальной процедуры в точный инструмент поддержки принятия решений, снижая ошибки прогнозирования на 15 – 25%. Результаты исследования создают основу для создания отраслевых стандартов финансового моделирования.

### Список литературы

1. Беннинга, С. Финансовое моделирование. 4-е изд. – Кембридж: MIT Press, 2014. – 1136 с.
2. Чэлмен, С. Б., Уорд, С. К. Управление рисками проекта: процессы, методы и понимание / С. Б. Чэлмен, С. К. Уорд. – 2-е изд. – Чichester: Джон Уайли и Сыновья, 2003. – 320 с.
3. Коупленд, Т., Антикаров, В. Реальные опционы: руководство для практикующего. – Нью-Йорк: Texere, 2001. – 384 с. – DOI: 10.2139/ssrn.279565.
4. Дамодаран, А. Страновой риск и оценка инвестиций: пересмотр // Журнал международного финансового менеджмента и бухгалтерского учета. – 2021. – Том 32. – № 2. – С. 242-267. – DOI: 10.1111/jifm.12138.
5. Гатти, С., Чиарелла, С. Машинальное обучение для оценки рисков финансирования проектов на основе NPV // Европейский журнал операционных исследований. – 2020. – Т. 287. – № 2. – С. 581-597. – DOI: 10.1016/j.ejor.2020.04.044.
6. Грей, К. Ф., Ларсон, Э. Управление проектами: Процесс управления / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. – 8-е изд. – Нью-Йорк: McGraw-Hill Education, 2020. – 688 с.
7. Керзнер, Х. Управление проектами: системный подход к планированию, составлению графиков и контролю. – 10-е изд. – Хобoken: Уайли, 2009. – 1120 с.
8. Лютикполь, Х. Новое введение в анализ множественных временных рядов. – Берлин: Springer, 2005. – 764 с. – DOI: 10.1007/978-3-540-27752-1.
9. Николау, И. Э. и др. Интеграция ESG-рисков в оценку инвестиционных проектов // Journal of Sustainable Finance & Investment. – 2021. – Т. 12. – № 3. – С. 678-695. – DOI: 10.1080/20430795.2021.1920231.
10. Песаран, М. Х., Шин, Ю. Подход к моделированию авторегрессионного распределенного запаздывания для коинтеграционного анализа. У С. Строма (ред.), // Эконометрика и экономическая теория в 20 веке (стр. 371-413). – 1999. – Издательство Кембриджского университета. – DOI: 10.1017/CCOL521633230.
11. Чжан, Л. и др. Финансовое моделирование на основе искусственного интеллекта в MATLAB для инфраструктурных проектов // Достижения в области инженерного программного обеспечения. – 2023. – Т. 176. – Статья 103402. – DOI: 10.1016/j.advengsoft.2022.103402.
12. Чжао, Дж. и др. Гибридная модель DCF-Монте-Карло для оценки инвестиций в возобновляемые источники энергии // Энергетическая политика. – 2020. – Т. 147. – Статья 111822. – DOI: 10.1016/j.enpol.2020.111822.
13. Институт управления проектами. Руководство по управлению проектами (PMBOK® guide). 7-е изд. – Пенсильвания: Институт управления проектами, Inc., 2021. – 250 с.

### References

1. Benninga, S. Financial Modeling. 4th ed. – Cambridge: MIT Press, 2014. – 1136 p.
2. Chapman, C. B., Ward, S. C. Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights / C. B. Chapman, S. C. Ward. – 2nd ed. – Chichester: John Wiley & Sons, 2003. – 320 p.
3. Copeland, T., Antikarov, V. Real Options: A Practitioner's Guide. – New York: Texere, 2001. – 384 p. – DOI: 10.2139/ssrn.279565.
4. Damodaran, A. Country risk and investment valuation: A re-examination // Journal of International Financial Management & Accounting. – 2021. – Vol. 32. – № 2. – Pp. 242–267. – DOI: 10.1111/jifm.12138.
5. Gatti, S., Chiarella, C. Machine learning for NPV-based project finance risk assessment // European Journal of Operational Research. – 2020. –Vol. 287. – № 2. – Pp. 581–597. – DOI: 10.1016/j.ejor.2020.04.044.

6. Gray, C. F., Larson, E. W. Project Management: The Managerial Process / Clifford F. Gray, Erik W. Larson. – 8th ed. – New York: McGraw-Hill Education, 2020. – 688 p.
7. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – 10th ed. – Hoboken: Wiley, 2009. – 1120 p.
8. Lütkepohl, H. New Introduction to Multiple Time Series Analysis. – Berlin: Springer, 2005. – 764 p. – DOI: 10.1007/978-3-540-27752-1.
9. Nikolaou, I. E. et al. Integrating ESG risks into investment project valuation // Journal of Sustainable Finance & Investment. – 2021. – Vol. 12. – № 3. – Pp. 678–695. – DOI: 10.1080/20430795.2021.1920231.
10. Pesaran, M. H., Shin, Y. An autoregressive distributed lag modelling approach to cointegration analysis. In S. Strom (Ed.), // Econometrics and economic theory in the 20th century (pp. 371–413). – 1999. – Cambridge University Press. – DOI:10.1017/CCOL521633230.
11. Zhang, L. et al. AI-driven financial modeling in MATLAB for infrastructure projects // Advances in Engineering Software. – 2023. – Vol. 176. – Art. 103402. – DOI: 10.1016/j.advengsoft.2022.103402.
12. Zhao, J. et al. A hybrid DCF-Monte Carlo model for renewable energy investment appraisal // Energy Policy. – 2020. – Vol. 147. – Art. 111822. – DOI: 10.1016/j.enpol.2020.111822.
13. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 7th ed. – Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2021. – 250 p.

## Информация об авторе

**Безручко Д.С.**, кандидат экономических наук, доцент Высшей инженерно-экономической школы Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

© Безручко Д.С., 2025.

## Information about the author

**Bezruchko D.S.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Higher School of Engineering and Economics of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russian Federation).

© Bezruchko D.S., 2025.

# **РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**

## **REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY**



### **Теория отраслевых рынков**

### **Industrial Organization**

Методика оценки инвестиционной привлекательности компаний с учетом стадии жизненного цикла

*Мелай Е.А., Гуляева О.А.*

ESG-отчетность российских предприятий и пути ее совершенствования для достижения целей устойчивого развития

*Газизова О.В., Сольшинова О.А.*

Экономическая безопасность АПК: вызовы и механизмы устойчивости в условиях цифровизации

*Шульгин И.С.*

Современные подходы к учету вложений коммерческих банков в ценные бумаги

*Русаков Д.А.*

Инжиниринг промышленных проектов: содержание, направления развития

*Кондауров С.Ю.*

Цифровая трансформация стратегического планирования регионов: роль децентрализованных решений в укреплении конкурентных преимуществ

*Котовенко Д.Н., Вельдяев А.П.*

Трансформация бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным

*Германчук А.Н., Комарницкая Е.В.*

Инновации как основа научно-технологического развития промышленного производства России

*Николаенко А.В., Зайцев А.Г., Машегов П.Н.*

Модели и инструменты реализации промышленной политики

*Кадырова Э.Я., Зайцев А.Г., Николаенко А.В.*

Расширенная кластерная концепция и её сопряжение с ESG-стратегией в системе управления промышленным сектором экономики

*Сахарова Л. А.*

Механизмы преодоления кадрового дефицита: университеты, корпоративные структуры и государство

*Харабрин А.А., Яковлев Е.А.*

Инструментальный нейролингвистический анализ воздействия сообщений на аудиторию

*Нейматова А.Я.*

Совершенствование механизмов поддержки бизнеса в России на основании зарубежного опыта

*Буевич А.П.*

Improving business support mechanisms in Russia based on the experience of foreign countries

*Buevich A.P.*

Государственные цифровые инфраструктуры как инструмент повышения экономической и социальной устойчивости региона

*Варвус С.А.*

# Методика оценки инвестиционной привлекательности компании с учетом стадии жизненного цикла

Мелай Е.А., Гуляева О.А.

В статье разработана комплексная методика, которая позволит наиболее полно оценить инвестиционную привлекательность организации на основе учета как можно большего количества факторов, в том числе и стадию жизненного цикла организации. Отмечено, что авторы, занимающиеся исследованием инвестиционной привлекательности, стадию жизненного цикла в существующих методиках напрямую не учитывали. Предложено учесть данный фактор на первом, начальном этапе, так как от результатов его реализации зависят дальнейшие действия пользователя методики. Кроме того, учет данного фактора позволит существенно сократить трудоемкость принятия решения по выбору объекта инвестирования. Предлагается фактор – стадия жизненного цикла учитывать на основе трех направлений: ликвидности, инвестиционных рисков и стоимости компании.

В результате его учета проводится «отсеивание» заранее непривлекательных для инвестирования организаций. Оставшиеся организации должны быть детально оценены на основе авторской комплексной методики, которая была представлена в ранее опубликованных работах. В ее основе лежит метод балльных оценок. Методика не имеет ограничений в применимости для организаций ни по целям, ни по организационно-правовым формам ведения деятельности, ни по видам и размерам деятельности.

В процессе проведенного исследования была выдвинута гипотеза: отбор объектов инвестирования может быть существенно облегчен за счет введения в методику дополнительного этапа «Определение жизненного цикла организации (организаций) и отбор потенциально привлекательных (находящихся на стадии развития (роста)), а также в зависимости от целей пользователей методики». В результате проведенных теоретических исследований данная гипотеза подтвердилась.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Мелай Е.А., Гуляева О.А. Методика оценки инвестиционной привлекательности компании с учетом стадии жизненного цикла // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 74–82.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Инвестиционная привлекательность, стадия жизненного цикла, ликвидность, операционный денежный поток, инвестиционный денежный поток, денежный поток от финансовой деятельности, свободный денежный поток, инвестиционные риски, стоимость компании, факторы инвестиционной привлекательности.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-74-82

# Methodology for assessing the investment attractiveness of a company, taking into account the stage of the life cycle

**Melay E.A., Gulyaeva O.A.**

In the article, a comprehensive methodology has been developed. The methodology allows to fully take into account all factors determining the investment attractiveness of an organization, including the stage of the life cycle. It is noted that the authors involved in the study of investment attractiveness did not directly take into account the stage of the life cycle in the existing methods. It is proposed to take this factor into account at the first, initial stage, since the further actions of the user of the methodology depend on the results of its implementation. Taking this factor into account will significantly reduce the complexity of making a decision on choosing an investment object. The life cycle stage factor must be considered based on three areas: liquidity, investment risks, and the value of the company.

As a result of its accounting, organizations that are previously unattractive for investment are excluded. The remaining organizations should be evaluated in detail based on the author's comprehensive methodology, which was presented in previously published works. It is based on the scoring method. The methodology has no restrictions on its use for organizations, neither in terms of goals, nor in terms of organizational and legal forms of activity, nor in terms of types and sizes of activities.

In the course of the research, a hypothesis was put forward: the selection of investment objects can be significantly facilitated by introducing an additional stage into the methodology "Determining the life cycle of an organization (organizations) and selecting potentially attractive (under development (growth)), as well as depending on the goals of the methodology's users". As a result of the theoretical studies carried out, this hypothesis has been confirmed.

**FOR CITATION**

Melay E.A., Gulyaeva O.A. Methodology for assessing the investment attractiveness of a company, taking into account the stage of the life cycle. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 74–82.

**APA****KEYWORDS**

*Investment attractiveness, life cycle stage, liquidity, operating cash flow, investment cash flow, cash flow from financial activities, free cash flow, investment risks, company value, investment attractiveness factors.*

## ВВЕДЕНИЕ

Вопросы, посвященные источникам финансирования, актуальны для всех субъектов хозяйствования в современной довольно непростой экономической ситуации, вне зависимости от страновой принадлежности. Для менеджмента инвестирование может стать либо источником дополнительного финансирования, либо инструментом управления финансовыми ресурсами организации, но и в том и другом случае возникает вопрос выбора объекта инвестирования. Как правило, данная проблема решается на основе определения инвестиционной привлекательности исследуемого объекта. Однако, на данный момент не существует общепринятой формулировки понятия «инвестиционная привлекательность организации», и, как следствие, различаются методики ее оценки. В большинстве случаев результат оценки, а следовательно и принятие решения, зависят от того, насколько бизнеспособна методика, выбранная менеджером, поэтому с целью снижения рисков хозяйствующего субъекта при принятии данного решения, предложен унифицированный алгоритм реализации методики оценки инвестиционной привлекательности компании, который может быть применен к любой организационно-правовой форме ведения бизнеса вне зависимости от размеров и специфики деятельности. Кроме того, данный алгоритм возможно применять и для принятия решения при оценке кредитоспособности организации, что существенно расширяет круг пользователей, а также решаемых задач.

## МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Неоднозначность определения понятия «инвестиционная привлекательность организации», факторы его определяющие, обусловили появление разнообразия методик, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, что определяет необходимость их доработки. Представленная работа направлена на развитие разработанной методики оценки инвестиционной привлекательности [мои работы], но с учетом дополнительного фактора – жизненного цикла организации.

Стоит отметить, что несмотря на довольно обширное исследование понятия «инвестиционная привлекательность» в работах разных авторов: Д. А. Ендовицкого, В. А. Бабушкина, Н. А. Батуриной [3], Д. А. Ендовицкого и В. Е. Соболевой [4], Т. В. Тепловой, М. Н. Крейниной, О. М. Мельничука, Э. И. Крылова, В. М. Власовой, М. Е. Егоровой, Е. В. Савенковой, О. Б. Казаковой [6] прямая отсылка на учет фактора «жизненный цикл организации» отсутствует. Что является, на наш взгляд, корен-

ным образом неверным, поэтому при формулировании определения понятия «инвестиционная привлекательность» данный фактор должен быть учтен.

Таким образом, «инвестиционная привлекательность – это совокупность характеристик экономического потенциала, в том числе, фаза жизненного цикла организации, доходности капитала предприятия, рентабельности активов и инвестиционного риска хозяйствующего субъекта, который обладает определенной способностью к устойчивому развитию в условиях конкурентной среды, отвечающей допущению о непрерывности деятельности и влияющей на формирование платежеспособного спроса на инвестиции» [8, с. 84].

Стоит отметить, что учет данного фактора должен проводиться на первом, начальном этапе, так как от результатов его реализации зависят дальнейшие действия пользователя методики.

Представляемая комплексная методика базируется на балльном методе, который заключается в реализации следующего алгоритма: сначала происходит определение наиболее важных факторов, влияющих, в нашем случае, на инвестиционную привлекательность и производится их ранжирование в зависимости от значимости, в результате чего им присваиваются определенные веса. Данный метод позволяет получить суммарную оценку путем учета веса фактора на его оценку. Стоит отметить, что это позволяет для получения итога учитывать все факторы, имеющие как количественную, так и качественную оценку, что дает возможность более четко учитывать специфику объекта исследования.

Важность фактора «жизненный цикл организации» влияет на принятие решения пользователем данной методики: так сторонний инвестор в зависимости от определения фазы жизненного цикла организации сможет сразу однозначно отказаться от идеи инвестирования в данную компанию без дальнейшего учета остальных факторов и расчетов, внутренний пользователь, наоборот, сможет оперативно среагировать на выявленную ситуацию и принять меры, но на основе дальнейшего объективного использования методики.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Представленное исследование является логическим продолжением разработанной авторской методики оценки инвестиционной привлекательности предприятия [моя методика], направленным на ее совершенствование на основе определения фазы жизненного цикла организации.

Стоит заметить, что фазы или модели жизненного цикла описаны довольно подробно в трудах И. Адизеса [1], С. Х. Хэнкса и др., но при этом отсутствуют количественные индикаторы существующей ситуации в организации. И. В. Ивашковская [5] с помощью финансовых показателей схематично определила стандартные фазы. Так согласно данному исследованию, фазу жизненного цикла организации можно определить на основе следующих направлений: ликвидности, которая определяется на основе анализа денежных потоков организации; инвестиционных рисков и стоимости компании.

Рассмотрим укрупненные этапы жизненного цикла организации, результаты исследований систематизируем в таблице 1.

На стадии зарождения у компании, как правило, отрицательный операционный денежный поток ( $OCF$ ), так как еще не наложен сбыт, довольно высокие издержки производства, поэтому для развития компании требуются дополнительные вливания ресурсов – источников финансирования, которые осуществляются собственниками, так как на заемные (кредитные) ресурсы рассчитывать не приходится. Это порождает положительный растущий денежный поток от финансовой деятельности ( $CFC$ ). Свободный денежный поток у компании ( $CFCE$ ) отсутствует (равен нулю).

На стадии развития ситуация меняется: операционный денежный поток положителен, его динамика может быть как положительной, так и нулевой. Все зависит от эффективности основной деятельности компании. За счет более эффективного использования финансовых ресурсов денежный поток от финансовой деятельности положителен, растет и инвестиционный денежный поток. Свободный денежный поток компании

положителен и растет, что свидетельствует о силе бизнеса, а если происходит рост данного показателя, то это сигнал об устойчивости компании, укреплении ее рыночных позиций.

На стадии старения вновь происходит изменение ситуации: стабильный замедляющийся операционный денежный поток

На стадии старения происходит затухание всех процессов, а следовательно, и динамика всех денежных потоков (операционного, инвестиционного и финансового) замедляющаяся, хотя их величина положительна. Свободный денежный поток либо отрицателен, либо равен нулю, это может происходить либо из-за недостаточности и неустойчивости операционного денежного потока, а также из-за необходимости осуществления крупных инвестиций и выплат по обязательствам. Все вышеперечисленное характеризует бизнес как слабый.

Следующим критерием являются инвестиционные риски, сведем характеристики инвестиционных рисков в таблицу 2.

Жизненный цикл организации влияет на уровень инвестиционных рисков. На стадии зарождения высокая волатильность финансовых показателей может объясняться зависимостью от ограниченного числа клиентов или поставщиков, а также неразвитой сбытовой системой. Однако на этапе роста возникает противоположная проблема – чрезмерная диверсификация.

При оценке инвестиционного риска важно учитывать не только разнообразие продуктового портфеля или географическую диверсификацию, но и способность управлеченческой команды эффективно контролировать новые направления. Избыточная диверсификация часто приводит к потере концентрации, когда часть бизнес-направлений

**Характеристика и критерии оценки ликвидности на разных этапах жизненного цикла**

**Таблица 1**

Этап жизненного цикла	Критерий/индикатор	Пояснения
Зарождение	$OCF < 0, T_{OCF} \geq 1;$ $CFI < 0, T_{CFI} \geq 1;$ $CFC > 0, T_{CFC} \geq 1;$ $CFCE \leq 0$	где $OCF$ – операционный денежный поток; $CFI$ – инвестиционный денежный поток; $CFC$ – денежный поток от финансовой деятельности; $CFCE$ – свободный денежный поток; $T_{OCF}, T_{CFI}, T_{CFC}$ – темпы прироста соответственно операционного, инвестиционного и финансового денежных потоков (в долях).
Развитие (рост)	$OCF > 0, T_{OCF} \geq 1;$ $CFI > 0, T_{CFI} \geq 1;$ $CFC > 0, T_{CFC} \geq 1;$ $CFCE \geq 0$	
Старение	$OCF > 0, T_{OCF} \leq 1;$ $CFI > 0, T_{CFI} \leq 1;$ $CFC > 0, T_{CFC} \leq 1;$ $CFCE \geq 0$	

Таблица 2

*Характеристики инвестиционных рисков на стадиях жизненного цикла организации*

Этап жизненного цикла	Коммерческие факторы	Качество управления	Финансовые риски
Зарождение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ограничение разнообразия продукции, каналов сбыта, клиентской базы;</li> <li>- неустойчивое положение на рынке;</li> <li>- зависимость от поставщиков;</li> <li>- высокий операционный рычаг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ключевая фигура предпринимателя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- краткосрочной ликвидности;</li> <li>- долгосрочной ликвидности;</li> <li>- ценовые (риск валютного курса)</li> </ul>
Развитие (рост)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- избыточное разнообразие продукции и клиентской базы;</li> <li>- ограничение каналов сбыта;</li> <li>- зависимость от поставщиков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ключевая фигура предпринимателя;</li> <li>- ключевая фигура менеджера;</li> <li>- непрозрачность;</li> <li>- отставание финансовой аналитики;</li> <li>- низкая эффективность деятельности советов директоров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несбалансированность структуры капитала;</li> <li>- краткосрочной ликвидности;</li> <li>- долгосрочной ликвидности;</li> <li>- ценовые (риск валютного курса)</li> </ul>
Старение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- утрата лояльности клиентов, персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ключевая фигура менеджера;</li> <li>- непрозрачность;</li> <li>- отставание стратегической аналитики</li> <li>- бюрократизация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несбалансированность структуры капитала;</li> <li>- ценовые (риск валютного курса)</li> </ul>

Источник: [5].

выходит за рамки экспертизы руководства. Это, в свою очередь, может спровоцировать снижение стоимости компании из-за так называемых «скидок за диверсификацию».

По мере развития компании меняется и группа факторов, условно обозначенных как «качество управления». Расширяется спектр потенциальных угроз, возникают новые источники неопределенности, трансформируется роль ключевых фигур в организации. На стадии зарождения успех во многом зависит от продуманности бизнес-идей и лидерских качеств собственника, создавшего компанию, а точнее, предпринимателя.

На этапе роста критически важным становится делегирование полномочий управления, а именно переход к профессиональному менеджменту. Если условие не выполняется, то для фирмы это чревато снижением эффективности, а также потерей конкурентных позиций.

На стадии старения ключевой риск смешается в сторону отмены делегирования полномочий профессиональным управленцам, что ограничивает возможности адаптации компании.

Перечисленные факторы могут явиться причиной возникающих финансовых рисков, которые обусловлены стоимостью капитала, а также его структурой. При условии успешного управления рисками: стоимость капитала должна снижаться

в зависимости от стадии жизненного цикла и достигать своего оптимума на фазе роста, так как эффективный контроль рисков облегчает привлечение капитала как от кредиторов, так и от акционеров, укрепляя финансовую стабильность бизнеса. Также должна укрепляться инвестиционная устойчивость, характеризующаяся снижением рисков и расширением круга инвесторов, что позволит уменьшать минимально допустимую доходность проектов, дающую компании больше свободы в выборе и реализации инициатив.

Последним вектором или критерием оценки фазы жизненного цикла компании является ее стоимость, которую в общем виде можно представить в виде разности между свободным денежным потоком и стоимостью собственного капитала. Также стоит учитывать, что данный критерий необходимо оценивать как в ретроспективе, так и в перспективе для более точного определения фазы жизненного цикла организации.

Для собственника ценность компании служит комплексным показателем, отражающим уровень её признания и достижений. Именно в этом параметре воплощается движущая сила – активность предпринимателя. Компания, чья стоимость увеличивается, вызывает больший интерес со стороны рынка. Для владельца или инвестора оценка бизнеса играет ключевую роль

при входе в дело или выходе из него, так как без определения этой величины невозможно ни распределить доли, ни извлечь вложенные средства без ущерба. С точки зрения собственника, стоимость фирмы – это мера его благосостояния. Рост этого показателя служит основным ориентиром при оценке доходности вложений и формировании инвестиционной стратегии.

Одним из показателей оценки стоимости компании является экономическая добавленная стоимость (EVA), которая характеризует эффективность использования капитала для создания стоимости. Так, в зависимости от стадии жизненного цикла организации EVA принимает различные значения (таблица 3).

На стадии зарождения значение показателя экономической добавленной стоимости либо отрицательное, либо близко к нулю, это объясняется высокими первоначальными инвестициями, отсутствием устойчивого положительного денежного потока от операционной деятельности. Однако при оценке необходимо не только опираться на текущие значения EVA, но и на их динамику: положительная служит сигналом об укреплении позиции организации на рынке, а следовательно, и о росте инвестиционной привлекательности организации.

На стадии роста значение показателя экономической добавленной стоимости положительно, что объясняется устойчивостью положительного операционного денежного потока, а также ростом эффективности использования капитала. Также, как и в первом случае, необходимо обращать внимание на динамику данного показателя: отрицательная служит сигналом о наметившихся отрицательных тенденциях в развитии организации, поэтому решение об инвестиционной привлекательности необходимо принимать осторожно.

На стадии старения, как было отмечено, снижается эффективность операционной дея-

тельности и, как следствие, снижается операционный денежный поток, также «стареющие» компании могут столкнуться с необходимостью дополнительных инвестиций в модернизацию или поддержание активов, что увеличивает долю заемного капитала. Если это не приводит к росту прибыли, EVA становится отрицательной, что приводит к потерям собственников. Такие значения экономической добавленной стоимости являются сигналом либо к реструктуризации, либо диверсификации, а иногда даже к прекращению деятельности. В любом случае, для принятия решения об инвестировании необходимо также рассматривать динамику данного показателя.

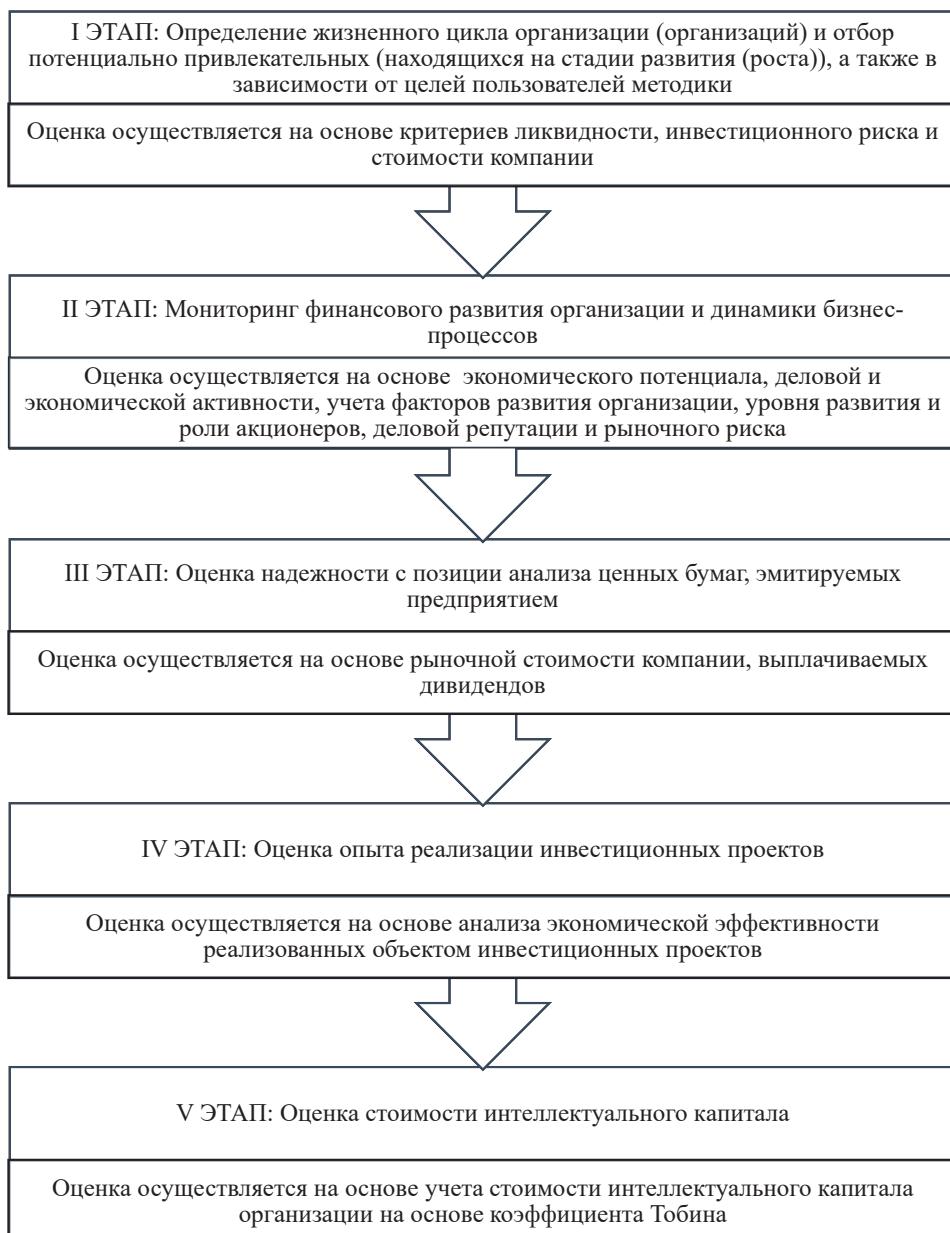
Таким образом, из этого следует, что прежде, чем проводить комплексную оценку инвестиционной привлекательности, необходимо определить фазу жизненного цикла исследуемых организаций, на основе чего провести «отсеивание» заранее непривлекательных организаций, как правило тех, которые находятся на стадии старения, также при определенных допущениях возможно исключить из анализа организации, находящиеся на стадии зарождения. Оставшиеся организации должны быть проанализированы на основе авторской комплексной методики, которая представлена ранее в опубликованных работах [9, с.78].

Таким образом, доработанная авторская методика для комплексной оценки инвестиционной привлекательности организации будет иметь следующий вид (рисунок 1).

Каждый этап предложенной методики предполагает расчет и интерпретацию ряда показателей, а также получение на основе этого балльной оценки по каждому этапу. Балльные оценки аккумулируются в величину итоговой рейтинговой оценки инвестиционной привлекательности организации, которая позволяет сделать вывод о степени привлекательности объекта для потен-

Таблица 3

Этап жизненного цикла	Значение критерия EVA	Интерпретация
Зарождение	$EVA \leq 0$	Рыночная стоимость организации меньше или равна стоимости чистых активов. В первом случае собственник теряет вложенный капитал за счет альтернативной доходности. Во втором случае ( $EVA=0$ ) выигрыш собственника отсутствует.
Развитие (рост)	$EVA > 0$	Организация эффективно использует капитал, рыночная стоимость выше стоимости чистых активов, что свидетельствует о заинтересованности собственников, а также любых инвесторов во вложении средств в компанию.
Старение	$EVA \geq 0$ или $EVA \leq 0$	На данной стадии значения EVA зависят от эффективности операционной деятельности, устаревания активов, снижения рыночного спроса. Как правило, эффективность операционной деятельности на этапе старения снижается

*Рисунок 1. Этапы доработанной методики*

**Источник:** составлено авторами.

циального или реального инвестора (в методике предложены варианты интерпретации рейтинговой оценки).

Таким образом, использование доработанной методики существенно упрощает отбор объектов инвестирования на основе их инвестиционной привлекательности, поскольку уже на первом этапе позволяет исключить неподходящие под цели инвестора компании в зависимости от стадии жизненного цикла, на котором они находятся. Таким образом, выдвинутая гипотеза о введении дополнительного этапа в методику оценки ин-

вестиционной привлекательности существенно упростит отбор объектов, не теряя своей точности, подтвердилась.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основе проведенного теоретического исследования возможно сделать следующие выводы:

В современной экономической ситуации фаза жизненного цикла организации имеет особую значимость для принятия решения об инвестировании, которое принимается на основе понятия «инвестиционная привлекательность организации».

Для снижения трудоемкости без потери точности оценки инвестиционной привлекательности организации предлагается ввести в комплексную авторскую методику дополнительный начальный этап: «Определение жизненного цикла организации (организаций) и отбор потенциально привлекательных (находящихся на стадии развития (роста)), а также в зависимости от целей пользователей методики».

Предложенная методика позволит снизить трудоемкость принятия решения без потери точности оценки, что сократит время принятия решения и расширит возможности рассмотрения большего количества потенциальных объектов для инвестирования.

Методика может применяться различными пользователями вне зависимости от целей оценки инвестиционной привлекательности, как для выбора объекта инвестирования, получения дополнительного источника финансирования, так и оперативного принятия управленческих решений. Методика применима к организациям различных организационно-правовых форм, видов и размеров деятельности.

К элементам научной новизны исследования необходимо отнести разработку и обоснование

введения в комплексную авторскую методику оценки инвестиционной привлекательности организации дополнительного I ЭТАПА: «Определение жизненного цикла организации (организаций) и отбор потенциально привлекательных (находящихся на стадии развития (роста)), а также в зависимости от целей пользователей методики».

Обширность и гибкость понятия «инвестиционная привлекательность» подразумевает учет как можно большего количества факторов, что вынуждает искать новые и развивать имеющиеся методики ее оценки. В данной работе предлагается учитывать такой фактор инвестиционной привлекательности как «жизненный цикл организации», а именно, конкретная его фаза. Данный фактор предлагается учитывать количественно на основе трех основных направлений: ликвидности, инвестиционного риска и стоимости компании.

В процессе проведенного исследования была выдвинута гипотеза: отбор объектов инвестирования может быть существенно облегчен за счет введения в методику дополнительного фактора – стадии жизненного цикла организации. В результате проведенных теоретических исследований данная гипотеза подтвердилась.

## Список литературы

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом компании. Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать. – М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2022. – 646 с.
2. Грейнер, Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 8 «Менеджмент». – 2002. – № 4. – С. 76-92.
3. Ендовицкий, Д. А., Бабушкин, В. А. и др. Анализ инвестиционной привлекательности организаций / Научное издание. – М.: КноРус, 2010. – 376 с.
4. Ендовицкий, Д. А., Соболева, В. Е. Анализ инвестиционной привлекательности компаний – цели на прединтеграционном этапе сделки слияния/поглощения // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 2. – С. 195–207.
5. Ивашковская, И. В. Жизненный цикл организации: взгляд финансиста // Управление компанией. – 2006. – № 11. – С. 52–55.
6. Казакова, Н. А. Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательностью компаний / Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 240 с.
7. Мелай, Е. А., Сергеева, А. В. Планирование инвестиций: выявление условий //Научные исследования и разработки. Экономика. – 2018. – № 1. – С. 33–37. – DOI: 10.12737/article\_5a8d508ecea1e8.82554183.
8. Мелай, Е. А., Сергеева, А. В. Подходы к оценке инвестиционной привлекательности организаций: сравнительный анализ // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 1-1. – С. 80–93.
9. Мелай, Е. А., Сергеева, А. В. Стоимость интеллектуального капитала как фактор инвестиционной привлекательности организаций // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2019. – № 3. – С. 75–82.
10. Сергеева, А. В., Мелай, Е. А., Никитина, Е. А., Смыслова, О. Ю. Комплексная методика оценки инвестиционной привлекательности предприятий агробизнеса с учетом конкуренции на рынке инвестиционных ресурсов // Экономика, предпринимательство и право. – Т. 15. – 2025. – № 4. – С. 2585–2598. – DOI: 10.18334/epp.15.4.123144.

## References

1. Adizes, I. Company lifecycle management. How organizations grow, develop and die and what to do about it. – Moscow: Alpina Publisher Publishing House, 2022. – 646 p.
2. Greiner, L. Evolution and revolution in the process of organizational growth // Bulletin of St. Petersburg University, series 8 "Management". – 2002. – № 4. – Pp. 76-92.

3. Endovitsky, D. A., Babushkin, V. A. et al. Analysis of the investment attractiveness of an organization / Scientific publication. – Moscow: KnoRus, 2010. 376 p.
4. Endovitsky, D. A., Soboleva, V. E. Analysis of the investment attractiveness of a company – goals at the pre-integration stage of a merger/acquisition transaction // Audit and financial analysis. – 2007. – № 2. – Pp. 195-207.
5. Ivashkovskaya, I. V. The life cycle of an organization: a financier's view // Company management. – 2006. – № 11. – Pp. 52-55.
6. Kazakova, N. A. Economic analysis in business assessment and management of investment attractiveness of a company / Textbook. – Moscow: Finance and Statistics, 2013. – 240 p.
7. Melai, E. A., Sergeeva, A. V. Investment planning: identification of conditions //Scientific research and development. Economy. – 2018. – № 1. – Pp. 33-37. – DOI: 10.12737/article\_5a8d508ecea1e8.82554183.
8. Melai, E. A., Sergeeva, A. V. Approaches to assessing the investment attractiveness of an organization: a comparative analysis // Proceedings of Tula State University. Economic and legal sciences. – 2015. – № 1-1. – Pp. 80-93.
9. Melai, E. A., Sergeeva, A. V. The cost of intellectual capital as a factor of investment attractiveness of an organization // 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. – 2019. – № 3. – Pp. 75-82.
10. Sergeeva, A. V., Melai, E. A., Nikitina, E. A., Smyslova, O. Y. A comprehensive methodology for assessing the investment attractiveness of agribusiness enterprises, taking into account competition in the market of investment resources. // Economics, Entrepreneurship and Law. – Vol. 15. – 2025. – № 4. – Pp. 2585-2598. – DOI: 10.18334/ePp.15.4.123144.

## Информация об авторах

**Мелай Е.А.**, кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал) (г. Тула, Россия).

**Гуляева О.А.**, старший преподаватель кафедры «Экономика и менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал) (г. Тула, Россия).

© Мелай Е.А., Гуляева О.А., 2025.

## Information about the authors

**Melai E.A.**, Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Management at the Financial University under the Government of the Russian Federation (Tula Branch) (Tula, Russia).

**Gulyaeva O.A.**, Senior Lecturer at the Department of Economics and Management at the Financial University under the Government of the Russian Federation (Tula Branch) (Tula, Russia).

© Melai E.A., Gulyaeva O.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-83-91

# ESG-отчетность российских предприятий и пути ее совершенствования для достижения целей устойчивого развития

Газизова О.В., Сольяшинова О.А.

В российской экономике разворачивается тренд на достижение целей устойчивого развития. Отчетность об устойчивом развитии представляет собой систематизированную информацию, включающую в себя экономические, экологические и социальные показатели. Объект исследования – эколого-экономическая отчетность предприятий. Предмет исследования – интегрированная отчетность. Цель исследования – оценить потенциал интегрированной отчетности для достижения российскими предприятиями целей устойчивого развития. Интегрированная отчетность позволяет предприятиям показать свои сильные стороны в настоящем и перспективы развития в будущем. Однако, главным ее недостатком является отсутствие единых требований к набору показателей устойчивого развития, что сдерживает ее внедрение и вызывает проблемы в сопоставимости данных и возможности их цифровой обработки. На примере бизнес-модели ПАО Газпром авторами предложено усовершенствовать набор показателей интегрированной отчетности, характеризующих создание ценности для общества и окружающей среды, что позволит заинтересованным лицам понять какой стратегии устойчивого развития придерживается организация. Сделан вывод, что ESG-отчетность начнет работать и увеличивать стоимость российского бизнеса только тогда, когда наши предприятия придут к осознанию, что это не просто формальный документ, а инструмент стратегического управления и конкурентного преимущества.

для цитирования

Газизова О.В., Сольяшинова О.А. ESG-отчетность российских предприятий и пути ее совершенствования для достижения целей устойчивого развития // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 83–91.

ГОСТ 7.1-2003

ключевые слова

Интегрированная отчетность, устойчивое развитие, бизнес-модель, цифровая экономика, нефинансовая отчетность.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-83-91

# ESG reporting by russian enterprises and ways to improve it to achieve sustainable development goals

Gazizova O.V., Solyashinova O.A.

The Russian economy is moving towards achieving the Sustainable Development Goals. Sustainable development reporting is a systematic approach that combines economic, environmental, and social indicators. The object of this study is the environmental and economic reporting of enterprises. The subject of this study is integrated reporting. The goal of this study is to assess the potential of integrated reporting for Russian enterprises to achieve the Sustainable Development Goals. Integrated reporting allows enterprises to demonstrate their strengths in the present and their prospects for development in the future. However, its main drawback is the lack of unified requirements for a set of sustainable development indicators, which hinders its implementation and causes problems in data comparability and digital processing. Based on the business model of Gazprom PJSC, the authors propose to improve the set of integrated reporting indicators that characterize the creation of value for society and the environment, which will allow stakeholders to understand the sustainable development strategy of the enterprise. It was concluded that ESG reporting will only start working and increase the value of Russian businesses when our companies realize that it is not just a formal document, but a tool for strategic management and competitive advantage.

## FOR CITATION

Gazizova O.V., Solyashinova O.A. ESG reporting by russian enterprises and ways to improve it to achieve sustainable development goals. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 83–91.

## APA

## KEYWORDS

*Integrated reporting, sustainable development, business model, digital economy, non-financial reporting.*

## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в российской экономике четко обозначился тренд на достижение целей устойчивого развития (ЦУР). Это проявляется, как на государственном уровне, о чем свидетельствует принятие Стратегии низкоуглеродного развития РФ, так и на уровне отдельных субъектов экономики, которые также начинают активно вовлекаться в повестку устойчивого развития и ориентироваться на достижение ЦУР. В отличие от Европейских и ряда азиатских стран с более масштабным охватом ESG-трансформацией, в России этот процесс развивается по-

степенно и в основном по инициативе крупных экспортно-ориентированных компаний. Это создает базу для дальнейшего распространения ESG-практик и вовлечения большего числа предприятий в будущем. На сегодняшний день крупные компании, использующие ESG- отчетность, демонстрируют свою приверженность целям устойчивого развития, предоставляя в открытом доступе различные виды отчетности, которая характеризует не только финансовые показатели компаний, но и соответствующие целям устойчивого развития социальные и экологические показатели.

В таблице 1 представлены основные сравнительные характеристики зарубежной и российской ESG- отчетности.

Как видно по данным таблицы 1, зарубежная отчетность ориентирована на достижение глобальных целей устойчивого развития и климатическую повестку, а в фокусе внимания российских компаний ведущую роль играют региональные социальные и экологические инициативы и связанные с ними вопросы корпоративного управления.

### **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

В настоящее время российскому бизнесу приходится развиваться в непростых условиях: санкции, падение спроса, кадровый голод. Курс на устойчивое развитие, который прописан в Стратегии низкоуглеродного развития РФ до 2050 года, создает в этой связи дополнительные сложности. Несмотря на то, что США и страны ЕС в последнее время откровенно игнорируют зеленую повестку, Россия продолжает выполнять условия Парижского соглашения. Одним из важнейших достижений можно считать создание Карбоновой платформы и проведение в 2024 году первых сделок по купле-продаже квот парниковых газов (ПГ) [1]. Таким образом, разработка правдивой и достоверной ESG-отчетности, которой могут доверять органы государственной власти, инвесторы и потребители является для российских предприятий актуальной задачей. Следует также отметить, что в эпоху цифровой трансформации, когда использование ИИ и огромных массивов баз данных открывает перед пользователями новые горизонты и возможности, традиционная система сбора данных и составления отчетности нуждается в значительной трансформации.

Начнем с того, что любая организация, которая является юридическим лицом, в течение года должна подготовить множество отчетных документов, чтобы отчитаться перед государством

и инвесторами. В первую очередь, это различные виды бухгалтерской отчетности, не менее значимыми являются налоговая, управлеченческая, социальная и экологическая отчетность.

Что касается нефинансовой отчетности, то ее разработка в настоящее время является в России делом добровольным, и каждое предприятие самостоятельно решает в каком виде ему представить эту информацию. У крупных эмитентов, может быть два или три вида нефинансовых отчета. Например, экологический отчет и отчет о социальном развитии. Безусловно, такое количество документов требует больших затрат времени и сил ответственных исполнителей, а также денежных затрат на оплату их труда и верификацию и аудирование отчетности у независимых организаций и рейтинговых агентств. Причем, часто в разных отчетах, особенно в нефинансовых, дублируется одна и та же информация, поскольку их составляют разные отделы. Следует также отметить, что большинство нефинансовых отчетов являются достаточно объемными и включают 400 – 500 страниц текста, что затрудняет их восприятие и анализ пользователями. В контексте вышесказанного можно сделать вывод, что вопрос об объединении финансовой и нефинансовой отчетности с целью повышения ее качества и информативности, является актуальным.

Министерство промышленности РФ в 2024 году разработало Стандарт отчетности об устойчивом развитии, где приводится рекомендуемый перечень показателей для предприятий с выручкой более 10 млрд. рублей в год [2]. Стандарт разработан в рамках реализации подпункта Стратегии социально экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 октября 2021 г. № 3052-р, Концепции

*Таблица 1  
Сравнительный анализ зарубежной и российской ESG -отчетности*

Характеристика	Зарубежная отчетность	Российская отчетность
Стандарты	GRI, SASB, TCFD	Стандартов нет, есть только рекомендации по составлению отчетов
Виды отчетности	ESG-отчеты (Environmental, Social,Governance), интегрированная отчетность, отчеты по целям устойчивого развития ООН (SDGs).	Интегрированная отчетность, социальная отчетность, экологическая отчетность, отчеты по устойчивому развитию
Акцент	Климатическая повестка, ESG, ЦУР ООН	Социальные и экологические инициативы, развитие регионов, корпоративное управление
Регуляторные требования	Обязательная нефинансовая отчетность в ЕС (NFRD)	Пока добровольная, но растет давление регуляторов

**Источник:** составлено авторами.

развития публичной нефинансовой отчетности, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 5 мая 2017 г. № 876-р, в целях оказания содействия российским организациям при подготовке и раскрытии отчетности об устойчивом развитии, в том числе в качестве нефинансовой отчетности, комплексно раскрывающей информацию, связанную с устойчивым развитием. Согласно ему Отчетность об устойчивом развитии представляет собой систематизированную информацию, в том числе экономического характера, о деятельности организации в области устойчивого развития, включая факторы, связанные с окружающей средой, социальные и управленические факторы и направлен на повышение качества отчетности об устойчивом развитии и достижение сопоставимости такой отчетности, содержащей в том числе информацию о соблюдении организациями принципов ответственного ведения бизнеса, а также на оценку вклада бизнеса в стратегическое развитие в Российской Федерации, в поддержку социальных программ, реализацию проектов, связанных с охраной окружающей среды.

В соответствие со стандартом и с целью обеспечения ответственного подхода к устойчивому развитию, организации в своей отчетности должны раскрывать полную информацию о влиянии своей деятельности на окружающую среду, общество и экономику. Особое внимание уделяется рискам и возможностям, связанным с устойчивым развитием, включая климатические факторы, и их потенциальному воздействию на финансовые показатели и перспективы дальнейшего развития организации.

По мнению авторов, в наибольшей степени требованиям данного Стандарта удовлетворяет интегрированная отчетность, которая объединяет традиционные финансовые показатели, характеризующие коммерческую эффективность предприятия и нефинансовую отчетность, характеризующую три основных направления устойчивого развития (экологию, социум и управление).

Многие российские исследователи занимаются проблемами формирования интегрированной отчетности. Это такие авторы, как Л. Н. Герасимова, О. В. Ефимова, В. Г. Гетьман, Т. В. Пащенко, А. И. Праведникова, Ю. Н. Киркач, Х. К. Ал-Халфи, И. О. Игнатова и другие [3], [4], [5], [6], [7]. Все перечисленные авторы подчеркивали особую важность составления интегрированной отчетности для инвесторов. Большинство из них считает, что интегрированный отчет должен да-

вать представление, в первую очередь, о стратегии компании, о соотношении этой стратегии со способностью создавать стоимость в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе за счет разных видов капиталов. Иными словами, такой отчет должен быть нацелен не только на характеристику прошлой и настоящей деятельности компании, сколько на будущее, т.е. выполнять прогностическую функцию.

Сегодня компании постепенно уходят от расчета текущих финансовых показателей (которые свойственны традиционной модели) и стремятся к модели долгосрочного устойчивого развития предприятия. Достичь устойчивого развития нельзя, если компания нерационально расходует материальные и энергетические ресурсы, загрязняет окружающую природную среду, не вкладывается в развитие и обучение персонала, не участвует в жизни страны и региона, где она работает. Все больше требований выдвигается и к социальной ответственности бизнеса. Так, например, государством приветствуются инициативы бизнеса в области предоставления дополнительных социальных гарантий своим работникам; мероприятия, направленные на снижение ущерба окружающей природной среде за счет производственной деятельности; финансирование проектов по благоустройству общественных пространств.

В стандарте по устойчивому развитию приведены национальные цели развития России:

- Сохранение населения, здоровье и благополучие людей.
- Возможности для самореализации и развития талантов.
- Комфортная и безопасная среда для жизни.
- Достойный эффективный труд и успешное предпринимательство.
- Цифровая трансформация.

В этом же документе предложен перечень и методика расчета рекомендуемых показателей, отражающих вклад организации в реализацию национальных целей развития РФ.

Поскольку цели и задачи современного предприятия не ограничиваются только получением прибыли и улучшением финансовых показателей, растет потребность в оценке как коммерческой, так и социальной и экологической эффективности. Поэтому появилась потребность в составлении интегрированной отчетности, которая объединяет данные, полученные на основании традиционной финансовой отчетности компании с показателями нефинансовой отчетности, характеризующими социальные и экологические инициативы пред-

приятия. Интегрированная отчетность, по мнению Т. В. Пащенко, А. И. Праведниковой, нужна для того, чтобы свести воедино информацию финансовую и нефинансовую. Она формирует способность предприятия создавать и увеличивать свою стоимость в кратко-, средне- и долгосрочном периодах [3].

Интегрированная отчетность – это инструмент управления и коммуникации с разными заинтересованными лицами. Поскольку она основывается на объединении финансовой и нефинансовой отчетности, то в ней увязываются количественные и качественные данные. Интегрированная отчетность должна быть составлена с использованием цифровых технологий, содержать ориентиры развития компании в долгосрочной перспективе, а также обязательно учитывать риски. Информация в такой отчетности должна быть взаимоувязанной, не разрозненной, отражать все аспекты устойчивого развития: экологические, социальные и финансовые. От качества интегрированной отчетности зависит инвестиционная привлекательность и стоимость компании.

И. О. Игнатова считает, что интегрированная отчетность должна обязательно включать данные финансового и управленческого учета [4].

Причем, многие исследователи указывают на то, что в цифровой экономике меняется роль и особенности составления интегрированной отчетности. Развитие информационных технологий позволяет анализировать большие массивы данных, поэтому сможет облегчить составление интегрированной отчетности. Можно добавить, что интегрированная отчетность должна составляться с использованием информационных технологий и содержать данные о развитии компании в цифровой среде.

В интегрированной отчетности очень нуждаются крупные компании, особенно предприятия нефтегазового сектора, энергетические компании. Это связано с потребностью в инвестициях для покупки нового оборудования и освоения новых технологий. Для привлечения инвесторов, особенно зарубежных, необходима хорошая отчетность, которая сможет доказать, что вкладываться в эту компанию стоит, в будущем она будет устойчиво расти, финансово развиваться и вложенные средства окупятся. Таким образом, интегрированная отчетность нужна не только компаниям, но и инвесторам, проверяющим организациям, кредиторам, страховым компаниям, собственникам.

Несомненным достоинством интегрированной отчетности является то, что она выступает

базой для проведения комплексного анализа деятельности компании. На основании такого анализа можно выявить проблемы организации и разработать пути их решения. Кроме того, интегрированная отчетность помогает разработать стратегию развития компании в парадигме концепции устойчивого развития в долгосрочной перспективе, в то время как горизонт планирования большинства российских предприятий рассчитан максимум на три года.

Об этой проблеме говорят многие исследователи. В частности, А. А. Аузан указывает на то, что основной проблемой в России является планирование только на короткий период или среднесрочную перспективу. При этом он указывает на то, что составлять план и предсказывать или планировать что-то на короткий срок гораздо сложнее, чем на длинный. В итоге многие организации уделяют внимание эффективности и ценности компаний здесь и сейчас без планов на будущее. Это ведет к тому, что не уделяется достаточного внимания вопросам экономии ресурсов, удержания в компании высококвалифицированных кадров, обучению персонала новым технологиям.

Другой важной проблемой выступает непрозрачность деятельности компании. Причем, санкции и другие неблагоприятные факторы только усиливают нежелание компаний, особенно крупных, публиковать свою отчетность, тем более раскрывать направления развития организации.

Поскольку в настоящее время нет единых требований к содержанию и показателям интегрированной отчетности, у каждой организации они свои, что значительно затрудняет использование этих данных для сравнения предприятий между собой и составления рейтингов устойчивого развития.

По данным Национального реестра нефинансовых отчетов, с 2001 года по настоящее время в России было опубликовано 1669 нефинансовых отчетов 295 компаниями, включая: 121 экологический отчет, 393 социальных отчета, 695 отчетов в области устойчивого развития, 460 интегрированных отчетов [8]. Таким образом, можно сделать вывод, что интегрированная отчетность занимает второе место по популярности у российских предприятий, уступая только отчетам по устойчивому развитию. При этом в период с 2009 по 2018 год наблюдалась положительная динамика роста этого вида отчетности, но в 2019 году произошел резкий спад. Многие компании в тот период отказались от интегрированной отчетности в пользу отчетов об устойчивом развитии или экологиче-

ских отчетов. В числе таких организаций – «ВЭБ. РФ», «Росатом», «Российские железные дороги», ПАО АФК «Система». Возможно, это было связано с пандемией COVID-19 и стремлением сократить издержки. Однако уже в 2020 году доля интегрированных отчетов снова выросла, вернувшись к уровню 2018 года.

Следует также отметить, что многие элементы интегрированной отчетности, в частности, бизнес-модель, можно обнаружить и в отчетах по устойчивому или социальному развитию некоторых российских компаний.

Одним из главных достоинств интегрированной отчетности, на наш взгляд, является представление стратегической бизнес-модели, которая строится с учетом основных аспектов устойчивого развития и модели жизненного цикла, которая позволяет отследить, что происходит с ресурсами и разными видами капитала, которыми располагает организация в результате их преобразования в готовую продукцию и услуги, и какие ценности при этом создаются. На рисунке 1 представлен пример такой модели для ПАО Газпром [9].

По данной модели видно насколько эффективно предприятие использует имеющиеся у него ресурсы в виде природного, кадрового и производственного капиталов и какие ценности оно

создает из этих ресурсов для персонала, общества и окружающей среды. Пожалуй, именно эту бизнес-модель можно считать сердцем интегрированной отчетности. Набор показателей, характеризующих создаваемые ценности для персонала (расходы на оплату труда, социальные расходы и количество работников, прошедших обучение), является стандартным и может быть универсальным для всех предприятий независимо от вида деятельности, что позволит облегчить использование встроенных цифровых инструментов для расчета показателей модели. А вот группа показателей, характеризующих эффективность для общества, может меняться и будет зависеть от вида деятельности предприятия и актуальности поставленных перед ним текущих задач. При этом модель не должна быть слишком сложной и содержать избыточное количество показателей. Так, например, до 2021 год продукция ПАО Газпром в основном шла на экспорт, а сейчас предприятие активно занимается догазификацией внутреннего рынка. Как можно видеть по бизнес-модели, в качестве показателей, характеризующих создание ценности для общества, приводятся такие показатели как число домовладений и квартир в РФ, для которых созданы условия для газификации и ко-

Бизнес-модель Группы Газпром

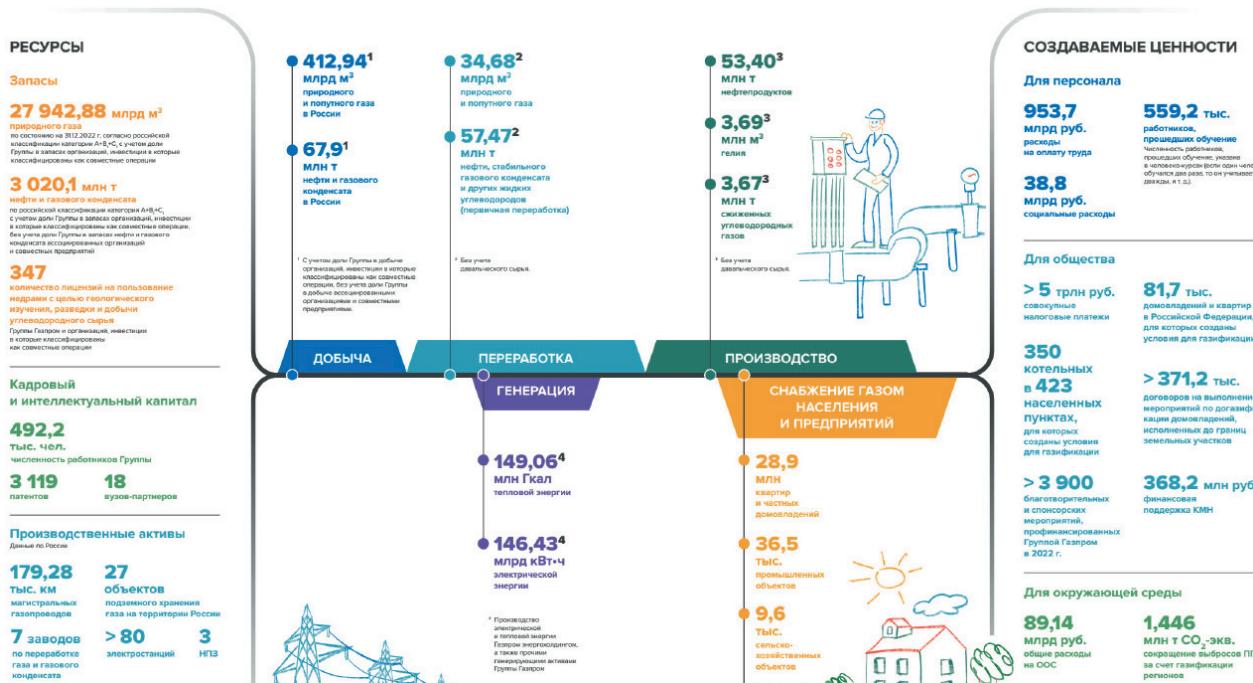


Рисунок 2. Бизнес-модель ПАО Газпром

**Источник:** составлено авторами по данным: ПАО «Газпром». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esg-disclosure.ru/>

личество договоров на выполнение мероприятий по догазификации домовладений, исполненных до границ земельных участков. Однако эти показатели ничего не говорят о потребителях, которые должны иметь достаточно денежных средств, чтобы воспользоваться этими услугами. В связи с этим предлагаем добавить такой показатель, как число домохозяйств, которые смогли реально воспользоваться данной услугой. Что касается показателей, характеризующих ценность для окружающей среды, на наш взгляд, их нужно представить более детально, чтобы заинтересованным лицам было видно какой стратегии придерживается данное предприятие. Долгосрочной – вкладывая инвестиции в новые проекты по охране окружающей среды или краткосрочной – осуществляя только необходимые затраты на содержание имеющихся производственных фондов природоохранного назначения. С этой целью, общие расходы на охрану окружающей среды предлагаем разделить на капитальные и текущие, а по показателю сокращение выбросов парниковых газов (ПГ) конкретно указать на сколько сократились выбросы за счет технологических и природно-климатических проектов.

В настоящее время интегрированные отчеты уже составляют такие компании, как ПАО «Сегежа Групп», ПАО «Аэрофлот», ПАО «Татнефть», ПАО «М. Видео», АО «Объединённая металлургическая компания» и другие [8]. Наиболее активны в этом направлении энергетические компании, поскольку их деятельность оказывает значительное влияние на окружающую среду. Несмотря на рост популярности ESG-отчетности в России, некоторые компании публикуют нефинансовые отчеты только для соблюдения регуляторных требований или улучшения имиджа, не принимая реальных шагов в области устойчивого развития или никак не связывают свои достижения в ней с реальными бизнес-процессами. Это может быть вызвано тремя основными причинами:

- Давлением регуляторов и инвесторов. Компании публикуют отчеты «для галочки», чтобы избежать штрафов или соответствовать требованиям.
- Желанием улучшить имидж. Тактика “greenwashing” (эко-имидж без реальных действий) подрывает доверие к бренду.
- Отсутствием внутренней мотивации руководства, без которой ESG-отчетность остается формальностью.

В целом, несмотря на востребованность интегрированной отчетности и ее плюсы, есть ряд факторов, препятствующих внедрению интегрированной отчетности в России:

- Руководство компаний (особенно крупных) не готово к переходу от традиционной модели к модели долгосрочного устойчивого развития предприятия.
- Растут расходы на составление интегрированной отчетности, крупные компании не хотят на это тратиться (в частности, нужно формировать внутренний стандарт для применения в организации, на что указывают, например, Т. В. Пащенко, К. Ю. Котова).
- Есть страх того, что информацией воспользуются конкуренты.
- Нет четкой структуры и показателей для отражения в интегрированной отчетности.
- Интегрированная отчетность плохо поддается проверке, аудиту.
- Нужны изменения в информационной системе предприятия для формирования интегрированного отчета (а это также требует затрат).

Как сделать нефинансовые отчеты действительно полезными?

- 1) Интеграция ESG в стратегию компании. Отчетность должна отражать реальные инициативы, а не быть формальной процедурой.
- 2) Использование международных стандартов. GRI, SASB, TCFD помогают структурировать отчеты и сделать их более понятными.
- 3) Вовлечение всех подразделений. Отчетность не должна быть задачей только PR-или ESG-отделов.
- 4) Аудит и верификация. Независимая проверка данных повышает доверие.
- 5) В отчетах важно раскрывать только значимые для бизнеса и стейкхолдеров показатели с учетом отраслевой специфики.
- 6) Регулярное обновление и улучшение. ESG-отчетность должна быть частью постоянного процесса.

С 2025 года Московская биржа ввела обязательное требование для ПАО первого и второго списка о публикации нефинансовой отчетности [10]. Поэтому для крупного бизнеса нефинансовая отчетность точно не потеряет свою актуальность. По данным рейтингового агентства АКРА в 2024 году 78 % ПАО, зарегистрированных в России, рассчитывали показатели устойчивого развития и публиковали ESG-отчетность [11]. Однако для среднего и малого бизнеса учет факторов устойчивого развития еще не скоро станет обыч-

ной практикой. Основной проблемой, на наш взгляд, является отсутствие единых требований к набору показателей устойчивого развития (перечень показателей и методику их расчета каждая компания выбирает самостоятельно), поэтому возникает проблема в сопоставимости данных и возможности их цифровой обработки. Решение этой проблемы, а также представление данных отчетности в единой машиносчитываемой форме к определенному сроку, могло бы существенно повысить качество нефинансовой отчетности и снизить затраты на верификацию данных.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ESG-отчетность начнет работать и увеличивать стоимость российского бизнеса только тогда, когда наши предприятия придут к осознанию, что это не просто формальный документ, а инструмент стратегического управления и конкурентного преимущества. В условиях глобальной экономики компаний, которые делают ставку на прозрачность, устойчивое развитие и ESG-ориентированное управление, укрепляют свои позиции на рынке, повышают инвестиционную привлекательность и формируют долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон.

## Список литературы

1. *Коммерсант*: российская ежедневная общественно-политическая газета. / Учредитель АО «Коммерсантъ» (юридическое лицо издательского дома). – 28.04.2025. На Сахалине прошла первая сделка купли-продажи углеродных единиц. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7692711> (дата обращения: 15.07.2025).
2. Приказ Министерства экономического развития РФ от 1 ноября 2023 г. № 764 «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://login.consultant.ru/> (дата обращения: 10.03.2025).
3. Пашенко, Т. В. Формирование интегрированной отчетности в энергетической отрасли: монография / Т. В. Пашенко, А. И. Праведникова; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2022. – 154 с.
4. Игнатова, И. О. Организационно-методические аспекты внедрения интегрированной отчетности в российскую систему бухгалтерского учёта: диссертация на соискание ученой степени. МГИМО – Москва, 2024 – 253 с.
5. Киркач, Ю. Н. Интегрированная отчётность в коммерческих организациях / Ю. Н. Киркач // Учёт. Анализ. Аудит. – 2021. – Т. 8, № 6. – С. 42–57.
6. Аналитические возможности интегрированной отчёtnости и их использование для стратегических решений: монография / под ред. О. В. Ефимовой. – М.: РУСАИН, 2021. – 246 с.
7. Ал-Халфи, Х. К. Интегрированная отчетность как инновационная модель корпоративной отчетности / Х. К. Ал-Халфи // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 7. – С. 154–161.
8. Российский союз промышленников и предпринимателей: официальный сайт. – Москва. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rspp.ru/> (дата обращения: 23.03.2025).
9. Отчетность ПАО «Газпром» за 2024 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/investors> (дата обращения: 12.06.2025).
10. Мосбиржа обязала эмитентов первого и второго уровня листинга раскрывать нефинансовую отчетность. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/983446> (дата обращения: 22.11.2024).

## References

1. *Kommersant*: a Russian daily socio-political newspaper. / Founder of JSC Kommersant (the legal entity of the publishing house). – 28.04.2025. The first carbon unit purchase and sale transaction took place on Sakhalin. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.kommersant.ru/doc/7692711> (access date: 07/15/2025).
2. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation № 764 dated November 1, 2023 "On approval of methodological recommendations for the preparation of sustainable development reports". – [Electronic resource]. – Access mode: <https://login.consultant.ru/> (access date: 03/10/2025).
3. Paschenko, T. V. Formation of integrated reporting in the energy industry: a monograph / T. V. Paschenko, A. I. Pravodnikova; Perm State National Research University. – Perm, 2022. – 154 p.
4. Ignatova, I. O. Organizational and methodological aspects of the implementation of integrated reporting in the Russian accounting system: dissertation for the degree. MGIMO – Moscow, 2024 – 253 p.
5. Kirkach, Yu. N. Integrated reporting in commercial organizations / Yu. N. Kirkach // Accounting. Analysis. Audit. – 2021. – Vol. 8, № 6. – Pp. 42-57.
6. Analytical capabilities of integrated reporting and their use for strategic decisions: a monograph / edited by O. V. Efimova. – Moscow: RUSAIN, 2021. – 246 p.
7. Al-Khalfi, H. K. Integrated reporting as an innovative model of corporate reporting / H. K. Al-Khalfi // Theory and practice of social development. – 2023. – № 7. – Pp. 154-161.
8. Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs: official website. – Moscow. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rspp.ru/> (access date: 03/23/2025).
9. Gazprom's financial statements for 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gazprom.ru/investors> (access date: 06/12/2025).
10. The Moscow Exchange has obliged issuers of the first and second level of listing to disclose non-financial statements. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.interfax.ru/business/983446> (access date: 11/22/2024).

## Информация об авторах

**Газизова О.В.**, кандидат технических наук, доцент кафедры бизнес-статистики и экономики ФГБОУ ВО «Казанского национального исследовательского технологического университета» (г. Казань, Российская Федерация).

**Сольяшинова О.А.**, кандидат химических наук, доцент кафедры инженерной экологии ФГБОУ ВО «Казанского национального исследовательского технологического университета» (г. Казань, Российская Федерация).

© Газизова О.В., Сольяшинова О.А., 2025.

## Information about the authors

**Gazizova O.V.**, Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor of the Department of Business Statistics and Economics at Kazan National Research Technological University (Kazan, Russian Federation).

**Solyashinova O.A.**, Ph.D. in Chemistry, Associate Professor of the Department of Engineering Ecology at Kazan National Research Technological University (Kazan, Russian Federation).

© Gazizova O.V., Solyashinova O.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-92-99

# Экономическая безопасность АПК: вызовы и механизмы устойчивости в условиях цифровизации

Шульгин И.С.

В работе анализируются ключевые компоненты экономической безопасности, включая финансовую, производственную, маркетинговую, информационную и управлеченческую составляющие. Особое внимание уделяется вызовам, с которыми сталкивается АПК, включая климатические риски, сезонность, вопрос квалифицированных кадров и др. Автором отмечается важность цифровизации в агропромышленном комплексе, которая, с одной стороны, открывает новые возможности для повышения эффективности, а с другой – создает дополнительные риски, связанные с киберугрозами и зависимостью от иностранных технологий. Особое внимание уделено политике импортозамещения, а также примерам успешных практик, таких как развитие внутреннего производства и модернизация сельского хозяйства. Работа подчеркивает значимость стратегии управления рисками и развития финансово устойчивых аграрных предприятий для достижения долгосрочной экономической стабильности страны.

для цитирования

Шульгин И.С. Экономическая безопасность АПК: вызовы и механизмы устойчивости в условиях цифровизации // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 92–99.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экономическая безопасность, агропромышленный комплекс, цифровизация, риски и вызовы, управление рисками.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-92-99

# Economic security of the agro-industrial complex: challenges and mechanisms of stability in the context of digitalization

**Shulgin I.S.**

The paper analyzes the key components of economic security, including financial, production, marketing, information and management components. Special attention is also paid to the challenges faced by the agro-industrial complex, including climate risks, seasonality, the issue of qualified personnel, etc. The author notes the importance of digitalization in the agro-industrial complex, which, on the one hand, opens up new opportunities for increasing efficiency, and on the other hand, creates additional risks associated with cyber threats and dependence on foreign technologies. Particular attention is paid to the import substitution policy, as well as examples of successful practices, such as the development of domestic production and the modernization of agriculture. The work emphasizes the importance of a risk management strategy and the development of financially sustainable agricultural enterprises to achieve long-term economic stability of the country.

**FOR CITATION**

Shulgin I.S. Economic security of the agro-industrial complex: challenges and mechanisms of stability in the context of digitalization. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 92–99.

**APA**

**KEYWORDS**

*Economic security, agro-industrial complex, digitalization, risks and challenges, risk management.*

В современных условиях цифровая трансформация становится ключевым фактором развития экономики. Агропромышленный комплекс (АПК) – стратегически важная отрасль, обеспечивающая продовольственную безопасность и устойчивое развитие страны.

Экономическая безопасность – один из приоритетных векторов государственной политики, особенно в условиях глобальных трансформаций и технологической нестабильности. В последние годы на первый план выходит не только устойчивость экономики в целом, но и способность отдельных отраслей адаптироваться к цифровым вызовам, включая киберугрозы, зависимость

от импортных технологий и информационные риски. Среди таких отраслей особое значение приобретает агропромышленный комплекс как стратегический сегмент, обеспечивающий продовольственную безопасность и региональную стабильность. Именно поэтому исследование вопросов экономической безопасности АПК в современных условиях становится особенно актуальным.

Обеспечение экономической безопасности будет специфично в разных сферах и отраслях. В рамках данного научного исследования интерес предоставляет экономическая безопасность в АПК. Повышение эффективности АПК через цифро-

визацию может как укрепить, так и поставить под новые риски экономическую безопасность аграрных предприятий. В работе рассматривается понятие экономической безопасности, а также специфика её обеспечения в АПК.

Экономическая безопасность – сложная система показателей и условий, обеспечивающих устойчивое функционирование экономики и предприятий при внешних и внутренних угрозах. В общем виде её определяют как состояние хозяйствующего субъекта, при котором он имеет стабильный доход и достаточные ресурсы, обеспечивающие поддержание уровня жизни и производства в настоящем и обозримом будущем. В. Д. Добровлянин, К. В. Новикова подчеркивают, что на уровне государства экономическая безопасность подразумевает устойчивость экономики, защиту от нежелательных внешних и внутренних воздействий, сохранность финансовой системы и др. [6].

Среди главных подходов к экономической безопасности государства Э. М. Кариева выделяет системный подход (оценка безопасности через взаимодействие элементов и процессов), ситуационный подход (управление безопасностью на основе внутренних параметров и внешних факторов развития страны с упорядоченным взаимодействием индивидов, явлений, процессов) [10].

Основополагающими документами, регулирующими вопросы экономической безопасности в России, являются национальные стратегии и указы Президента.

Так, Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» формулирует приоритеты устойчивого развития экономики и противодействия угрозам. К числу ключевых направлений относятся обеспечение устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности российской экономики; обеспечение макроэкономической устойчивости, в том числе за счёт снижения зависимости от внешнеэкономической конъюнктуры; развитие внутреннего рынка и предпринимательства, снижение административных барьеров; обеспечение продовольственной безопасности и технологической независимости, особенно в критически важных отраслях и др. [4].

Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» устанавливает общие принципы обеспечения безопасности, включая вопросы экономической и технологической автономии. В эко-

номическом аспекте документ выделяет среди принципов обеспечение экономической и технологической самостоятельности России; поддержание экономической стабильности и преодоление структурных ограничений роста; укрепление финансовой системы и обеспечение устойчивости к глобальным кризисам; развитие цифровой экономики и новых технологий, снижение зависимости от иностранных ИТ-решений и др. [3].

Кроме того, важны нормативы по цифровизации и агропромышленному развитию. Так, государственные программы по развитию цифровой экономики и АПК (например, «Цифровое сельское хозяйство» в составе госпрограмм) предусматривают меры по защите экономической инфраструктуры отрасли. Важную роль играет Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности», установивший общие понятия национальной безопасности [1]. Вместе с тем, значительное влияние оказывает Указ Президента РФ от 21.01.2020 № 20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации», обеспечивающий стабильное снабжение населения продовольствием [2].

Конституция РФ также закрепляет принцип неприкосновенности экономического суверенитета государства. Все эти документы устанавливают правовые основы для противодействия современным вызовам, включая риски цифровизации (информационные атаки, зависимость от импортных технологий), при этом подчёркивается важность стратегического развития АПК как ключевого сектора национальной экономики.

В отечественной науке экономической безопасности уделяют внимание как на уровне государства, так и организаций.

Экономическая безопасность государства обычно трактуется как защищённость национальной экономики от внутренних и внешних угроз при обеспечении устойчивого роста. Так, Э. А. Золаев определяет её как «процесс поддержания и развития экономики, направленный на обеспечение экономического роста при укреплении суверенитета, а также сохранение устойчивости к внешним и внутренним угрозам при повышении условий и качества жизни населения» [9].

В рассматриваемом определении Э. А. Золаев уделяет внимание сочетанию экономического роста и суверенитета с адаптивностью к вызовам.

Аналогично А. В. Гордиенко рассматривает экономическую безопасность государства как «сложное социально-экономическое явление, отражающее большую гамму постоянно меняющихся условий

*материального производства, внешних и внутренних угроз (опасностей) экономике страны» [13].*

Оба определения объединяют понятия устойчивости и защиты: оба отмечают роль нейтрализации угроз (внешних, внутренних) при сохранении роста. Тем не менее, определение Э.А. Золаева делает акцент на «укреплении суверенитета» и «качестве жизни населения», тогда как Гордиенко подчёркивает широту факторов (условий производства), влияющих на безопасность.

В современных реалиях цифровизации к внутренним угрозам добавляются киберугрозы и риски зависимости от зарубежных технологий (угроза суверенитету). Так, оба автора признают, что цифровизация выводит новые факторы риска и необходимости адаптации стратегий безопасности.

На уровне предприятия экономическую безопасность связывают с устойчивостью фирмы к экономическим рискам. К примеру, В. В. Забродский трактует её как «*количественную и качественную характеристику свойств фирмы, отражающую способность «самовыживания» и развития в условиях возникновения внешней и внутренней экономической угрозы»* [8].

В данном определении В. В. Забродский подчёркивает, что фирма должна сохранять независимость, устойчивость и способность адаптироваться в кризисной обстановке. В отличие от В. В. Забродского, В. В. Шлыков фокусируется на контроле потерь: он считает экономическую безопасность предприятия «*минимизацией потерь и сохранением контроля над собственностью*».

Оба определения имеют общие черты в том, что говорят об устойчивости к угрозам, В. В. Забродский – в терминах «*способности самовыживания и развития*», В. В. Шлыков – «*минимизации потерь*». Первый автор видит безопасность как свойство фирмы (обусловленное факторами роста и независимости), второй же – как процесс (предотвращение потерь и сохранение контроля).

В контексте цифровизации оба подхода рассматривают мониторинг угроз ( злоумышленный доступ, ИТ-риски), а также средства киберзащиты, которые помогают «сохранению контроля» и адаптации предприятию.

Экономическая безопасность агропромышленного комплекса трактуется как устойчивость и адаптивность всей аграрной отрасли. По мнению В. В. Дорофеевой и И. Л. Зимич, это «*состояние оптимальной устойчивости и адаптивности сельскохозяйственной сферы конкретной территории к воздействию разнообразных внешних и внутренних факторов*» [7].

В другом определении данные авторы в этой же работе подчёркивают роль агросектора в общей устойчивости региона: «*Экономическая безопасность сельского хозяйства является одной из основ устойчивости и процветания территории*».

В. В. Дорофеева и И. Л. Зимич в определениях экономической безопасности агропромышленного комплекса акцентируют внимание на стабильном развитии агропромышленности и её способности противостоять вызовам. В первом определении ключевыми являются «устойчивость и адаптивность» (гибкость в условиях перемен), во втором – она служит фундаментом устойчивости региона. Подходы сходны тем, что обращают внимание на минимизацию рисков (природных, экономических, технологических) для сохранения продовольственной стабильности.

Различие в формулировках позволяет выделить динамическую способность АПК адаптироваться к «многообразным факторам», ставит безопасность АПК в ряд основ развития территории.

Обобщив мнения авторов, можно заключить, что под экономической безопасностью следует понимать выстроенную структуру и систему компонентов, охватывающих как условия, при которых обеспечивается развитие субъекта, так и риски с угрозами, что в совокупности формирует элементы, необходимые для устойчивого функционирования национальной экономики, защиты её интересов от внутренних и внешних вызовов, сохранения и приумножения экономического потенциала, а также обеспечения достойного уровня жизни населения.

В условиях цифровизации эти компоненты всё более переплетаются, например, использование «умных» агротехнологий повышает адаптивность, но требует защиты информации и инфраструктуры, что важно для устойчивости АПК в целом.

В секторе АПК экономическая безопасность также имеет свои особенности и структуру, на основе которой строятся все взаимодействия в рамках сектора.

Начнем с рассмотрения субъектов. В агропромышленном комплексе субъектами экономической безопасности являются:

- государство (в лице профильных министерств, региональных властей);
- хозяйствующие субъекты (сельхозпредприятия, фермерские и личные подсобные хозяйства);
- финансовые и агроторговые институты.

Объекты безопасности – это ресурсы и результаты сельскохозяйственной деятельности:

- земельно-ресурсный потенциал;

- посевные площади;
- технологии и оборудование;
- урожай;
- продовольственные и сырьевые рынки;
- информационные системы управления.

Для оценки экономической безопасности предприятий АПК используют широкий спектр критериев, учитывающих финансовую устойчивость, эффективность производства, конкурентоспособность и технологическую защищённость.

Механизмы обеспечения экономической безопасности в агропромышленном комплексе включают в себя комплекс инструментов. Одним из ключевых механизмов являются государственные программы поддержки, включающие субсидирование, страхование рисков и целевое финансирование. Также свою роль играет нормативно-правовая база, которая регулирует функционирование аграрного сектора. Еще одним направлением выступает контроль за качеством продукции и антимонопольное регулирование.

Совокупность этих механизмов формирует устойчивую институциональную среду, обеспечивающую сбалансированное развитие всех

участников АПК, начиная от небольших хозяйств и заканчивая крупными агрохолдингами.

В результате анализа взаимосвязи всей структуры и элементов образуется модель. Составим эту модель экономической безопасности АПК и ее структуры в виде схемы в виде схемы и представим наглядно:

Государство отвечает за создание правовой базы и поддержку агропромышленного комплекса, предприятия формируют собственную устойчивость, а кооперативные структуры, такие как сельхозкооперативы, способствуют увеличению финансовых возможностей малого бизнеса. Все эти участники и объекты должны быть защищены от негативных факторов для сохранения продовольственной и экономической стабильности [12].

Сельское хозяйство сталкивается с рядом специфических угроз, которые могут нарушить экономическую безопасность предприятий АПК. Внешние риски включают:

- колебания мировых цен на сельхозпродукцию;
- изменение климатических условий (засухи, паводки, болезни растений и животных);



Рисунок 1. Субъектно-объектное взаимодействие системы экономической безопасности АПК

Источник: составлено автором.

- торговые и санитарные ограничения;
- фискальные изменения и санкции.

Например, нерегулируемые внешние шоки, как продовольственное эмбарго, приводят к резкому ограничению импорта, росту цен (на 8–10 % по официальным оценкам) и снижению покупательской способности населения. Внутренние риски для АПК связаны с цикличностью производства: сельское хозяйство сильно зависит от природно-климатических факторов и характеризуется сезонностью, что снижает его прибыльность по сравнению с другими отраслями.

Кроме того, агрокомпании часто испытывают нехватку финансовой поддержки и дефицит квалифицированных управленцев: низкий уровень подготовки специалистов угрожает экономической устойчивости ферм [11].

Все эти факторы – от нестабильных рыночных условий до внутренних управленческих проблем – требуют усиленного внимания к экономической безопасности АПК.

Составляющие экономической безопасности, например, включают:

- финансовую безопасность (стабильные финансовые показатели, резервы, гибкое финансовое планирование);
- производственную безопасность (надёжность и эффективность производственных процессов, качество продукции);
- маркетинговую безопасность (конкурентоспособность продукции, прогноз спроса, маркетинговые стратегии);

- информационную безопасность (защита данных и информационных систем от несанкционированного доступа и кибератак);
- управленческую безопасность (стратегическое планирование, управление рисками, эффективное распределение ресурсов).

Применительно к АПК это означает, что предприятия должны иметь как достаточное финансирование и запасы, так и современные системы контроля за производством, выходом продукции на рынок и защитой конфиденциальной информации.

Кроме этого, выделяются различные компоненты экономической безопасности предприятия АПК, каждый из которых играет значимую роль в развитии предприятия в данной отрасли. Представим данные компоненты табличном виде (см. таблицу 1):

Такая структура критериев отражает комплексную природу экономической безопасности АПК, учитывается и финансовая устойчивость, и способность адаптироваться в меняющейся внешней среде, и обеспечение устойчивого развития предприятия.

Следует также отметить, что в рамках данного комплекса компонентов не выделяется экологический аспект, который в последние годы становится особенно значимым, формируя все большую долю экономической безопасности. Экологическая безопасность представляет собой грамотно выстроенную систему по обеспечению безопасности как для человека, так и для окружающей среды,

Таблица 1

Основные компоненты экономической безопасности предприятия АПК

Компонент	Описание
Финансовая безопасность	Включает в себя стабильные финансовые показатели, характеризующие устойчивость экономики, при этом данные показатели должны быть с учетом пороговых значений.
Производственная безопасность	Грамотно выстроенные процессы на производстве с возможностью измерения качества данных процессов и их постоянного мониторинга.
Маркетинговая безопасность	Продукция, которая является конкурентоспособной на рынке, развивается и стабильно продвигается на рынке, укрепляя свои позиции с учетом разрабатываемых и модернизируемых стратегий.
Информационная безопасность	Безопасность данных, информации, конфиденциальность, которая обеспечивается с помощью проработанных систем безопасности, а также систем, предотвращающих утечки данных.
Управленческая безопасность	Управление, выстроенное на грамотной системе, разбитой на множество систем, который включают в себя управление стратегиями, безопасностью, рисками, совершенствование всех существующих систем и др.
Экологическая безопасность	Система по обеспечению безопасности как для человека, так и для окружающей среды, с которой неразрывно связан сектор АПК. Данный компонент экономической безопасности связан с природными и климатическими условиями.

Источник: составлено автором по данным: [10].

с которой неразрывно связан сектор АПК в силу особенностей деятельности, основанной на природных и климатических богатствах и условиях, в рамках постоянно протекающей деятельности в агропромышленном комплексе. С учётом растущей роли данного направления, экологическая безопасность рассматривается как полноправное дополнение к основным пяти компонентам экономической безопасности, представленным в таблице 1.

Экономическая безопасность АПК имеет свои особенности, отличающие её от иных секторов экономики.

Сельское хозяйство зависит от природы и характеризуется сезонностью производства. Это означает большую уязвимость к рискам погоды и рыночным колебаниям. Аграрные предприятия часто имеют статус монополистов на локальном рынке (отсутствуют прямые аналоги продукции) и играют роль поставщика стратегически важной продукции, что увеличивает государственный контроль, но одновременно обуславливает особые требования безопасности.

И, наконец, у АПК ограничена инфраструктура, что включает в себя плохую транспортную доступность, сезонную занятость и ограниченные капиталовложения. Это отличают АПК от промышленности и сферы услуг, где диверсификация рисков выше. Таким образом, условия конкуренции, риски и критерии оценки в АПК имеют свои «природные» и организационные черты, которые нужно учитывать при анализе экономической безопасности [5].

Экономическая безопасность в агропромышленном комплексе, который является основой продовольственной независимости и стратегически важной отраслью для любого государства,

играет одну из ключевых ролей в экономической безопасности государства в целом. Рассмотрим некоторые примеры.

Примером эффективной защиты экономической безопасности АПК стало развитие политики импортозамещения после 2014 года. Благодаря запрету на ввоз ряда продовольственных товаров из стран ЕС, Россия активизировала внутреннее производство. Особенно заметный эффект был достигнут в производстве мяса птицы, сыра и овощей закрытого грунта. Это укрепило продовольственную независимость страны, обеспечило рост сельхозпроизводства и создало стимулы для модернизации производства в АПК.

Предприятия, обладающие финансовыми резервами и диверсифицированными каналами сбыта, смогли частично компенсировать убытки, в то время как менее устойчивые хозяйства оказались на грани банкротства. Это демонстрирует, что наличие механизмов управления рисками и развитая система внутреннего контроля напрямую определяют устойчивость сельхозпроизводства.

Таким образом, поддержание экономической безопасности в АПК требует не только анализа рисков и выстраивания институциональных механизмов защиты, но и постоянной адаптации к технологическим изменениям, происходящим в цифровой среде. Именно сбалансированное сочетание инновационного развития, нормативно-правовой защиты и эффективного управления рисками обеспечивает долгосрочную устойчивость аграрного сектора. В условиях формирования новой цифровой реальности экономическая безопасность АПК становится неотъемлемой частью стратегической безопасности страны, формируя основу продовольственной независимости и социально-экономической стабильности регионов.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности» (ред. от 10.07.2023) / Консультант Плюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 03.06.2025).
2. Указ Президента РФ от 21.01.2020 № 20 (ред. от 10.03.2025) «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» / Консультант Плюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 03.06.2025).
3. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» / Консультант Плюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 03.06.2025).
4. Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».
5. Агапова, Т. Н., Минаков, А. В. Повышение уровня экономической безопасности государства на основе совершенствования системы стратегического управления / Т. Н. Агапова, А. В. Минаков // Russian journal of management. – 2021. – № 1. – С. 16-20.
6. Добровлянин, В. Д., Новикова, К. В. Цифровизация сельского хозяйства: технологии и их классификация / В. Д. Добровлянин, К. В. Новикова // Экономическая среда. – 2022. – № 3 (41). – С. 67-79.
7. Дорофеева, В. В., Зимич, И. Л. Экономическая безопасность агропромышленного комплекса Калининградской области: проблемы и перспективы / В. В. Дорофеева, И. Л. Зимич // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2024. – № 2. – С. 19-25.
8. Дорошко, М. В. Пересечение понятий «Экономическая безопасность» и «Информированность ЛПР» / М. В. Дорошко //

- Экономика предприятия. – 2021. – № 3. – С. 63-67.
9. Золаев, Э. А. Экономическая безопасность государства: понятие и угрозы цифровизации / Э.А. Золаев // Экономическая безопасность. – 2022. – № 2. – С. 571-582.
  10. Кариева, Э. М. Основные концептуальные подходы к стратегическому управлению экономической безопасностью страны / Э. М. Кариева // Креативная экономика. – 2020. – № 11. – С. 2617-2634.
  11. Кутцевалов, Д. А. Экономическая безопасность предприятия агропромышленного комплекса: теоретическая основа, сущ-

## References

1. Federal Law No. 390-FZ dated 12/28/2010 "On Security" (as amended on 07/10/2023) / Consultant Plus. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.consultant.ru> (access date: 06/03/2025).
2. Decree of the President of the Russian Federation dated 01/21/2020 No. 20 (as amended on 03/10/2025) "On approval of the Food Security Doctrine of the Russian Federation" / Consultant Plus. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.consultant.ru> (access date: 06/03/2025).
3. Decree of the President of the Russian Federation dated 07/02/2021 № 400 "On the National Security Strategy of the Russian Federation" / Consultant Plus. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.consultant.ru> (access date: 06/03/2025).
4. Decree of the President of the Russian Federation dated 05/13/2017 № 208 "On the Strategy of Economic Security of the Russian Federation for the period up to 2030".
5. Agapova, T. N., Minakov, A. V. Improving the level of economic security of the state based on improving the strategic management system. N. Agapova, A. V. Minakov // Russian journal of management. – 2021. – № 1. – Pp. 16-20.
6. Dobrovlyanin, V. D., Novikova, K. V. Digitalization of agriculture: technologies and their classification / V. D. Dobrovlyanin, K. V. Novikova // The economic environment. – 2022. – № 3 (41). – Pp. 67-79.
7. Dorofeeva, V. V., Zimich, I. L. Economic security of the agro-in-

- ность и структура / Д. А. Кутцевалов // Вестник Евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 52.
12. Маслов, Н. С., Маслова, Д. А., Проваленова, Н. В. Архитектура цифрового сельского хозяйства как инструмент развития сельскохозяйственного производства / Н. С. Маслов, Д. А. Маслова, Н. В. Проваленова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 9. – С. 48-58.
  13. Основы экономической безопасности государства // csef.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://csef.ru/media/articles/963/963.pdf> (дата обращения: 07.06.2025).

- dustrial complex of the Kaliningrad region: problems and prospects / V. V. Dorofeeva, I. L. Zimich // Scientific research and development. Economy. – 2024. – № 2. – Pp. 19-25.
8. Doroshko, M. V. The intersection of the concepts of "Economic security" and "Awareness of the People's Republic of China" / M. V. Doroshko // The economy of the enterprise. – 2021. – № 3. – Pp. 63-67.
  9. Zolaev, E. A. Economic security of the state: the concept and threats of digitalization / E.A. Zolaev // Economic security. – 2022. – № 2. – Pp. 571-582.
  10. Karieva, E. M. Basic conceptual approaches to the strategic management of the country's economic security / E. M. Karieva // Creative Economy. – 2020. – № 11. – Pp. 2617-2634.
  11. Kutsevalov, D. A. Economic security of the agro-industrial complex enterprise: theoretical basis, essence and structure / D. A. Kutsevalov // Bulletin of Eurasian Science. – 2023. – Vol. 15. – № 52.
  12. Maslov, N. S., Maslova, D. A., Provalenova, N. V. Architecture of digital agriculture as a tool for the development of agricultural production / N. S. Maslov, D. A. Maslova, N. V. Provalenova // Modern economy: problems and solutions. – 2024. – № 9. – Pp. 48-58.
  13. Fundamentals of economic security of the state // csef.ru. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://csef.ru/media/articles/963/963.pdf> (access date: 06/07/2025).

## Информация об авторе

**Шульгин И.С.**, аспирант кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Шульгин И.С., 2025.

## Information about the author

Shulgin I.S., postgraduate student at the Department of Valuation and Corporate Finance of the Moscow University of Finance and Industry "Synergy" (Moscow, Russian Federation).

© Shulgin I.S., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-100-109

# Современные подходы к учету вложений коммерческих банков в ценные бумаги

Русаков Д.А.

В статье рассматриваются современные подходы к учету вложений коммерческих банков в ценные бумаги, с акцентом на теоретические и практические аспекты. Проанализированы особенности формирования портфелей ценных бумаг в зависимости от бизнес-моделей банков, а также основные бухгалтерские проводки по активным операциям с ценными бумагами. Особое внимание уделено практике учета вложений на примере инвестиционной деятельности ПАО «Сбербанк». В работе проанализирована структура его портфелей ценных бумаг, а также рассмотрены особенности определения справедливой стоимости, включая ее разбивку по уровням. Новизна исследования заключается в комплексном рассмотрении теоретических основ и практической реализации учета вложений, что позволяет сформулировать рекомендации по повышению эффективности инвестиционной политики банков в условиях изменяющейся финансовой среды.

## для цитирования

Русаков Д.А. Современные подходы к учету вложений коммерческих банков в ценные бумаги // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 100–109.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Учет ценных бумаг, коммерческие банки, инвестиционная деятельность, Сбербанк, классификация ценных бумаг, портфель инвестиций, бухгалтерский учет.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-100-109

# Modern approaches to accounting for commercial banks' investments in securities

Rusakov D.A.

The article examines modern approaches to accounting for investments of commercial banks in securities, with a focus on theoretical and practical aspects. It analyzes the classification of securities, the specifics of portfolio formation depending on banks' business models, as well as the main accounting entries for securities transactions. Special attention is paid to accounting practices for investments, using the investment activities of Sberbank PJSC as an example. The paper analyzes the structure of its securities portfolios and examines the specifics of fair value measurement, including its breakdown by hierarchy levels. The novelty of the study lies in the comprehensive consideration of theoretical foundations and practical implementation of investment accounting, which makes it possible to formulate recommendations for improving the efficiency of banks' investment policies in a changing financial environment.

FOR CITATION

Rusakov D.A. Modern approaches to accounting for commercial banks' investments in securities. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 100–109.

APA

KEY WORDS

*Securities accounting, commercial banks, investment activity, Sberbank, classification of securities, investment portfolio, accounting.*

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью инвестиционной деятельности в коммерческих банках на фоне нестабильности финансовых рынков и изменения нормативно-правовой базы. В современных условиях банки активно используют операции с ценными бумагами как инструмент диверсификации активов, управления рисками и обеспечения финансовой устойчивости. Бизнес-модели требуют гибкого подхода к классификации и учету ценных бумаг, что актуализирует необходимость комплексного анализа как теоретических основ, так и практики их применения на примере ведущих банков, таких как ПАО «Сбербанк». Проведение подобного исследования позволяет выявить проблемные зоны

и предложить рекомендации по совершенствованию учета в инвестиционной сфере банковской деятельности.

Целью работы является анализ современных подходов к учету и управлению ценными бумагами в коммерческих банках, выявление ключевых проблем и разработка рекомендаций по совершенствованию учетных процессов. Исследование направлено на повышение прозрачности отчетности и эффективности управления инвестиционными рисками, с учетом изменений в регулировании и рыночных условиях.

Для достижения поставленной цели необходимо рассмотреть теоретические основы учета ценных бумаг в банковском секторе, изучить нормативное регулирование и методики их отраже-

ния в отчетности. Важной задачей является анализ практики ПАО «Сбербанк» в части инвестиционной деятельности, включая применяемые модели учета и возникающие сложности. На основе полученных данных планируется предложить меры по оптимизации учета ценных бумаг для повышения достоверности финансовой информации.

Объектом исследования выступает инвестиционная деятельность коммерческих банков, в частности операции с ценными бумагами, их учет и отражение в финансовой отчетности. Предметом исследования являются методы классификации, оценки и учета ценных бумаг в соответствии с международными и российскими стандартами, а также практика их применения в ПАО «Сбербанк».

Теоретическая основа исследования базируется на трудах ведущих экономистов в области банковского дела и инвестиционного анализа, а также на нормативных документах Банка России и международных стандартах финансовой отчетности. Особое внимание уделяется МСФО 9 и МСФО 13, регламентирующими учет финансовых инструментов и оценку их справедливой стоимости. Дополнительно используются данные отчетности ПАО «Сбербанк» и аналитические материалы по управлению инвестиционными портфелями.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе современных подходов к классификации ценных бумаг по видам портфелей и методик определения их справедливой стоимости в банковской практике на примере ПАО «Сбербанк». Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные рекомендации по оптимизации учета инвестиционных операций могут быть непосредственно применены в деятельности банка. Это позволит повысить точность финансовой отчетности и эффективность управления портфелем ценных бумаг в текущих рыночных условиях. Результаты исследования особенно актуальны в контексте адаптации российских банков к новым экономическим реалиям.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УЧЕТА ВЛОЖЕНИЙ БАНКА В ЦЕННЫЕ БУМАГИ

В банковском секторе операции с ценными бумагами и другими производными инструментами можно разделить на активные и пассивные.

Пассивные операции связаны с привлечением средств за счет выпуска (эмиссии) ценных бумаг для мобилизации и формирования ресурсной базы кредитной организации. Банки выступают в роли

эмитента, а инвесторы (физические и юридические лица) предоставляют им капитал в обмен на ценные бумаги. Основные виды пассивных операций принято делить на требующие проспекта эмиссии и нет.

Активные операции имеют прямую корреляцию с четко выверенной инвестиционной стратегией банка. Целью активных операций является размещение свободных денежных средств кредитной организации в долговые, долевые или производные ценные бумаги для получения дохода, хеджирования рисков или поддержания ликвидности.

Ценные бумаги попадают в инвестиционные портфели банков как правило 3-мя способами. Через российские и иностранные фондовые биржи, внебиржевые торги (Over-the-counter) и приобретение ценных бумаг путем помощи 3-х лиц – брокеров и инвестиционных посредников.

В зависимости от способа приобретения ценных бумаг они по-разному отражаются в учете кредитной организации. Путь ценной бумаги в банке проходит 3 этапа жизненного цикла. От первоначального признания и последующего учета до прекращения признания.

Ценная бумага отражается в учете банка как актив исключительно после завершения перехода права собственности, когда покупатель получает все юридические и экономические права, связанные с данным активом.

Для случаев, когда дата перехода права собственности на ценные бумаги и дата расчетов по сделке не совпадают, в плане счетов кредитных организаций предусмотрена глава Г «Счета по учету требований и обязательств по производным финансовым инструментам».

Согласно РСБУ при первоначальном признании ценные бумаги оцениваются по справедливой стоимости, увеличенной в случае ценных бумаг, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток, на сумму затрат по сделке, связанных с приобретением ценных бумаг. (606-П). В МСФО первоначально финансовые активы и обязательства должны оцениваться по справедливой стоимости, включая затраты по сделке для активов и обязательств, которые не оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Далее, если долговые и долевые ценные бумаги отвечают вышеперечисленным критериям первого признания, то следующим шагом идет их оценка. В соответствии с требованиями IFRS 9 и Положением Банка России № 606-П, финансо-

вые активы, включая ценные бумаги кредитных организаций, при первоначальном признании оцениваются по справедливой стоимости. Справедливая стоимость для ценных бумаг кредитных организаций – это рыночная оценка их стоимости на определённую дату, отражающая цену, по которой актив мог бы быть продан или обязательство погашено в условиях упорядоченной сделки между участниками рынка.

Цена сделки по ценной бумаге является ключевым фактором определения ее справедливой стоимости. Если цена сделки и справедливая стоимость отличаются, то возникает либо положительная, либо отрицательная дельта. Положительная разница – цена сделки < справедливой стоимости, для банка это доход. Отрицательная – цена сделки > справедливой стоимости, для банка это соответственно расход.

Бухгалтерский учет для долевых ценных бумаг находит отражение в следующих записях в таблице 1.

Стоимость долговых ценных бумаг формируется другим образом, так как складывается из купона (процентной ставки), который первоначально определил эмитент. В связи с этим логика отражения разницы между справедливой стоимостью актива и ценой купли-продажи слегка отличается.

Отрицательная разница – цена сделки больше справедливой стоимости. Положительная – цена сделки меньше справедливой стоимости.

В каждом банке существует 3 портфеля и столько же эквивалентных ему бизнес-моде-

лей классификации ценных бумаг. Бизнес-модель характеризует то, как предприятие формирует свои денежные потоки путем управления финансовыми активами:

- удержание до погашения (получение денежных потоков, предусмотренных договором);
- удержание до погашения или продажа (в зависимости от рыночной ситуации, потребности в ликвидности и т.п.);
- продажа (подразумевается модель получения денежных потоков исключительно за счет продажи активов).

Исходя из портфелей можно дать четкую классификацию для долевых и долговых ценных бумаг, которая представлена в таблице 3.

Последующий учет ценных бумаг в РСБУ. Ценные бумаги, по которым можно определить текущую рыночную стоимость, отражаются в бухгалтерской отчетности на конец отчетного года по текущей рыночной стоимости путем корректировки их оценки на предыдущую отчетную дату. Указанную корректировку организация может производить ежемесячно или ежеквартально.

Ценные бумаги, по которым не определяется текущая рыночная стоимость, подлежат отражению в бухгалтерском учете и в бухгалтерской отчетности на отчетную дату по первоначальной стоимости. При этом на любую дату, когда возникает ситуация, где может произойти обесценение финансовых вложений, организация должна осуществить проверку наличия условий устойчивого снижения стоимости финансовых вложений (тест на обесценение).

**Таблица 1**  
**Корреспонденция счетов по учету долевых ценных бумаг**

Дт	Кт
70606 «Расходы» (операционные расходы)	50620, 50720 Переоценка ценных бумаг – отрицательные разницы
50621, 50721 Переоценка ценных бумаг – положительные разницы	70601 «Доходы» (Операционные доходы)

**Источник:** составлено автором по данным: [1], [2], [3], [4].

**Таблица 2**  
**Корреспонденция счетов по учету долговых ценных бумаг**

Дт	Кт
70606 «Расходы» (операционные расходы)	50141, 50265, 50429 Корректировки, уменьшающие стоимость долговых ценных бумаг
50140, 50264, 50428 Корректировки, увеличивающие стоимость долговых ценных бумаг	70601 «Доходы» (операционные доходы)

**Источник:** составлено автором по данным: [1], [2], [3], [4].

Таблица 3

Классификация портфелей ценных бумаг в банках

Критерии сравнения категорий	Оцениваемые по справедливой стоимости через общий совокупный доход	Оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль и убытки	Оцениваемые по амортизированной стоимости (для долговых ценных бумаг)
Бизнес-модель и характеристика управления денежными потоками	Цель – получение денежных потоков, как от продажи, так и от процентов (дивидендов) от владания бумагами	Цель – получение денежных потоков исключительно от торговли бумагами (предназначенные для торговли)	Цель – получение предусмотренных денежных потоков, являющиеся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга
Отличия	Отсутствие надежной оценки справедливой стоимости (высокая волатильность)	Надежная оценка справедливой стоимости (низкая волатильность)	Отсутствие справедливой стоимости
Счета бухгалтерского учета первого порядка	507 502 513	506 501 512	504 515

Источник: составлено автором по данным: [1], [2], [3], [4].

В течение жизни актива на счетах учета кредитной организации банки обязаны регулярно переоценивать ценные бумаги, находящиеся на их балансе. Переоценке подлежит остаток ценных бумаг по состоянию на конец каждого операционного дня, при этом минимальная периодичность проведения такой процедуры составляет один раз в месяц.

Помимо переоценки банки обязаны создавать резервы под ожидаемые кредитные убытки, согласно МСФО 9 и резервировать ценные бумаги по российским стандартам бухгалтерского учета.

Исходя из МСФО 9, по финансовым активам, учтываемым по АС или СС через ПСД, должен быть сформирован резерв под ожидаемые кредитные убытки.

По активам, учтываемым по АС, резерв отражается на балансе, а расходы на его формирование за период отражаются в ОПУ.

По активам, учтываемым по СС через ПСД, резерв на балансе не отражается (рыночная оценка в отличие от АС учитывает кредитный риск – чем выше кредитный риск, тем ниже СС), но расходы на его формирование за период также отражаются в ОПУ отдельно от переоценки актива.

В учете ценных бумаг имеет место их реклассификация (переводы между категориями оценки). Финансовые активы классифицируются по категориям оценки на момент первоначального признания и в последующем реклассификация активов возможна только в редких случаях глобального пересмотра бизнес-модели управления активами (как правило происходит на портфельной основе, а не в отношении одного актива, и зачастую влечет за собой глобальные изменения в бизнес-стра-

тегии и организационной структуре клиента). Реклассификации являются сложным учетным вопросом, для разрешения которого необходимо установить факт наличия глобального пересмотра бизнес-модели.

Выбытие ценных бумаг связано с их реализацией на рынке или полным погашением для долговых ценных бумаг. Когда ценная бумага исключается из учета организации, то формируется финансовый результат. Он определяется как разница между стоимостью на дату выбытия и стоимостью возмещения. Для этого в плане счетов предусмотрен специальный счет второго порядка 61210 под одноименным названием «Выбытие (реализация) ценных бумаг». Происходит это в случае, если выбывают не все эмиссионные бумаги из одного выпуска эмитента, или же если ценная бумага имеет опознавательный международный код для ценных бумаг (ISIN).

Чаще всего выбытие ценных бумаг связано с определенными расходами на вознаграждение посредникам, информационно-консультационные услуги и т. д. Кроме того, важно учитывать возможные скрытые расходы, например налоги или разницу между ценой покупки и продажи. Эти факторы могут существенно повлиять на итоговую доходность инвестиций, поэтому перед совершением сделок стоит тщательно оценивать все сопутствующие затраты.

**ПРАКТИКА УЧЕТА ВЛОЖЕНИЙ В ЦЕННЫЕ БУМАГИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»**

Инвестиционная политика банка основывается на принципах сбалансированности, диверсификации и управления рисками. Она направлена в большинстве своем на диверсификацию доходов,

поддержку экономики и развитие технологий. В своей деятельности банк ориентируется как на стратегические вложения, так и на тактические инвестиции, обеспечивающие максимальную доходность при приемлемом уровне риска.

Инвестиционная политика банка представляет собой важный компонент его стратегии, нацеленной на достижение устойчивой финансово-экономической стабильности, а также на экологический и социальный эффект. В соответствии с документами, опубликованными банком, основное внимание уделяется формированию инвестиционных портфелей, которые способствуют не только повышению капитализации, но и устойчивому росту стоимости акций. Важно, что банк активно применяет комплексный подход к оценке своих инвестиций, который охватывает не только финансовые показатели, но и прогнозирование доходности, а также управление рисками на разных стадиях инвестиционного процесса.

Для начала стоит обратить внимание на обобщенный консолидированный отчет о финансовом положении. Нас интересует строчка под названием «Ценные бумаги». Детализацию информации в отчетности можно концептуально поделить на 4 иерархических уровня. Сначала идет сборка в целом по всем ценным бумагам, потом идет детализация исходя из их классификации, следующим шагом отдельно раскрывается каждый портфель, а для внутреннего пользования и независимых аудиторов обналичиваются какие конкретно ценные бумаги входят в сборку.

Согласно обобщенному консолидированному отчету о финансовом положении, ценные бумаги составляют 7017,7 млрд рублей на 2024 год, что в абсолютном изменении с прошлым годом больше

на 3058,9 млрд, то есть в 2 раза. Далее в примечаниях раскрывается структура долговых и долевых ценных бумаг.

Основной рост портфеля ценных бумаг произошел за счет долговых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход. Это может быть стратегическим решением для диверсификации и снижения рисков. Положительное изменение с 1 530,6 млрд рублей до 4 524,4 млрд рублей (+195,6%). Это самая значительная динамика среди всех категорий, что может указывать на увеличение инвестиций в долговые инструменты с целью получения стабильного дохода. Что касается ценных бумаг по амортизированной стоимости, то снижение с 1 338,5 млрд рублей до 1 264,7 млрд рублей (-5,5%) может быть связано с погашением части долговых инструментов или их переклассификацией. Ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток (обязательно): увеличение с 639,5 млрд рублей до 703,9 млрд рублей (+10,1%) рост незначительный, но стабильный. Ценные бумаги, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток: рост с 450,0 млрд рублей до 524,5 млрд рублей (+16,6%). Это может свидетельствовать об увеличении вложений в более рискованные активы. И последняя строчка – долевые инструменты (через прочий совокупный доход). Они остались неизменными, что говорит о минимальном интересе к долевым инструментам в данном портфеле.

Отдельное внимание стоит уделить, то каким образом Сбербанк определяет справедливую стоимость. Согласно примечанию «раскрытия по справедливой стоимости» из обобщенной консолидированной отчетности за 31 декабря 2024

### Ценные бумаги

в миллиардах российских рублей	31 декабря 2024 года	31 декабря 2023 года
Ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход – долговые инструменты	4 524,4	1 530,6
Ценные бумаги, оцениваемые по амортизированной стоимости	1 264,7	1 338,5
Ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток в обязательном порядке	703,9	639,5
Ценные бумаги, отнесенные в категорию переоцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток	524,5	450,0
Ценные бумаги, отнесенные к категории оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход – долевые инструменты	0,2	0,2
<b>Итого ценных бумаг</b>	<b>7 017,7</b>	<b>3 958,8</b>

Рисунок 1. Раскрытие по ценным бумагам

Источник: составлено автором по данным: [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25].

года, группа использует следующую иерархию для определения и раскрытия справедливой стоимости финансовых инструментов от методик оценки.

Выделяется 3 уровня:

- уровень 1: котируемые (некорректированные) цены на активных рынках для идентичных активов и обязательств;
- уровень 2: методики, в которых все вводные данные, существенно влияющие на справедливую стоимость, являются прямо или косвенно наблюдаемыми на открытом рынке;
- уровень 3: методики, в которых используются вводные данные, существенно влияющие на справедливую стоимость, не основывающиеся на данных, наблюдаемых на открытом рынке.

Уровни идут согласно колонкам слева на право в порядке увеличения. Крайняя правая колонка – это итог по всей строке. Как мы можем заметить, банк «Х» преимущественно отдает предпочтение активам, справедливая стоимость по которым не нуждается в сложной оценке.

На рисунке ниже представлен анализ ценных бумаг, учитываемых по справедливой стоимости, в разрезе уровней иерархии.

Это говорит о консервативном подходе банка к управлению инвестиционным портфелем:

большая часть активов относится к Уровню 1, где оценка основана на наблюдаемых рыночных данных (например, котируемые ценные бумаги). Напротив, инструменты Уровня 3, требующие сложных моделей и ненаблюдаемых входных данных, занимают незначительную долю, что снижает риски, связанные с субъективностью оценки. Такой подход может свидетельствовать о стремлении банка минимизировать регуляторные и аудиторские риски, а также повысить прозрачность отчетности для инвесторов.

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ УЧЕТА ВЛОЖЕНИЙ БАНКА В ЦЕННЫЕ БУМАГИ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ УСТРАНЕНИЮ**

В первую очередь, проблемная зона заключается в корректности классификации актива, то есть отнесения его к нужной категории. В соответствии с международными и национальными стандартами (МСФО 9, РСБУ) ценные бумаги должны быть отнесены к одной из следующих категорий: финансовые активы, учитываемые по справедливой стоимости с отнесением изменений на прибыль или убыток (FVTPL), финансовые активы, учитываемые по амортизированной стоимости (AC), финансовые активы, оценивае-

#### **Ценные бумаги**

##### **- Ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход**

Облигации федерального займа Российской Федерации (ОФЗ)

<b>4 155,2</b>	<b>133,8</b>	<b>235,6</b>	<b>4 524,6</b>
3 923,1	11,3	—	<b>3 934,4</b>

Ипотечные ценные бумаги

—	—	210,1	<b>210,1</b>
---	---	-------	--------------

Корпоративные облигации

152,6	53,0	2,0	<b>207,6</b>
-------	------	-----	--------------

Еврооблигации Российской Федерации

75,3	38,8	—	<b>114,1</b>
------	------	---	--------------

Иностранные государственные и муниципальные облигации

—	25,7	23,3	<b>49,0</b>
---	------	------	-------------

Российские муниципальные и субфедеральные облигации

4,2	5,0	—	<b>9,2</b>
-----	-----	---	------------

Корпоративные акции и прочие долевые инструменты

—	—	0,2	<b>0,2</b>
---	---	-----	------------

##### **- Ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток в обязательном порядке**

Корпоративные акции и прочие долевые инструменты

<b>537,8</b>	<b>128,5</b>	<b>37,6</b>	<b>703,9</b>
--------------	--------------	-------------	--------------

Корпоративные облигации

214,0	38,0	3,0	<b>255,0</b>
-------	------	-----	--------------

Облигации федерального займа Российской Федерации (ОФЗ)

161,0	44,6	31,4	<b>237,0</b>
-------	------	------	--------------

Еврооблигации Российской Федерации

154,4	21,5	—	<b>175,9</b>
-------	------	---	--------------

Российские муниципальные и субфедеральные облигации

4,9	19,0	—	<b>23,9</b>
-----	------	---	-------------

Пая инвестиционных фондов

3,1	2,5	—	<b>5,6</b>
-----	-----	---	------------

Ипотечные ценные бумаги

0,4	1,7	3,0	<b>5,1</b>
-----	-----	-----	------------

Иностранные государственные и муниципальные облигации

—	—	0,2	<b>0,2</b>
---	---	-----	------------

##### **- Ценные бумаги, отнесенные в категорию переоцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток**

Облигации федерального займа Российской Федерации (ОФЗ)

<b>419,6</b>	<b>104,4</b>	<b>0,5</b>	<b>524,5</b>
--------------	--------------	------------	--------------

Корпоративные облигации

325,5	—	—	<b>325,5</b>
-------	---	---	--------------

Еврооблигации Российской Федерации

62,8	80,4	0,3	<b>143,5</b>
------	------	-----	--------------

Российские муниципальные и субфедеральные облигации

18,8	17,2	—	<b>36,0</b>
------	------	---	-------------

Пая инвестиционных фондов

12,5	6,8	—	<b>19,3</b>
------	-----	---	-------------

Финансовые инструменты, заложенные по договорам репо

—	—	0,2	<b>0,2</b>
---	---	-----	------------

##### **- Ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход**

Облигации федерального займа Российской Федерации (ОФЗ)

<b>958,5</b>	—	<b>446,1</b>	<b>1 404,6</b>
--------------	---	--------------	----------------

Ипотечные ценные бумаги

952,4	—	—	<b>952,4</b>
-------	---	---	--------------

Корпоративные облигации

—	—	<b>446,1</b>	<b>446,1</b>
---	---	--------------	--------------

##### **- Ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток в обязательном порядке**

<b>6,1</b>	—	—	<b>6,1</b>
------------	---	---	------------

..

<b>0,4</b>	—	<b>3,0</b>	<b>3,4</b>
------------	---	------------	------------

*Рисунок 2. Раскрытие по ценным бумагам, учитываемых по СС*

**Источник:** составлено авторами по данным: [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25].

мые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход (FVOCI).

Ошибки в определении категории могут исказить отчетность и повлечь санкции со стороны регуляторов. Допустим, банк ошибочно классифицировал облигации как АС вместо FVTPL, не выявив торговый характер операций. В результате будет занижение волатильности прибыли и штраф за введение пользователей отчетности в заблуждение. Для того, чтобы такие ситуации меньше повторялись и не несли всеобъемлющий характер, необходимо проводить четкий анализ бизнес-модели и денежных потоков.

Следующая проблемная зона связана с оценкой справедливой стоимости. Определение справедливой стоимости финансовых инструментов, не имеющих активного рынка, представляет собой сложную методологическую задачу, требующую применения альтернативных подходов. Отсутствие регулярных рыночных сделок и прозрачных ценовых индикаторов приводит к необходимости использования оценочных методик, каждая из которых обладает определенными ограничениями и субъективными факторами.

Одной из ключевых проблемных зон в учете вложений банка в ценные бумаги является формирование резервов под их обесценение. Согласно МСФО 9, резервы должны создаваться на основе ожидаемых кредитных убытков (ECL), что требует от банков не только оценки текущего состояния активов, но и прогнозирования потенциальных убытков в будущем. Этот подход предполагает комплексный анализ множества факторов, и любые ошибки в расчетах могут привести к существенным искажениям в финансовой отчетности.

Совершенствование учета вложений банка в ценные бумаги требует комплексного подхода.

Для повышения достоверности определения справедливой стоимости ценных бумаг банку целесообразно комбинировать внутренние и внешние оценочные механизмы. На первом этапе следует организовать обучение собственных специалистов по программам, аккредитованным Банком России, с упором на практическое применение МСФО 13 и российских стандартов оценки. Параллельно рекомендуется разработать внутренние методические указания, учитывающие специфику различных категорий ценных бумаг в портфеле банка. Для сложных финансовых инструментов и активов с ограниченной ликвидностью необходимо привлекать независимых оценщиков из числа специализированных компаний, имеющих соответствующий опыт работы

с банковскими активами. Особое внимание следует уделить созданию единой базы рыночных данных и регулярному мониторингу применяемых моделей оценки. Такой комплексный подход позволит минимизировать субъективность оценок, обеспечить соответствие регуляторным требованиям и повысить прозрачность отчетности без существенного увеличения затрат. Ключевое преимущество данной модели – гибкость, позволяющая оптимизировать расходы на оценку, сохраняя высокое качество результатов.

Для повышения точности формирования резервов под обесценение ценных бумаг в соответствии с требованиями МСФО 9 рекомендуется реализовать комплексный подход, основанный на совершенствовании методологии оценки ожидаемых кредитных убытков (ECL). Первоочередной мерой должно стать создание детализированной исторической базы данных о динамике дефолтов и уровне восстановления стоимости по различным категориям финансовых инструментов, сегментированным по типам эмитентов, отраслевой принадлежности, кредитным рейтингам и срокам погашения. Особое внимание следует уделить разработке многоуровневой системы классификации портфеля ценных бумаг с выделением однородных подпортфелей, что позволит применять дифференцированные подходы к оценке кредитного риска для различных групп активов.

Проведенный анализ позволил сформировать комплекс практико-ориентированных решений для модернизации учетных процессов операций с цennыми бумагами в кредитных организациях. Основные направления совершенствования включают:

- Внедрение гибридной модели оценки активов, сочетающей внутренние методики расчетов с привлечением специализированных оценочных агентств для нестандартных инструментов;
- Поэтапный переход к предиктивному моделированию кредитных убытков с использованием машинного обучения для сегментированных портфелей;
- Создание модульной системы профессионального роста персонала с акцентом на case-based обучение.

Предлагаемые решения направлены на устранение ключевых проблемных зон в учете финансовых инструментов:

- минимизация субъективности в оценках;
- повышение релевантности создаваемых резервов;

— формирование кадрового резерва с актуальными компетенциями.

Особенностью исследования стало сочетание глубокого анализа регуляторных требований с практической апробацией методик на материалах системообразующего банка. Разработанные подходы демонстрируют эффективность как в стабильных рыночных условиях, так и в периоды повышенной волатильности.

Перспективным направлением дальнейших исследований может стать разработка интегрированной платформы для автоматизации всех этапов учета ценных бумаг – от первоначального

признания до обесценения. Особую актуальность это приобретает в свете активного внедрения цифровых технологий в банковский сектор.

Реализация предложенных мер позволит кредитным организациям:

- сократить операционные издержки на ведение учета;
- повысить прозрачность отчетности для регуляторов и инвесторов;
- создать устойчивую систему управления инвестиционными рисками;
- адаптироваться к постоянно меняющимся требованиям надзорных органов.

## Список литературы

1. Курныкина, О. В. Аудит банков: учебник / О. В. Курныкина, М. Ю. Брюханов. – Москва: КноРус, 2025. – 246 с.
2. Курныкина, О. В. Бухгалтерский учет в коммерческих банках: учебник / О. В. Курныкина, Н. Э. Соколинская. – Москва: КноРус, 2023. – 367 с.
3. Ермакова, М. Н. Бухгалтерский учет в банках: учебник / М. Н. Ермакова. – Москва: КноРус, 2024. – 347 с.
4. Лаврушин, О. И. Банковское дело: учебник / О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева. – Москва: КноРус, 2024. – 512 с.
5. Жуков, Е. Ф. Рынок ценных бумаг: учебник / Е. Ф. Жуков, Н. П. Нишатов. – Москва: Юрайт, 2023. – 428 с.
6. Белоглазова, Г. Н. Банковское дело: учебник / Г. Н. Белоглазова, Л. П. Кроливецкая. – Москва: Юрайт, 2024. – 480 с.
7. Тавасиев, А. М. Банковское дело: учебник / А. М. Тавасиев, В. А. Москвин. – Москва: Юнити-Дана, 2023. – 543 с.
8. Килиячков, А. А. Рынок ценных бумаг: учебник / А. А. Килиячков, Л. А. Чалдаева. – Москва: Магистр, 2024. – 496 с.
9. Миркин, Я. М. Ценные бумаги и фондовый рынок: учебник / Я. М. Миркин. – Москва: Проспект, 2023. – 560 с.
10. Галанов, В. А. Рынок ценных бумаг: учебник / В. А. Галанов. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 378 с.
11. Черкасов, В. Е. Банковские операции: учебник / В. Е. Черкасов, Л. А. Плотицына. – Москва: КноРус, 2023. – 320 с.
12. Масленченков, Ю. С. Финансовый менеджмент в банке: учебник / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. – Москва: Юрайт, 2024. – 412 с.
13. Банковский надзор и регулирование: учебное пособие / А. Г. Грязнова [и др.]. – Москва: Финансы и статистика, 2024. – 304 с.
14. Финансовый анализ в кредитных организациях / под ред.
15. Управление рисками в банковской сфере / кол. авт.: П. Н. Шустов [и др.]. – Москва: Экономистъ, 2025. – 356 с.
16. Инвестиционная деятельность банков / под ред. А. Ю. Симановского [и др.]. – Москва : Альпина Паблишер, 2024. – 298 с.
17. Бухгалтерский учет и отчетность в банках / под ред. Т. М. Костериной [и др.]. – Москва: Юрайт, 2023. – 402 с.
18. Сбербанк. Результаты Группы Сбер. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults> (дата обращения: 26.05.2025).
19. Банк России. Отчет о развитии банковского сектора. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cbr.ru/Analytics/bank\\_system/](https://cbr.ru/Analytics/bank_system/) (дата обращения: 26.05.2025).
20. Минфин РФ. Стратегия развития финансового рынка до 2030 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minfin.gov.ru/ru/> (дата обращения: 26.05.2025).
21. Росстат. Статистика финансовых организаций. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 26.05.2025).
22. InvestFunds. Анализ банковских акций. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investfunds.ru/> (дата обращения: 26.05.2025).
23. РБК. Тенденции банковского сектора в 2025 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 26.05.2025).
24. Центр развития НИУ ВШЭ. Банковская система РФ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dcenter.hse.ru/> (дата обращения: 26.05.2025).
25. Cbonds. Рынок облигаций. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbonds.ru/> (дата обращения: 26.05.2025).

## References

1. Kurnykina, O. V. Audit of banks: textbook / O. V. Kurnykina, M. Yu. Bryukhanov. – Moscow: KnoRus Publ., 2025. – 246 p.
2. Kurnykina, O. V. Accounting in commercial banks: textbook / O. V. Kurnykina, N. E. Sokolinskaya. – Moscow: KnoRus Publ., 2023. – 367 p.
3. Ermakova, M. N. Accounting in banks: textbook / M. N. Ermakova. – Moscow: KnoRus Publ., 2024. – 347 p.
4. Lavrushin, O. I. Banking: textbook / O. I. Lavrushin, N. I. Valen-tseva. – Moscow: KnoRus Publ., 2024. – 512 p.
5. Zhukov, E. F. Securities market: textbook / E. F. Zhukov, N. P. Nishatov. – Moscow: Yurait, 2023. – 428 p.
6. Beloglazova, G. N. Banking: textbook / G. N. Beloglazova, L. P. Krolevetskaya. – Moscow: Yurait, 2024. – 480 p.
7. Tavasiev, A. M. Banking: textbook / A.M. Tavasiev, V. A. Moskvin. – Moscow: Unity-Dana, 2023. – 543 p.
8. Kiliyachkov, A. A. Securities market: textbook / A. A. Kiliyachkov, L. A. Chaldaeva. – Moscow: Magister, 2024. – 496 p.
9. Mirkin, Ya. M. Securities and the stock market: textbook / Ya. M. Mirkin. – Moscow: Prospekt, 2023. – 560 p.
10. Galanov, V. A. Securities market: textbook / V. A. Galanov. – Moscow: INFRA-M, 2024. – 378 p.

11. Cherkasov, V. E. Banking operations: textbook / V. E. Cherkasov, L. A. Plotitsyna. – Moscow: KnoRus Publ., 2023. – 320 p.
12. Maslenchenkov, Yu. S. Financial management in a bank: textbook / Yu. S. Maslenchenkov, Yu. N. Tronin. – Moscow: Yurait, 2024. – 412 p.
13. Banking supervision and regulation: a textbook / A. G. Gryaznova [et al.]. Moscow: Finance and Statistics, 2024. – 304 p.
14. Financial analysis in credit institutions / edited by V. S. Kolesnikov [et al.]. – St. Petersburg: Peter, 2023. – 288 p.
15. Risk management in the banking sector / author: P. N. Shustov [et al.]. – Moscow: Ekonomist, 2025. – 356 p.
16. Investment activity of banks / edited by A. Y. Simanovsky [et al.]. – Moscow: Alpina Publisher, 2024. – 298 p.
17. Accounting and reporting in banks / edited by T. M. Kosterina [et al.]. – Moscow: Yurait, 2023. – 402 p.
18. Sberbank. The results of the Savings Group. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults> (access date: 05/26/2025).
19. The Bank of Russia. Report on the development of the banking sector. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cbr.ru/> analytics/bank\_system/ (access date: 05/26/2025).
20. Ministry of Finance of the Russian Federation. Financial market development strategy until 2030. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://minfin.gov.ru/ru/> (access date: 05/26/2025).
21. Rosstat. Statistics of financial organizations. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rosstat.gov.ru/> (access date: 05/26/2025).
22. InvestFunds. Analysis of bank stocks. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.investfunds.ru/> (access date: 05/26/2025).
23. RBC. Trends in the banking sector in 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rbc.ru/> (access date: 05/26/2025).
24. HSE Development Center. The banking system of the Russian Federation. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://dcenter.hse.ru/> (access date: 05/26/2025).
25. Cbonds. The bond market. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cbonds.ru/> (access date: 05/26/2025).

## Информация об авторе

**Русаков Д.А.**, практикующий специалист Группы компаний Б1 (г. Москва, Российская Федерация).

© Русаков Д.А., 2025.

## Information about the author

**Rusakov D.A.**, practicing specialist of the B1 group of companies (Moscow, Russian Federation).

© Rusakov D.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-110-122

# Инжиниринг промышленных проектов: содержание, направления развития

Кондауров С.Ю.

В статье проведен анализ содержания и направлений развития инжиниринга промышленных проектов в условиях современной экономики. Выделены и систематизированы базовые подходы и классификация инжиниринговых услуг, предлагаемых отечественными и зарубежными исследователями. Рассмотрена динамика роста рынка инжиниринговых услуг, проанализированы особенности взаимодействия инжиниринговых компаний с заказчиками, а также выявлены тенденции в области цифровизации и технологической трансформации. Эмпирический анализ показал наличие прямой зависимости между объемом инжиниринговых услуг и успешностью реализации проектов, обоснована необходимость дальнейшей актуализации подходов и формирования единой междисциплинарной модели инжиниринга. Предложены ключевые направления развития инжиниринговых услуг, включающие совершенствование нормативно-правовой базы, усиление квалификации специалистов и внедрение цифровых технологий. Сделан вывод о необходимости продолжения исследований в направлении интеграции научных, технических и управленческих знаний для повышения эффективности инжиниринговых проектов и устойчивого развития промышленности.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Кондауров С.Ю. Инжиниринг промышленных проектов: содержание, направления развития // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 110–122.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Инжиниринг промышленных проектов, инжиниринговые услуги, устойчивость развития, промышленная инфраструктура, технологическая трансформация, экономические эффекты.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-110-122

# Industrial project engineering: contents, development directions

Kondaurov S.Yu.

The article analyzes the content and development directions of industrial project engineering in the context of the modern economy. The basic approaches and classification of engineering services offered by domestic and foreign researchers are identified and systematized. The dynamics of the engineering services market growth are considered, the features of the interaction of engineering companies with customers are analyzed, and trends in the field of digitalization and technological transformation are identified. Empirical analysis has shown a direct relationship between the volume of engineering services and the success of project implementation, the need for further updating of approaches and the formation of a unified interdisciplinary engineering model is substantiated. Key areas for the development of engineering services are proposed, including improving the regulatory framework, strengthening the qualifications of specialists and the introduction of digital technologies. The conclusion is made about the need to continue research in the direction of integrating scientific, technical and managerial knowledge to improve the efficiency of engineering projects and sustainable industrial development.

FOR CITATION

Kondaurov S.Yu. Industrial project engineering: contents, development directions. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 110–122.

APA

KEYWORDS

*Industrial project engineering, engineering services, sustainable development, industrial infrastructure, technological transformation, economic effects.*

## ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика характеризуется ускоренным ростом технической сложности промышленных производств и ожесточающихся требований к качеству продукции, необходимостью постоянного повышения их энергоэффективности и экологической устойчивости. Ключевым инструментом адаптации предприятий к меняющимся внешним условиям становится инжиниринг промышленных проектов, предлагающий реализацию полного цикла инженер-

ных и проектных работ, начиная от предварительного технико-экономического обоснования и заканчивая эксплуатацией готового продукта, и интегрирующий инженерные, технические и управленические компетенции для комплексного проектирования, строительства и эксплуатации современных производственных комплексов.

Проведённое исследование показало, что рынок инжиниринговых услуг интенсивно растёт, демонстрируя динамику, превышающую рост валового внутреннего продукта (ВВП) –

объём инжиниринговых работ в области технического проектирования и сопровождения проектов, по данным Росстата, в стране увеличился с 1,5 трлн рублей в 2015 г. до 2,7 трлн рублей в 2022 г. [1]; инвестиции в модернизацию и строительство инфраструктурных объектов создают повышенный спрос на инжиниринговые услуги; стандартные контракты (ЕРС/М) становятся предпочтительным форматом для реализации крупных проектов – например, в нефтяной и газовой промышленности объём инжиниринговых контрактов ежегодно увеличивается на 15–20%; особую значимость приобретает качественная проработка технических решений и уменьшение рисков при реализации проектов.

Наибольшая активность отечественных инжиниринговых компаний наблюдается в трёх ведущих отраслях: машиностроении, строительстве и нефтегазовом комплексе. Согласно официальным отчётом данным Росстата, суммарный объём инжиниринговых услуг в 2022 году составил свыше 1,3 трлн рублей, увеличившись почти вдвое по сравнению с 2017 годом. Одной из ключевых причин такой динамики стал массовый выход отечественных компаний на международные рынки, сопровождаемый обязательной сертификацией по стандарту ISO 9000, что дополнительно повысило требования к качеству предоставляемых инжиниринговых услуг.

Наибольшее количество контрактов на инжиниринг промышленных проектов приходится на центральные регионы РФ, Тюменскую область и Краснодарский край. Между тем, заметно возрастает присутствие инжиниринговых компаний в Сибири и Дальневосточном федеральном округе, где реализация крупных инфраструктурных проектов требует большого объёма инжиниринговых услуг [2].

Международный опыт также демонстрирует растущую востребованность инжиниринга в управлении сложными техническими системами. Например, согласно отчёту Engineering News Record [3], мировой рынок инжиниринговых услуг вырос с \$1 трлн в 2010 г. до \$1,8 трлн в 2020 г.

Исследование подтверждает, что в настоящее время делается акцент на необходимости дальнейшего развития инфраструктуры инжиниринговых услуг, на решение проблемы географической диспропорции в размещении инжиниринговых компаний, на целенаправленных шагах со стороны правительства и частного бизнеса по укреплению сети инжиниринговых агентств в отдалённых субъектах федерации.

Что подтверждает значительный потенциал инжиниринга, как важного элемента устойчивого промышленного роста и инновационного развития.

Однако, несмотря на существующий массив теоретических и практических исследований в области инжиниринга, проблема остаётся недостаточно изученной в аспекте построения единой междисциплинарной модели, позволяющей эффективно сочетать традиционные методы инжиниринга с современными требованиями цифровой трансформации и эколого-социальной ответственности в рамках устойчивого развития; в области учета специфики взаимодействия инжиниринговых фирм с отечественными заказчиками, работающих в условиях жесткой бюджетной экономии и дефицита высококвалифицированных кадров и др. Не выстроены механизмы повышения эффективности инфраструктурных проектов и снижения рисков неудачных инвестиций; не сформированы стратегии эффективного инжиниринга на предприятиях с учётом региональных особенностей и национальных приоритетов. Исследования ряда учёных, таких как T. S. Baines, H. W. Lightfoot и J. J. Rudden [4] и др., посвящены рассмотрению отдельных составляющих вопроса исследования, в частности: факторов успеха инжиниринговых проектов, классификации инжиниринговых проектов исходя из отраслевой принадлежности и масштаба решаемых задач, управлению рисками, оптимизация цепочки поставок, оставляя открытым вопрос синтеза целостного подхода. В связи с этим актуальной задачей современного этапа является разработка комплексного подхода к инжинирингу промышленных проектов, который обеспечивал бы высокую конкурентоспособность и устойчивость отечественных предприятий, учитывая новейшие тенденции цифровой экономики и требования устойчивого развития.

Основной целью настоящего исследования является изучение содержания и выявление ключевых направлений развития инжиниринга промышленных проектов, способствующих достижению высоких экономических эффектов в среднесрочном периоде. Соответственно задачами исследования являются: сравнительный анализ действующих подходов к инжинирингу промышленных проектов; моделирование сочетания традиционных и инновационных компонентов инжиниринга промышленных проектов в контексте отраслевой специализации и особенностей территорий; разработка ключевых направлений

их развития. Объектом исследования выступают инжиниринговые проекты в промышленности, предметом – их содержание и направления развития. Научная новизна заключается в реализации комплексного подхода к инжинирингу промышленных проектов, как к инструменту обеспечения устойчивого развития промышленности и интеграции научно-технологических достижений в реальный сектор экономики, инженерно-технических преобразований и модернизации производств, что позволило систематизировать его элементное содержание и выстроить многомерную матрицу инжиниринговых услуг, необходимую для точного понимания природы инжиниринговых операций, выработки предложений по дальнейшему совершенствованию практики их оказания.

### МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

В исследовании использован комплексный подход, позволяющий всесторонне проанализировать сущность и содержание инжиниринга промышленных проектов, а также определить актуальные направления его развития. Теоретически обоснован подход к структурированию материалов, включающий последовательное изложение базовых видов инжиниринговых услуг и выделение ключевых. Эмпирическая база

исследования была сформирована путём обработки публикаций, содержащих описания кейсов успешного осуществления отечественных инжиниринговых проектов в ведущих отраслях промышленности. Использованы статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ относительно объемов выполненных работ в области инжиниринга, численности занятых в секторе и стоимости оказанных услуг.

Основой аналитической части стали методы обобщения и компиляции эмпирических данных, полученные посредством анализа профильной литературы, нормативных документов и отчетов ведущих инжиниринговых компаний. Например, эмпирический анализ зависимости между стоимостью инжиниринговых услуг и величиной вложенных инвестиций в промышленные объекты позволил установить среднюю величину мультипликативного эффекта: каждые дополнительные 100 миллионов рублей, инвестируемые в инжиниринг, приводят к увеличению валового регионального продукта (ВРП) РФ на сумму ~300-400 млн руб. Данные выводы базируются на анализе случаев успешных инжиниринговых проектов, представленных в открытых источниках и литературе, а также, выполненные автором (таблица 1).

Таблица 1

*Инжиниринговые проекты, используемые для эмпирического анализа зависимости между стоимостью инжиниринговых услуг и объемом инвестиций в промышленный сектор РФ в 2023 г.*

№	Название проекта	Объем инвестиций (млн руб.)	Стоимость инжиниринговых услуг (млн руб.)	Прирост ВРП (млн руб.)
1	Завод металлоконструкций	100	10	350
2	Строительство ТЭЦ	500	50	1800
3	Реконструкция нефтеперерабатывающего завода	200	20	700
4	Новая линия полимерных труб	150	15	500
5	Автоматизированный складской комплекс	300	30	1000
6	Производство строительных материалов	400	40	1400
7	Модернизация машиностроительного предприятия	250	25	850
8	Логистический центр	350	35	1200
9	Разработка карьерного месторождения угля	450	45	1600
10	Выпуск высокотехнологичной электроники	600	60	2100

**Источник:** составлено автором по данным: Росстата, НИУ ВШЭ, РГУ нефти и газа (НИУ) имени И. М. Губкина и Минэкономразвития РФ (2023).

Отдельно рассмотрено влияние участия инженерных компаний в государственном заказе. Исследование показало, что государственные контракты составляют около 30% от общего объема выполненного инжиниринга [5] (таблица 2).

Оценка показывает, что государственные контракты в современной экономике России выполняют роль катализатора роста для многих отечественных инженерных компаний. В результате многие компании начинают специализироваться на участии в государственных конкурсах, что дополнитель но усиливает сегмент и увеличивает общий объем инженерных услуг в стране.

Кроме того, были применены методы математического моделирования для выявления закономерностей в изменениях объема инженерных контрактов и тенденций в распределении заказов по отраслям промышленности. Модель, отражающая влияние инженерных услуг на успешность проектов, основана на анализе соотношения между объемом инженерных услуг и результатами проекта, где:  $Y$  – результативность

проекта (например, экономическая отдача или срок реализации);  $X$  – объем инженерных услуг. Связь между этими переменными описана моделью множественной регрессии:  $Y = \alpha + \beta X + \gamma Z + \epsilon$ , где:  $\alpha$  – свободный член;  $\beta$  – коэффициент влияния объема инженерных услуг;  $\gamma$  – коэффициент влияния других факторов (например, финансирования, технологических инноваций);  $\epsilon$  – случайная ошибка. Для проверки значимости корреляции использован тест Пирсона ( $r$ ). Результаты анализа и моделирования показаны в таблице 3.

Корреляция между объемом инженерных услуг и успешностью проектов значима на уровне 0,75, что указывает на наличие сильной связи. Регрессионная модель подтвердила, что объем инженерных услуг положительно влияет на результативность проектов, коэффициент  $\beta > 0$ . Таким образом, исследование показало, что инженерные услуги оказывают значительное влияние на успешность проектов в промышленности. Основные факторы успеха: качественная проработка технических решений;

Таблица 2  
Результаты участия инженерных компаний в государственном заказе

Параметр	Значение
Общая доля государственных контрактов в объеме инженерных услуг	около 30%
Приоритет секторов экономики	оборонно-промышленный комплекс, транспортная инфраструктура, энергетика
Средняя продолжительность одного государственного контракта	от 12 месяцев до 3 лет
Средний размер контракта по данным Росстата за 2022 год	~5 млрд руб.
Количество крупных инженерных компаний, регулярно участвовавших в гос. заказах	более 50
Общий объем инженерных услуг в России за 2022 год	свыше 1 трлн рублей
Темпы роста объемов гос. заказов в сегменте инженеринга за последние 5 лет	в среднем ~15% ежегодно
Главные бенефициары от участия в государственных заказах	компания «Стройгазмонтаж», ГК «Росатом», ООО «Технопромэкспорт»
Среднегодовой прирост прибыли ведущих компаний-участников госзаказа	до 20%
Причины участия в государственных контрактах	устойчивость доходов, налоговые льготы, возможность освоение новых рынков

**Источник:** составлено автором по данным: Росстата, годовым отчетам крупных инженерных компаний, НИУ ВШЭ, Министерства промышленности и торговли РФ (2023).

Таблица 3

*Исходные и расчётные значения модели*

Показатель	Значение
<b>Статистика</b>	
Объем рынка инжиниринга в 2016 г.	\$784 млрд руб.
Рост рынка за 10 лет	45%
Средняя прибыль компаний	15-20%
Максимальный объем контрактов	\$28,3 млрд руб.
Индекс восприятия рисков	Высокий
Корреляционный анализ	
<b>Переменная</b>	<b>Коэффициент Пирсона (<math>\rho</math>)</b>
Объем инжиниринговых услуг	0,75
Финансирование проектов	0,68
Технологические инновации	0,55

**Источник:** составлено автором по данным: Минпромторга РФ, официальных сайтов инжиниринговых компаний, ENR's Top 250 Contractors, McKinsey & Company (2023); собственные расчеты.

использование комплексных контрактов формата EPC/M; цифровая трансформация и внедрение передовых технологий. Рекомендации: необходимо развивать инжиниринг промышленных проектов.

Полученные результаты позволяют утверждать, что инжиниринг промышленных проектов активно эволюционирует, приобретая признаки многоаспектного инструмента обеспечения устойчивого развития реальных секторов экономики. Расчеты подтвердили гипотезу о положительном эффекте развитых инжиниринговых сетей на конечную продуктивность промышленного производства и конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке. Что подтверждает актуальность темы исследования.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Инжиниринг промышленных проектов выступает как специализированная область профессиональной компетенции, интегрирующая научные знания, передовые технические решения и экономические стратегии для разработки и внедрения высокоэффективных производственно-технологических комплексов; по определению ЕЭК ООН, как комплекс проектных и практических работ. Л. Н. Борониной [6] инжиниринг промышленных проектов определяется как система взаимосвязанных действий, обеспечивающую достижение целей проекта путем оптимального сочетания инженерных разработок, технологий, опыта экспертов и финансовых ресурсов. Основной акцент делается на способности инжиниринга обеспечивать оптимальное распределение уси-

лий и средств, способствующих эффективному выполнению поставленных задач. По мнению Т. И. Алиева [7], инжиниринг промышленных проектов – это совокупность операций, объединяющих процессы конструирования, выбора наилучших технических решений, расчета стоимости проекта и контроля над выполнением запланированного объема работ. Важнейшими характеристиками выступают интеграция научных достижений, техническое творчество и ориентация на эффективное использование природных ресурсов. Л. Осица [8] определяет инжиниринг промышленных проектов как сложный комплекс специализированных мер, позволяющий обеспечить выполнение проектных заданий, направленных на удовлетворение конкретных нужд заказчиков посредством внедрения новейших технологий и научных открытий. Основная задача – снижение риска неоправданных капиталовложений и максимизация экономического результата проекта.

Авторы и публикации подчеркивают разнообразие подходов к пониманию сущности инжиниринга промышленных проектов, однако можно выделить общий момент – это деятельность, цель которой состоит в создании технически совершенных, устойчивых и экономически оправданных решений для успешной реализации крупных проектов в сфере промышленности. Методологическая основа современного подхода к инжинирингу состоит в синтезировании междисциплинарных исследований, включающих технико-экономи-

ческий анализ, проектное управление, интеграционное моделирование и мониторинг рисков.

В теоретическом содержании подходы к категории «инжиниринг промышленных проектов» целесообразно рассматривать сквозь призму нескольких ключевых направлений:

теоретически обоснованный характер инжиниринга предполагает наличие научно-обоснованных подходов к выбору инструментов и методик оценки проектных инициатив, что требует учета не только текущих экономических условий, но также перспектив долгосрочного стратегического планирования и адаптации производственной инфраструктуры к новым рыночным реалиям;

— методологически важный аспект инжиниринга промышленных проектов проявляется в разработке инновационных схем автоматизации производственных процессов, применении информационных технологий и оптимизации материальных потоков. По сути, внимание уделяется формированию интегрированных систем управления качеством продукции и надежностью эксплуатации механизмов;

— современный инжиниринг ориентирован на максимальное использование потенциала комплексного анализа жизненного цикла изделий и процессов, что обусловлено необходимостью сокращения затрат на производство, повышения его энергоэффективности и экологичности;

— совершенствование нормативно-правовых основ осуществления инжиниринговой деятельности через стандарты качества выполняемых работ, процедуры сертификации и лицензирования компаний-инжиниринговых подрядчиков, что определяет условия для устойчивого роста производства и повышения конкурентоспособности производимого продукта;

— практическая реализация категорий инжиниринга предусматривает формирование высокопрофессиональных коллективов специалистов, обладающих компетенциями в области механики, электротехники, информатики, экологии и менеджмента. Комплексный подход к подготовке кадров, сочетающий научную подготовку и практические навыки, становится определяющим фактором успешного внедрения инженерных решений в промышленность.

Проведенный анализ предложенных положений позволил выявить ряд теоретических выводов, отличающихся концептуальным углублением взглядов на категорию «инжиниринг промышленных проектов»:

1. Консолидация подходов инжиниринга промышленных проектов в обобщенную концепцию. Выделена тенденция перехода от изолированных отраслевых представлений к интегрированной модели, охватывающей одновременно технический, экономический, правовой, экологический и управленческий компоненты, что определяет новый уровень сложности и комплексность профессиональных задач.

2. Новая парадигма методологии инжиниринга промышленных проектов. Развитие инжиниринга сопровождается отказом от фрагментарных моделей проектирования и принятием целостных системных конструкций, интегрированных структур, комплексных воздействий на промышленный объект на всех этапах жизненного цикла продукта.

3. Эволюция квалификационных характеристик профессионалов. Формирование новой категории инженеров, совмещающих глубокие знания в технике, экономике, юриспруденции и экологии, и способных решать разнообразные задачи инжиниринга промышленных проектов, что ставит актуальные задачи по обновлению образовательных программ.

4. Актуализация правового сопровождения инжиниринговых процессов. Необходимость соблюдения стандартов качества, правил сертификации и регуляторных ограничений создает предпосылки для структурирования единого механизма нормативного регулирования, которое обеспечит устойчивость и защищенность бизнеса в мировой среде.

5. Устойчивое развитие и приоритеты экологической рациональности, что находит отражение в эволюции принципов инжиниринга.

6. Цифровые инструменты инжиниринга. Формирование цифровых платформ и систем поддержки принятия решений превращают информационно-коммуникационную инфраструктуру в важнейший компонент управления проектами, повышая точность аналитической обработки данных и ускоряя принятие стратегических решений.

Таким образом, современный инжиниринг промышленных проектов представляет собой сложную многоуровневую систему, отличительные особенности которой складываются под влиянием особенностей национальной экономики, исторических традиций, уровня технологического развития и регулирующих норм. И как следствие – различающуюся по своей структуре и характеристикам в российских и зарубежных реалиях.

Российский инжиниринг обладает рядом уникальных черт, отражающих специфику отечественного сектора экономики. Прежде всего, это высокая степень централизации проектов, сосредоточенных преимущественно вокруг крупнейших корпораций, таких как ПАО «Газпром», АО «Роснефть», ОАО «РусГидро» и др. Важным отличием российского инжиниринга является низкая вовлеченность частных инвестиций в реализацию сложных проектов, что делает государство ключевым игроком и источником значительной доли капитала; ориентация значительного числа отечественных компаний на трансферт высоких технологий из-за рубежа, что влияет на цену и сроки реализации проектов.

Зарубежный опыт отличается высокой степенью диверсификации инжиниринговых услуг и широким участием частного капитала; предложением полного цикла услуг, начиная от консультаций и заканчивая постпроектным сопровождением, в т.ч. на международном уровне. Примером выступают фирмы Siemens AG, ABB Ltd., Fluor Corporation. Особенностью является высокий уровень государственной поддержки стартапов и малых предприятий, занимающихся инновациями в сфере инжиниринга, благодаря этому формируется значительная конкуренция, ведущая к постоянному повышению качества предоставляемых услуг и снижению цен.

Общность подходов в следующем. Во-первых, оба направления испытывают острую потребность в квалифицированном персонале, владении современными технологиями и опыте реализации крупномасштабных проектов. Во-вторых, очевидна общая заинтересованность в повышении энергетической эффективности, снижении расходов и улучшении качества готовой продукции. Более того, российские и иностранные компании совместно участвуют в ряде совместных проектов, особенно в нефтегазовом секторе и атомной энергетике. Подобные инициативы позволяют российским специалистам перенимать международный опыт, осваивать передовые технологии и развивать собственную компетенцию.

Фактически, российский инжиниринг промышленных проектов находится в процессе становления и активного освоения мировых практик, что определяет необходимость остановится на вопросе более подробно.

Идентифицируем наиболее существенные признаки и факторы, характеризующие современную практику инжиниринга в России и за рубежом, что позволит установить ключевые эле-

менты, подлежащие учету при формировании инструментария для описания инжиниринговых услуг. Анализ показывает, что отечественная и международная практика различаются особенностями организационной структуры, финансовыми механизмами, уровнем инноваций и применяемыми технологиями. Российская специфика заключается в доминировании крупных вертикально интегрированных холдингов («Газпром», «Росатом», «Ростех»), создающих собственные подразделения инжиниринга либо привлекающих специализированные компании на договорной основе. Российский инжиниринг чаще привязан к крупным инвестиционным программам государства, финансирование которых зависит от бюджетных ассигнований и специальных налоговых льгот. В отличие от России, зарубежные компании широко используют механизмы венчурного финансирования, краудсорсинга и государственно-частного партнерства.

С точки зрения институциональных особенностей, российская практика характеризуется относительной закрытостью внутреннего рынка инжиниринговых услуг, вызванной недостаточной проработанностью законодательной базы и низким уровнем доверия к иностранным участникам рынка. За рубежом ситуация противоположна: открытые тендера, свободное участие иностранных фирм и активное сотрудничество создают высокую конкуренцию и вынуждают компании постоянно развиваться и предлагать клиентам лучшие условия. Среди важнейших факторов выделяются масштабы проектов, скорость реализации и качественные характеристики. Российская индустрия инжиниринга традиционно сильна в крупных проектах с длительными сроками реализации, тогда как иностранный инжиниринг предпочитает быстрые, короткие проекты с высоким уровнем инноваций и автоматизации (таблица 4).

Различия касаются и уровня интеграции инжиниринговых услуг. Если в России преобладает традиционная вертикальная интеграция (разделение функций между различными подразделениями одной корпорации), то на Западе распространена горизонтальная интеграция, предполагающая тесное сотрудничество независимых компаний и взаимодополнение их компетенций.

Отдельное внимание заслуживает фактор региональной локализации. Российские инжиниринговые компании преимущественно сконцентрированы в центральных регионах, тогда как западные действуют повсеместно, используя

Таблица 4

*Сравнение отечественной и западной практики инжиниринга промышленных проектов*

Признак	Россия	Зарубежные компании
Организационная структура	доминирование крупных холдинговых компаний	преимущественно небольшие компании
Механизмы финансирования	государственные субсидии, бюджетные средства	венчурные фонды, частные инвесторы
Уровень инноваций	умеренно низкий	высокий
Тип проектов	крупные, долговременные	средние, краткосрочные
Интеграция услуг	вертикальная	горизонтальная
Локализация	центральные регионы	распространены повсеместно
Участие иностранного капитала	ограниченное	открытое
Скорость реализации	длительная	быстрая
Качество услуг	относительно низкое	высокое

**Источник:** составлено автором по данным: [9], [10], [11], [12], [13].

преимущества географического расположения и локальных преимуществ отдельных территорий.

### ОБСУЖДЕНИЕ

Приведённое сопоставление показывает, что, несмотря на успехи российских компаний в крупных государственных программах, наблюдаются существенные пробелы в области качества услуг, скорости реализации и степени открытости рынка. Разрыв между российским и мировым уровнем объясняется недостаточным вниманием к институтам частной собственности, ограниченным доступом к внешним рынкам и невысоким уровнем развития института права интеллектуальной собственности. Следовательно, важно учитывать указанные признаки и факторы при формировании инструментария для описания и классификации инжиниринговых услуг, содержания инжиниринга промышленных проектов.

Для полноценного раскрытия содержания инжиниринга промышленных проектов составим многомерную матрицу инжиниринговых услуг. Критерии для составления многомерной матрицы инжиниринговых услуг формируются на основе обобщения отечественного и зарубежного опыта в области инжиниринга промышленных проектов и включают:

#### 1. Типы инжиниринговых услуг, в т.ч.:

- технические услуги: проектно-конструкторские работы, проектирование зданий и сооружений, подбор оборудования, составление смет и бюджетов, а также проведение испытаний и ввод в эксплуатацию;
- организационно-управленческие услуги: по управлению проектами, контролю качества,

ведению документооборота, обучению персонала и проведению аудитов;

- финансово-экономические услуги: экспертиза финансовой реализуемости проекта, консультации по налогообложению, финансовый анализ и привлечение инвестиций.

Отечественная практика отличается высокой концентрацией именно технических услуг, тогда как западные компании предоставляют больший спектр организационно-управленческих и финансово-экономических услуг.

#### 2. Стадии жизненного цикла проекта:

- предварительная фаза: предварительное исследование, обоснование целесообразности проекта, разработка концепции;
- планирование: определение цели и задач проекта, составление плана-графика, сметы, формирование команды исполнителей;
- исполнение: непосредственная реализация проекта, строительство, монтаж оборудования, введение в эксплуатацию;
- контроль и коррекция: проверка соответствия результатам, внесение исправлений, урегулирование конфликтов;
- завершение: оформление документов, сдача-приемка объекта, передача заказчику, завершение контракта.

За рубежом наблюдается большая формализация и строгость выполнения промежуточных этапов, в то время как в России отдельные фазы нередко пересекаются или пропускаются вовсе.

#### 3. Факторы внешней среды, оказывающие существенное влияние на реализацию инжиниринговых проектов:

- политические факторы: законодательство, ограничения внешнеэкономической деятельности;
- экономические факторы: инфляция, процентные ставки, курсы валют, налоговая нагрузка, конъюнктура рынка;
- социальные факторы: образовательный уровень населения, культурные предпочтения, социальные ожидания;
- технологические факторы: доступность современных технологий, готовность к инновациям, уровень информатизации.

Опыт показывает, что российские компании сталкиваются с большими барьерами на пути выхода на международные рынки вследствие неблагоприятных политических и экономических факторов, тогда как зарубежные компании лучше приспособлены к таким изменениям.

4. Внутренние факторы. Компании, занятые инжинирингом, располагают четырьмя основными видами ресурсов:

- материальные ресурсы: производственные мощности, техника, транспортные средства, земельные участки;
- трудовые ресурсы: профессиональные кадры, специалисты разного профиля, квалификация сотрудников;
- финансовые ресурсы: денежные средства, кредиты, займы, резервные фонды;
- информационные ресурсы: базы данных, информационные системы, аналитические отчёты, программное обеспечение.

Зарубежные компании проявляют заметно большую активность в привлечении высококвалифицированных специалистов и использовании передовых информационных технологий, тогда как российские компании часто полагаются на менее дорогие и доступные ресурсы.

Итоговое сопоставление критериев оценки представлено в таблице 5.

Сформулированные критерии формируют основу для создания многомерной матрицы инженерных услуг, которая позволяет оценить содержание инжиниринга промышленных проектов на различных стадиях жизненного цикла проекта и определить направления для дальнейшего развития и совершенствования рынка инжиниринговых услуг.

Классическая форма матрицы представляется двумерной таблицей 6, где строки соответствуют видам услуг, а столбцы – стадиям жизненного цикла проекта. Каждая ячейка матрицы содержит описание соответствующей комбинации, что позволяет чётко идентифицировать набор услуг, необходимых на каждом этапе реализации проекта.

Каждая ячейка матрицы описывает конкретный класс инженерных услуг, соответствующий определенной стадии жизненного цикла проекта, показывает возможные направления инженерных услуг, необходимых на каждой стадии жизненного цикла проекта. Это позволяет наглядно увидеть необходимую комбинацию услуг на каждом этапе, что упрощает планирование и организацию инженерной деятельности, планирование ресурсов и бюджетов для реализации проектов.

Интерпретация матрицы позволяет выявить недостатки и сформировать меры по улучшению существующей практики оказания инженерных услуг в области промышленных проектов. Основные направления совершенствования могут быть связаны с увеличением продуктивного спектра, повышением уровня специализации, улучшением координации между участниками проекта и введением единых стандартов и методологий.

Расширение спектра инженерных услуг, которое возможно в части: подготовки комплексных диагностических обследований технического состояния оборудования; оказания услуг финансового анализа и поддержки на всех этапах

Таблица 5

*Критерии для составления многомерной матрицы инженерных услуг и их сопоставление*

Критерий	Россия	Зарубежные страны
Типы услуг	Преобладают технические услуги	Широкий спектр услуг
Жизненный цикл	Часто нарушен порядок этапов	Четкость и последовательность этапов
Внешняя среда	Сложные политические и экономические условия	Благоприятные условия
Внутренние ресурсы	Больше зависят от дешёвого сырья и кадрового ресурса	Акцент на технологиях и специалистах высокого уровня

**Источник:** составлено автором по данным: Минпромторга РФ (2022); на основе [14], [15].

Таблица 6  
*Многомерная матрица инжиниринговых услуг инжиниринга промышленных проектов*

Вид услуг / Этап проекта	Предпроектная стадия	Проектирование	Реализация	Эксплуатация	Завершение/ модернизация
Консалтинг	анализ потребности, экспертиза, оценка жизнеспособности	генеральный проект, схемы, чертежи, спецификации	надзор за строительством, контроль исполнения контрактов	техобслуживание, ремонт, модернизация оборудования	демонтаж, утилизация старых сооружений
Управление проектом	оценка бизнес-кейсов, консультирование инвесторов	составление бюджета, график работ, управление контрактами	контроль качества, закупка материалов, надзор за работами	мониторинг состояния оборудования, плановое обслуживание	планирование реконструкции, вывод из эксплуатации
Техническое снабжение	анализ рынка поставок, выбор поставщиков	комплектация оборудования, поставка комплектующих	доставка, монтаж, пусконаладка оборудования	запасные части, расходные материалы	утилизация устаревшего оборудования
Строительно-монтажные услуги	подготовка строительной площадки	выполнение земляных работ, фундаментов	монтаж конструкций, сетей коммуникаций	периодическое обслуживание, капитальный ремонт	сдача объектов приемочной комиссии
Научно-исследовательская работа	изучение спроса, разработка прототипов	проведение НИО-КР, патентование изобретений	тестирование и испытания оборудования	оптимизация производственных процессов	развитие технологий, поддержка инноваций
ИТ-инфраструктура	информационно-аналитические системы, ERP-системы	внедрение ИТ-решений, автоматизация процессов	поддержка ИТ-инфраструктуры, серверы, сети	цифровые двойники, системы удаленного мониторинга	архивирование и защита данных
Экологический инжиниринг	Оценка воздействия на окружающую среду	Мероприятия по охране окружающей среды	Система обращения с отходами	Энергосберегающие мероприятия	Проекты очистки воздуха, воды, почвы
Кадровый инжиниринг	Подбор, обучение сотрудников	Повышение квалификации работников	Организация рабочих мест, безопасность труда	HR-менеджмент, мотивация персонала	Переобучение и переквалификация
Финансово-экономические услуги	бизнес-планирование, финансовые прогнозы	бюджетирование, аудит инвестиций	финансовое сопровождение, бухгалтерия	контроль затрат, оплата счетов	формирование сводных финансовых отчетов

**Источник:** составлено автором по данным: [16], [17], [18], [19], [20].

жизненного цикла проекта; введения специального сервиса по сопровождению разрешительной документации [21].

Повышение уровня специализации отечественных инжиниринговых компаний. Необходимо развивать профессиональные центры инжиниринга, специализирующиеся на конкретных отраслях промышленности и направлениях деятельности. Опыт западных компаний подтверждает успешность такого подхода, например, специализированные компании в Германии («Fraunhofer Institute») занимаются исключительно вопросами диагностики и тестирования оборудования [15].

Улучшение координации и взаимодействия. Для чего предлагается создать единую информационную платформу, аналогичную зарубежным аналогам (например, SAP Solutions), где будут консолидироваться сведения обо всех этапах проекта, участвующих организациях и принятых мерах.

Возможность введения единых стандартов и методологий оказания инжиниринговых услуг станет залогом повышения качества предоставляемых услуг и упростит процедуру аккредитации и сертификации компаний. Целесообразно создать национальный реестр инжиниринговых компаний, аналогичный европейской ассоциации ENIA (European Network of Industrial Associations), что повысит привлекательность рынка для иностранных инвесторов и создаст дополнительную защиту для потребителя.

Предлагаемые меры позволят усовершенствовать практику оказания инжиниринговых услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрены теоретические и практические аспекты инжиниринга, определены его ключевые характеристики и выделены факторы, влияющие на его эффективность.

Исследование показывает, что инжиниринг промышленных проектов представляет собой специализированную область профессиональной компетенции, интегрирующую научные знания, передовые технические решения и экономические стратегии для разработки и внедрения высокоеффективных производственно-технологических комплексов. Было выявлено, что современный инжиниринг включает такие составляющие, как наука, технология, экономика, организация, экология и культура, играющие важную роль в достижении положительных результатов.

Анализ эмпирических данных и математическое моделирование позволили установить прямую зависимость между объемом инжиниринговых услуг и результатом реализации проектов. Было доказано, что инвестиции в инжиниринг приносят положительный мультипликативный эффект, увеличивая валовой региональный продукт (ВРП) на суммы порядка 300–400 млн рублей при дополнительном вложении 100 млн рублей в инжиниринг.

На основе проведенного анализа была сформирована многомерная матрица инжиниринговых услуг, необходимая для точного понимания природы инжиниринговых операций и выработки предложений по совершенствованию практики

их оказания. Анализ данных показал, что российский инжиниринг отличается высокой концентрацией технических услуг, недостаточностью финансово-экономических и организационно-управленческих услуг, а также низким уровнем инноваций и горизонтальной интеграции.

Сформулированы рекомендации по улучшению существующей практики оказания инжиниринговых услуг, включая расширение спектра услуг, повышение уровня специализации, улучшение координации и взаимодействия между участниками проекта, а также введение единых стандартов и методологий. Эти меры позволят повысить качество инжиниринговых услуг, снизить расходы и повысить прозрачность и управляемость процессом реализации проектов.

Таким образом, инжиниринг промышленных проектов является сложной и многогранной деятельностью, находящейся на пересечении науки, технологий, экономики и организации, направленной на создание эффективных и конкурентоспособных производств. Настоящее исследование и сделанные выводы вносят вклад в развитие теоретических и практических знаний в данной области, обеспечивая основу для дальнейшего совершенствования практики инжиниринга и повышения его роли в развитии промышленности.

## Список литературы

1. *Rosstat*. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. Статистический сборник «Российская промышленность», 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom\\_proiz-vo\\_2023.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2023.pdf).
2. Кобозева, Е. М. Российский рынок инжиниринговых услуг: проблемы и перспективы развития / Е. М. Кобозева, С. В. Марков // Молодежь и XXI век – 2022: Материалы 12-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 17–18 февраля 2022 года. – Т. 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 161–166.
3. Обзор инженерных новостей. Мировой отчет о росте рынка инженерных услуг. Журнал ENR. – 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.enr.com/publications/11/editions/1254>.
4. Бейнс, Т. С., Лайтфут, Х. У., Радден, Дж. Дж. Управление проектами для инженеров. – John Wiley & Sons Ltd., 2017. – 408 с.
5. Мухеев, А. А., Горшкова, Е. В. Государственные заказы и инжиниринговая деятельность в России // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 4. – С. 65–79.
6. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами: учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. фед. ун-т. 2-е изд., доп. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 134 с.
7. Алиев, Т. И. Основы проектирования систем. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 120 с.
8. Осика, Л. Современный инжиниринг: определение и предметная область // Управление производством. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://up-pro.ru/library/modernization/engineering/sovremenij-inzhiniring/>
9. Разманова, С. В. Российский рынок инжиниринговых услуг в нефтегазовой отрасли: сущность и современное состояние / С. В. Разманова, Т. Н. Омышева, Е. Г. Чернова // π-Economy. – 2025. – Т. 18, № 2. – С. 49–72.
10. Мисбахова, Ч. А. Управление инновационным развитием промышленности на основе формирования макротехнологических платформ: дисс. ... доктора экон. наук. – Воронеж: ВГТУ, 2022. – 316 с.
11. Вавилин, Я. А. Инжиниринг и реинжиниринг: учебное пособие. – Казань: ООО «Бук», 2020. – 130 с.
12. Бремтел М., Фридерихсен Н., Розенберг Т. и др. Влияние индустрии 4.0 на эффективность производства // Международный журнал производственных исследований. – 2019. – Том 57. – № 10. – С. 3075–3092.
13. Доклад ОЭСР. Инновации в инженерном деле в интересах устойчивого развития. – Париж: Издательство ОЭСР, 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [oecd.org](http://oecd.org).
14. Максимцев, И. А. Цифровая трансформация на основе современного международного трансфера технологий / И. А. Максимцев, К. Б. Костин, О. А. Онуфриева. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 159 с.

15. Braun, P., Braun, U. R. Управление инженерными службами по всему миру. – Кембридж: Издательство Кембриджского университета, 2021. – 342 с.
16. Ершова, М. И. Методы и методики анализа экономической эффективности деятельности инжиниринговых компаний атомной энергетики: дисс. канд. экон. наук. – Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2023. – 157 с.
17. Наугольнова, И. А. Теоретические основы промышленного инжиниринга предприятий // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 9. – С. 3279-3290. – DOI 10.18334/epp.13.9.119230.
18. Национальная академия наук. Обзор поставщиков инженерных услуг на рынке США. – Вашингтон, округ Колумбия: The National Academies Press, 2024. – 215 с.
19. Мэттьюз, К. С., Сондерс, П. С. Руководство по управлению инженерными проектами. 2-е изд. – Хобокен, Нью-Джерси: John Wiley & Sons, 2022. – 387 с.
20. Архивы Смитсоновского института. Материалы ежегодной конференции по промышленной инженерии: передовые производственные технологии. – Вашингтон, округ Колумбия: Smithsonian Scholarly Press, 2023. – 284 с. Серия «Вклад Смитсоновского института в развитие знаний» № 72. – DOI: 10.5479/si.19446672.
21. Гарина, Е. П. Формирование системы разработки сложного продукта на предприятиях машиностроения: дисс. доктора экон. наук. – Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2024. – 367 с.

## References

1. Rosstat. Federal State Statistics Service. The official website. Statistical collection “Russian Industry”, 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom\\_proiz-vo\\_2023.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2023.pdf).
2. Kobozeva, E. M. The Russian market of engineering services: problems and prospects of development / E. M. Kobozeva, S. V. Markov // Youth and the XXI century – 2022: Proceedings of the 12th International Youth Scientific Conference. In 4 volumes, Kursk, February 17-18, 2022. – Volume 1. – Kursk: Southwestern State University, 2022. – Pp. 161-166.
3. Engineering News Record. World Report on Engineering Services Market Growth. ENR Magazine, 2021. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.enr.com/publications/11/editions/1254>.
4. Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Rudden, J. J. Project Management for Engineers. – John Wiley & Sons Ltd.; 2017. – 408 p.
5. Mikheev, A. A., Gorshkova, E. V. Government orders and engineering activities in Russia // Problems of forecasting. – 2022. – № 4. – Pp. 65-79.
6. Boronina, L. N. Fundamentals of project management: a textbook / L. N. Boronina, Z. V. Senuk; Ministry of Education and Science of the Russian Federation. Federation, Ural. feder. un-T. 2nd ed., supplement. – Yekaterinburg: Ural Publishing House. University, 2016. – 134 p.
7. Aliev, T. I. Fundamentals of system design. – St. Petersburg: ITMO University, 2015. – 120 p.
8. Osika, L. Modern engineering: definition and subject area // Production management. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://up-pro.ru/library/modernization/engineering/sovremennij-inzhiniring/>
9. Razmanova, S. V. The Russian market of engineering services in the oil and gas industry: the essence and current state / S. V. Razmanova, T. N. Omysheva, E. G. Chernova // pi-Economy. – 2025. – Vol. 18, № 2. – Pp. 49-72.
10. Misbakhova, Ch. A. Management of innovative industrial development based on the formation of macrotechnological platforms: diss. ... Doctor of Economics Sciences. – Voronezh: VSTU, 2022. – 316 p.
11. Vavilin, Ya. A. Engineering and reengineering: a textbook. – Kazan: LLC “Buk”, 2020. – 130 p.
12. Brettel, M., Friederichsen, N., Rosenberg, T. et al. The Impact of Industry 4.0 on Manufacturing Efficiency // International Journal of Production Research. – 2019. – Vol. 57. – № 10. – Pp. 3075–3092.
13. OECD Report. Innovations in Engineering for Sustainable Development. – Paris: OECD Publishing, 2022. – [Electronic resource]. – Access mode: [oecd.org](http://oecd.org).
14. Maksimtsev, I. A. Digital transformation based on modern international technology transfer / I. A. Maksimtsev, K. B. Kostin, O. A. Onufrieva. – Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics, 2023. – 159 p.
15. Brown, R., Browne, W. R. Managing Engineering Services Globally. – Cambridge: Cambridge University Press, 2021. – 342 p.
16. Yershova, M. I. Methods and techniques for analyzing the economic efficiency of nuclear energy engineering companies: dissertation of the Candidate of Economic Sciences. – Nizhny Novgorod: N. I. Lobachevsky National Research University, 2023. – 157 p.
17. Nauglnova, I. A. Theoretical foundations of industrial engineering of enterprises // Economics, entrepreneurship and Law. – 2023. – Vol. 13, № 9. – Pp. 3279-3290. – DOI 10.18334/epp.13.9.119230.
18. National Academy of Sciences. Survey of Engineering Service Providers in the US Market. – Washington, DC: The National Academies Press, 2024. – 215 p.
19. Matthews, K. S., Saunders, P. C. Engineering Project Management Handbook. 2nd ed. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2022. – 387 p.
20. Smithsonian Institution Archives. Proceedings of the Annual Conference on Industrial Engineering: Advancing Manufacturing Technologies. – Washington, DC: Smithsonian Scholarly Press, 2023. – 284 p. Smithsonian Contributions to Knowledge series № 72. – DOI: 10.5479/si.19446672.
21. Garina, E. P. Formation of a complex product development system at machine-building enterprises: diss. Doctors of Economics. – N. Novgorod: N. I. Lobachevsky National Research University, 2024. – 367 p.

## Информация об авторе

**Кондауров С.Ю.**, кандидат технических наук, генеральный директор ООО «Нижегороднефтегазпроект» (г. Нижний Новгород, Российская Федерация).

© Кондауров С.Ю., 2025.

## Information about the author

**Kondaurov S.Yu.**, Ph.D. of Engineering Sciences, General Director of Nizhegorodneftegazproekt LLC (Nizhny Novgorod, Russian Federation).

© Kondaurov S.Yu., 2025.

# Цифровая трансформация стратегического планирования регионов: роль децентрализованных решений в укреплении конкурентных преимуществ

Котовенко Д.Н., Вельдяев А.П.

Статья посвящена всестороннему анализу влияния цифровой трансформации на стратегическое планирование социально-экономического развития регионов, с акцентом на применение децентрализованных решений. В условиях нарастающей глобальной конкуренции, нестабильности внешней среды и необходимости адаптации к технологическим изменениям возрастает роль инновационных инструментов управления. Рассматриваются ключевые технологии: блокчейн, смарт-контракты, децентрализованные автономные организации (DAO), цифровые платформы, а также их потенциал в трансформации стратегического управления. Особое внимание уделяется вопросам повышения прозрачности, усиления вовлечённости граждан в процессы управления, формирования цифровых экосистем, реализации принципов открытого взаимодействия и доверительного обмена данными. На основе анализа зарубежных и российских кей-сов предложен авторский алгоритм цифровизации стратегического планирования регионов, включающий этапы оценки цифровой зрелости, внедрения децентрализованных модулей, формирования цифровых кадровых команд и адаптивного нормативного регулирования. Обоснована роль децентрализации как институциональной базы устойчивого развития территорий и укрепления их долгосрочных конкурентных преимуществ. Представлены практические рекомендации по снижению рисков и институциональному обеспечению цифровой трансформации на региональном уровне. Полученные результаты могут быть полезны для органов власти, аналитических центров, научного сообщества и экспертных групп, занимающихся разработкой стратегий цифрового и устойчивого развития территорий Российской Федерации.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Котовенко Д.Н., Вельдяев А.П. Цифровая трансформация стратегического планирования регионов: роль децентрализованных решений в укреплении конкурентных преимуществ // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 123–130.

ключевые слова

Цифровая трансформация, стратегическое планирование, децентрализация, блокчейн, DAO, конкурентные преимущества региона.

# Digital transformation of strategic planning of regions: the role of decentralized solutions in strengthening competitive advantages

Kotovenko D.N., Veldyaev A.P.

This article presents a comprehensive analysis of the impact of digital transformation on the strategic planning of regional socio-economic development, with a focus on the application of decentralized solutions. In the context of increasing global competition, external instability, and the need to adapt to technological changes, the role of innovative governance tools is becoming more significant. The study examines key technologies such as blockchain, smart contracts, decentralized autonomous organizations (DAOs), and digital platforms, as well as their potential to transform strategic management practices. Special attention is given to enhancing transparency, increasing citizen engagement in governance processes, building digital ecosystems, and implementing principles of open interaction and trusted data exchange. Based on the analysis of international and Russian case studies, the article proposes an original algorithm for the digitalization of strategic regional planning. This algorithm includes stages such as assessing digital maturity, implementing decentralized modules, forming digital talent teams, and developing adaptive regulatory frameworks. The role of decentralization is substantiated as an institutional foundation for sustainable regional development and the strengthening of long-term competitive advantages. Practical recommendations are provided for mitigating risks and ensuring institutional support for digital transformation at the regional level. The findings may be useful for government authorities, analytical centers, the academic community, and expert groups involved in the development of strategies for the digital and sustainable development of the Russian Federation's regions.

FOR CITATION

APA

Kotovenko D.N., Veldyaev A.P. Digital transformation of strategic planning of regions: the role of decentralized solutions in strengthening competitive advantages. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 123–130.

KEYWORDS

*Digital transformation, strategic planning, decentralization, blockchain, DAO, regional competitive advantages.*

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительного развития цифровых технологий и глобальных вызовов, таких как экономическая нестабильность, изменение климата и демографические трансформации, стратегическое планирование регионального развития приобретает новое содержание. Современные регионы нуждаются в более гибких, адаптивных и технологичных инструментах управления, способных оперативно реагировать на внешние и внутренние вызовы. Одним из ключевых направлений повышения эффективности стратегического управления регионами становится цифровая трансформация, предполагающая переход к использованию данных, алгоритмов, платформенных решений и децентрализованных систем управления.

Цифровая трансформация уже перестала быть модным трендом и превратилась в необходимое условие конкурентоспособности. Однако наряду с централизованными цифровыми платформами всё более активно исследуется и применяется потенциал децентрализованных решений, включая технологии распределённого реестра (DLT), смарт-контракты, децентрализованные автономные организации (DAO) и иные формы сетевого управления. Эти технологии позволяют не только повысить прозрачность и доверие к принимаемым решениям, но и обеспечить включённость локальных сообществ в процессы стратегического планирования [1].

Особое значение приобретает вопрос о роли таких решений в формировании конкурентных преимуществ региона. Речь идёт не только о повышении инвестиционной привлекательности или развитии инновационной экономики, но и о формировании новых моделей управления, где приоритет отдается прозрачности, подотчетности и адаптивности. Цифровизация на уровне регионов становится не просто модернизацией существующих процессов, а предпосылкой для новой парадигмы стратегического развития, в основе которой лежит интеграция цифровых и децентрализованных механизмов в управленческую практику [2].

Целью настоящей статьи является исследование роли децентрализованных решений в контексте цифровой трансформации стратегического планирования регионов, а также выявление механизмов, способствующих укреплению их конкурентных преимуществ.

**Задачи статьи:**

- охарактеризовать теоретико-методологические основы цифровой трансформации регионального стратегического планирования;

- проанализировать существующие децентрализованные инструменты и технологии и их применение на уровне субъектов;
- выделить барьеры, риски и ограничения цифровой трансформации;
- предложить алгоритм интеграции децентрализованных решений в стратегическое управление регионом.

Методологическую основу исследования составляют сравнительный анализ, институциональный подход, системный анализ цифровых инструментов, а также кейсовый метод, основанный на изучении успешных практик в отдельных регионах Российской Федерации и за рубежом.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ

Цифровая трансформация в контексте регионального стратегического управления представляет собой системное и устойчивое внедрение цифровых технологий в процессы планирования, прогнозирования, мониторинга и корректировки региональной политики. Это не просто автоматизация отдельных функций, а переосмысление принципов управления с опорой на данные, цифровые платформы и интеллектуальные алгоритмы [3].

По мнению В. В. Иванова, цифровая трансформация охватывает три уровня изменений: технологический, институциональный и управленческий. На технологическом уровне речь идёт о внедрении больших данных, интернета вещей, платформенных решений. На институциональном – о создании новых форм взаимодействия власти, бизнеса и общества. На управленческом – о переходе к модели принятия решений на основе данных (data-driven governance) [4].

В условиях региональной политики цифровизация позволяет:

- повысить прозрачность и подотчётность власти;
- обеспечить персонифицированный подход к потребностям территорий;
- формировать цифровые двойники территорий (digital twins) для моделирования управленческих решений;
- ускорить коммуникацию между различными уровнями власти и сообществами.

Таким образом, цифровая трансформация становится неотъемлемой частью новой логики стратегического планирования, которая фокусируется не только на долгосрочных целях, но и на гибкости и способности адаптироваться к изменениям внешней среды [5].

Цифровая экономика меняет природу и горизонт стратегического планирования. В традиционном подходе стратегия формировалась на основе макроэкономических прогнозов и отраслевых приоритетов. Сегодня на первый план выходят скорость обработки информации, вовлечённость стейкхолдеров и реализация межотраслевых и сетевых проектов [6].

В условиях цифровой трансформации стратегическое планирование:

- основывается на непрерывной аналитике и сценарном моделировании;
- включает механизмы цифрового гражданства и обратной связи;
- реализуется через цифровые платформы, где возможно многократное обновление стратегии в реальном времени;
- подразумевает наличие цифровых компетенций у региональных команд.

Также меняется и временной горизонт стратегий. Вместо жёсткой пятилетней фиксации вектор смещается к гибким стратегиям, где приоритет отдается адаптивности, оценке эффекта в реальном времени и мультивариантности сценариев [7].

### **РОЛЬ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ РЕШЕНИЙ В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Одним из ключевых драйверов цифровой трансформации стратегического планирования становятся децентрализованные решения, основанные на технологии распределённого реестра (DLT). Такие технологии обеспечивают высокую степень прозрачности, надёжности, защищённости и, главное, децентрализации принятия решений, что делает их особенно ценными в сфере публичного управления [8].

Блокчейн позволяет фиксировать решения и транзакции в неизменяемом виде, что исключает возможность манипуляций и снижает уровень недоверия к органам власти. Особенно актуально это в условиях низкой институциональной устойчивости или коррупционных рисков. Кроме того, блокчейн-технологии позволяют формировать распределённые базы данных, где участники (например, органы власти, предприятия, НКО, граждане) имеют равноправный доступ к информации.

Децентрализованные автономные организации (DAO) становятся экспериментальной, но перспективной формой управления проектами на уровне территорий. DAO позволяют формировать «умные контракты» между участниками экосистемы (например, органами муниципальной власти и жителями) без необходимости центра-

лизованного контроля. Решения принимаются путём голосования участников, а исполнение закрепляется автоматически.

Цифровые платформы на базе блокчейна становятся центрами экосистемного взаимодействия: они обеспечивают сбор, верификацию и хранение данных, а также автоматическое выполнение правил и распределение ресурсов. Такие платформы особенно эффективны в реализации грантовых программ, инициативного бюджетирования и оценки эффективности региональных проектов [9].

Первые кейсы применения децентрализованных решений в управлении регионами уже зафиксированы в ряде стран. Например:

— В Эстонии элементы блокчейн-технологий используются для ведения кадастровых и налоговых реестров, что исключает коррупционные риски и упрощает взаимодействие между ведомствами [10].

— В Колумбии реализуется pilotный проект по применению DAO для распределения бюджета на уровне муниципалитетов. Это позволило включить местных жителей в процесс принятия решений и существенно повысить доверие к властям [11].

— В России децентрализованные платформенные решения пробно применяются в рамках инициативных проектов, таких как цифровые платформы гражданского участия, электронные голосования по городским стратегиям, сервисы инициативного бюджетирования.

Применение децентрализованных решений в российской практике пока носит фрагментарный характер, однако тенденция к расширению таких инструментов уже очевидна. Например, в ряде субъектов обсуждаются инициативы по созданию региональных платформ управления грантами с использованием смарт-контрактов и цифровых кошельков для НКО и гражданских инициатив [12].

Таким образом, децентрализация не является альтернативой цифровой трансформации – она становится её органичной частью, направленной на перераспределение управленических полномочий, повышение прозрачности и создание устойчивых региональных сообществ.

### **МЕХАНИЗМЫ УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ РЕГИОНА**

Конкурентные преимущества региона в XXI веке всё чаще формируются не столько за счёт традиционных факторов – сырьевых ресурсов или производственных мощностей, – сколько за счёт инновационного капитала, цифровых компе-

тенций и инфраструктуры поддержки цифровой экономики [13].

Цифровая экосистема региона – это совокупность платформ, сервисов, институтов и регуляторных механизмов, обеспечивающих сквозную цифровизацию всех сфер жизнедеятельности: от экономики до социальной сферы. Ключевую роль в формировании таких экосистем играют:

- Центры цифровой трансформации при органах исполнительной власти;
- Технопарки, инновационные кластеры, ИТ-хабы;
- Образовательные платформы и акселераторы, формирующие цифровые кадры;
- Платформы инициативного и проектного управления с вовлечением граждан.

Интеграция децентрализованных решений в такие экосистемы позволяет перейти к гибридной модели управления, где сочетаются централизованные и сетевые элементы. В частности, смарт-контракты могут обеспечивать автоматическое распределение субсидий, а блокчейн-платформы – контролировать эффективность реализации нацпроектов на местах.

Практика показывает, что даже точечное внедрение децентрализованных решений способно существенно повысить прозрачность и эффективность управления. Рассмотрим несколько кейсов.

Московская область в рамках программ «Цифровая экономика» активно внедряет цифровые платформы для участия населения в формировании приоритетов развития территорий. Например, электронные платформы сбора мнений жителей позволяют строить прогнозируемую и подкреплённую данными картину потребностей, которая затем включается в стратегические документы.

Республика Татарстан рассматривает возможность внедрения блокчейн-реестров для контроля исполнения договоров с подрядными организациями в сфере капремонта и ЖКХ. Это повышает подотчётность подрядчиков и снижает уровень конфликтов на местах [14].

Тюменская область проводила pilotные проекты по инициативному бюджетированию с элементами децентрализации голосования (например, через верифицированные онлайн-голосования), что позволило в короткие сроки включить в процесс тысячи жителей и автоматизировать анализ проектов.

На международном уровне в городе Барселона реализована платформа Decidim, основанная на принципах открытого исходного кода и блокчейна, где граждане могут предлагать, обсуждать

и голосовать за инициативы. Этот опыт получил высокую оценку как пример «цифровой демократии» в городской политике [15].

Таким образом, применение децентрализованных решений в стратегическом управлении позволяет регионам:

- повысить вовлечённость населения в процессы планирования;
- обеспечить прозрачность реализации бюджетных программ;
- минимизировать транзакционные издержки и коррупционные риски;
- адаптировать стратегические планы к реальным запросам граждан и бизнеса.

Несмотря на позитивные примеры цифровизации и децентрализации в стратегическом управлении, внедрение данных подходов в российских регионах сталкивается с целым рядом ограничений.

Технологические барьеры включают в себя:

- недостаточную развитость ИКТ-инфраструктуры в малых и удалённых населённых пунктах;
- низкую интеграцию информационных систем между уровнями власти;
- отсутствие единых цифровых стандартов и API для взаимодействия платформ.

Институциональные ограничения выражаются в неготовности органов власти переходить к более прозрачным и подотчётным механизмам принятия решений. Это обусловлено как нормативной инертностью, так и устоявшейся бюрократической культурой. Кроме того, действующее законодательство пока не в полной мере регламентирует правовой статус смарт-контрактов, DAO и других децентрализованных решений [16].

Кадровые проблемы остаются одними из самых острых. Большинство регионов испытывают дефицит специалистов, обладающих навыками системной аналитики, работы с большими данными, архитектурой цифровых решений. Отсутствие устойчивых кадровых треков по подготовке цифровых команд в органах власти значительно замедляет темпы цифровой трансформации.

Хотя децентрализованные решения обещают значительные преимущества, они несут и определённые риски, особенно при недостаточной зрелости системы управления:

- Риски фрагментации управления. При отсутствии координации и общего цифрового каркаса существует опасность распыления усилий и формирования локальных цифровых «островов», не интегрированных в общую стратегию региона.

— Недоверие к технологиям. Как среди чиновников, так и среди населения сохраняется настороженность по отношению к новым формам принятия решений. Особенно это касается систем DAO, где привычная иерархия заменяется алгоритмическим управлением.

— Безопасность и конфиденциальность данных. Распределённые системы требуют особого подхода к защите данных. Ошибки в архитектуре или отсутствии контроля доступа могут привести к утечке или манипуляции данными [17].

— Правовая неурегулированность. Многие формы цифрового и децентрализованного управления пока не получили юридического закрепления в российском праве, что создаёт правовую неопределенность при реализации таких проектов на практике.

Учитывая вышеизложенное, очевидно, что эффективное внедрение децентрализованных решений требует комплексного подхода: от подготовки нормативной базы до развития цифровых компетенций и pilotирования безопасных архитектур управления.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ**

### **Алгоритм цифровизации стратегического планирования региона**

Для эффективной цифровой трансформации стратегического управления на региональном уровне необходима комплексная методология, включающая последовательные этапы внедрения децентрализованных решений. Автором предложен следующий алгоритм цифровизации:

#### **1. Диагностика цифровой зрелости региона**

Оценка текущего состояния ИТ-инфраструктуры, цифровых компетенций, нормативной базы и процессов стратегического планирования. Формируется карта цифровых пробелов и приоритетов.

#### **2. Формирование цифровой экосистемы**

Создание единой цифровой платформы управления, интегрированной с муниципальными и федеральными информационными системами. Включение инструментов гражданского участия, открытых данных и аналитических панелей.

#### **3. Внедрение децентрализованных модулей**

Постепенное включение блокчейн-реестров, смарт-контрактов и DAO в отдельные процессы: инициативное бюджетирование, голосование, распределение субсидий, контроль исполнения программ [18].

#### **4. Обучение и институционализация изменений**

Подготовка цифровых команд при администрациях, обучение госслужащих основам цифровой грамотности, формирование компетенций data-driven управления. Разработка внутренних регламентов использования новых инструментов.

#### **5. Оценка эффективности и масштабирование**

Внедрение KPI для оценки цифровых решений: уровень вовлечённости граждан, снижение административной нагрузки, скорость обработки запросов. Расширение успешных практик на другие муниципалитеты региона.

Этот алгоритм должен опираться на принцип гибкости: pilotные проекты позволяют тестировать решения и адаптировать подход к специфике конкретного региона.

### **Подходы к внедрению децентрализованных инструментов**

На практике внедрение децентрализованных решений должно опираться на несколько ключевых принципов:

— Платформенность – внедрение не точечных ИТ-продуктов, а сквозных экосистем, включающих в себя пользователей, алгоритмы, правовые нормы и модули ИИ.

— Многоуровневая децентрализация – сочетание централизованного стратегического контроля и распределённых механизмов принятия решений на уровне сообществ, НКО и бизнеса.

— Принцип «data trust» – цифровая экосистема должна гарантировать достоверность и защищённость данных, а также возможность граждан самостоятельно управлять данными о себе [19].

— Адаптивное нормативное регулирование – необходимо не только правовое закрепление децентрализованных решений, но и формирование «песочниц» (регуляторных pilotов), в рамках которых можно тестировать новые модели управления.

— Межрегиональная кооперация – передача успешных практик от цифровых лидеров к другим регионам может быть обеспечена через сеть центров компетенций, ассоциации цифрового развития и федеральные грантовые конкурсы.

Таким образом, переход к цифровому и децентрализованному стратегическому управлению требует не просто цифровизации процессов, но и переформатированияправленческой культуры. Только в условиях открытости, прозрачности и доверия децентрализованные решения будут эффективно функционировать и способствовать укреплению конкурентных преимуществ региона.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что цифровая трансформация стратегического планирования регионов – это не просто переход к новым технологиям, а глубокая институциональная и управленческая перестройка. В условиях нарастающей глобальной конкуренции и нестабильности внешней среды именно способность регионов к быстрой адаптации, открытости и вовлечённости становится ключевым фактором их устойчивого развития.

В рамках статьи был обоснован тезис о высокой значимости децентрализованных решений в процессе цифровой трансформации. Такие решения, как блокчейн, DAO, смарт-контракты и распределённые цифровые платформы, позволяют:

- усилить прозрачность и подотчётность стратегического управления;
- вовлекать широкий круг стейкхолдеров в процессы планирования и мониторинга;
- повысить устойчивость и гибкость региональных стратегий за счёт распределения ответственности и алгоритмической фиксации обязательств.

Анализ отечественных и зарубежных кейсов показал, что децентрализация может быть органично встроена в цифровые экосистемы региона. Однако для этого необходимо устранить институциональные и нормативные барьеры, а также обеспечить развитие цифровых компетенций на всех уровнях власти.

Предложенный автором алгоритм цифровизации стратегического планирования может служить ориентиром для российских регионов, заинтересованных в построении современных управленческих моделей. Важным направлением развития остаётся формирование регуляторных «песочниц» и опорных региональных площадок, где можно безопасно тестировать цифровые и децентрализованные решения до масштабного внедрения.

Таким образом, роль децентрализованных решений в укреплении конкурентных преимуществ региона заключается не только в технологической новизне, но и в создании качественно новой архитектуры регионального развития – более открытой, гибкой и ориентированной на потребности будущего.

## Список литературы

1. Шаброва, Е. В. Цифровая трансформация регионального управления: вызовы и перспективы // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – № 10(517). – С. 15–28.
2. Иванов, В. В. Цифровое государство: стратегии, платформы, технологии. – М.: Издательство НИУ ВШЭ, 2020. – 328 с.
3. Шубенков, П. С., Лебедева, М. И. Стратегическое планирование в цифровой экономике: инструменты и подходы // Управленческие науки. – 2021. – № 2. – С. 85–98.
4. Иванов, В. В., Макаров, А. В. Цифровая трансформация государственного управления в России: концептуальные основы // Вопросы государственного управления. – 2021. – № 6. – С. 7–32.
5. Фридман, А. Л. Новые принципы стратегического планирования: гибкость, адаптивность, цифровизация // Экономические стратегии. – 2020. – № 4. – С. 46–55.
6. Рошин, С. Ю. Стратегии развития территорий в цифровую эпоху // Пространственная экономика. – 2022. – № 1. – С. 44–61.
7. Рудакова, Е. А. Сценарное планирование в условиях цифровой трансформации регионов // Вестник Пермского университета. Экономика. – 2021. – № 4(52). – С. 108–117.
8. Тэлскотт, Д., Тэлскотт, А. Блокчейн-революция: как технология, лежащая в основе Биткоина и других криптовалют, меняет мир. – Лондон: Port-folio Penguin, 2018. – 368 с.
9. Бутерин, В. Значение децентрализации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vitalik.ca/general/2021/12/10/daos.html> (дата обращения: 24.06.2025).
10. Электронная Эстония. Блокчейн в правительстве Эстонии. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-estonia.com/solutions/security-and-safety/blockchain/> (дата обращения: 24.06.2025).
11. Управление муниципальными бюджетами с помощью DAO – Case Colombia. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dao.colombia.gov> (дата обращения: 24.06.2025).
12. Егоров, М. П., Васильева, Т. А. Применение блокчейн в стратегическом управлении регионами: возможности и ограничения // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – № 2. – С. 32–48.
13. Юрасов, А. В. Инновационная инфраструктура региона: современные тренды и цифровые практики // Региональная экономика. – 2022. – № 6. – С. 64–73.
14. Сафин, И. Р., Шайхутдинова, З. Р. Стратегическое управление цифровыми регионами: кейс Татарстана // Казанский экономический вестник. – 2023. – № 1. – С. 95–102.
15. Decidim: платформа для демократии участия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://decidim.org> (дата обращения: 24.06.2025).
16. Котова, Е. И. Правовые аспекты использования смарт-контрактов в публичном управлении // Журнал российского права. – 2021. – № 7. – С. 98–106.
17. Анисимов, А. Ю., Серебренникова, Е. А. Кибербезопасность децентрализованных систем управления: вызовы и решения // Информационное общество. – 2023. – № 2. – С. 59–70.
18. Шишкин, С. А. Цифровые алгоритмы в системе регионального управления: проектный подход // Управление проектами и программами. – 2022. – № 5. – С. 43–51.
19. Сатаров, Г. А., Золотарев, А. И. Доверие к данным как инструмент реформирования государственного сектора в России // Российское обозрение государственного управления. – 2023. – Том 7, № 2. – С. 11–25.

## References

1. *Shabrova, E. V. Digital transformation of regional management: challenges and prospects // Regional economics: theory and practice. – 2022. – № 10(517). – Pp. 15-28.*
2. *Ivanov, V. V. The digital state: strategies, platforms, technologies. – Moscow: HSE Publishing House, 2020. – 328 p.*
3. *Shubenkov, P. S., Lebedeva, M. I. Strategic planning in the digital economy: tools and approaches // Managerial Sciences. – 2021. – № 2. – Pp. 85-98.*
4. *Ivanov, V. V., Makarov, A. V. Digital Transformation of Public Administration in Russia: Conceptual Foundations // Public Administration Issues. – 2021. – № 6. – Pp. 7-32.*
5. *Friedman, A. L. New principles of strategic planning: flexibility, adaptability, digitalization // Economic strategies. – 2020. – № 4. – Pp. 46-55.*
6. *Roshchin, S. Y. Strategies for the development of territories in the digital age // Spatial economics. – 2022. – № 1. – Pp. 44-61.*
7. *Rudakova, E. A. Scenario planning in the context of digital transformation of regions // Bulletin of Perm University. Economy. – 2021. – № 4(52). – Pp. 108-117.*
8. *Tapscott, D., Tapscott, A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World. – London: Portfolio Penguin, 2018. – 368 p.*
9. *Buterin, V. The Meaning of Decentralization. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://vitalik.ca/general/2021/12/10/daos.html> (access date: 24.06.2025).*
10. *e-Estonia. Blockchain in Estonian Government. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://e-estonia.com/solutions/security-and-safety/blockchain/> (access date: 24.06.2025).*
11. *Governance of Municipal Budgets through DAO – Case Colombia. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://dao.colombia.gov> (access date: 24.06.2025).*
12. *Egorov, M. P., Vasilyeva, T. A. The use of blockchain in strategic management of regions: opportunities and limitations // Public administration. Electronic Bulletin. – 2023. – № 2. – Pp. 32-48.*
13. *Yurasov, A. V. Innovative infrastructure of the region: modern trends and digital practices // Regional economy. – 2022. – № 6. – Pp. 64-73.*
14. *Safin, I. R., Shaikhutdinova, Z. R. Strategic management of digital regions: the case of Tatarstan // Kazan Economic Bulletin. – 2023. – № 1. – Pp. 95-102.*
15. *Decidim: A Platform for Participatory Democracy. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://decidim.org> (access date: 24.06.2025).*
16. *Kotova, E. I. Legal aspects of the use of smart contracts in public administration // Journal of Russian Law. – 2021. – № 7. – Pp. 98-106.*
17. *Anisimov, A. Yu., Serebrennikova, E. A. Cybersecurity of decentralized control systems: challenges and solutions // Information Society. – 2023. – № 2. – Pp. 59-70.*
18. *Shishkin, S. A. Digital algorithms in the system Regional management: a project approach // Project and program management. – 2022. – № 5. – Pp. 43-51.*
19. *Satarov, G. A., Zolotarev, A. I. Data Trust as a Tool for Public Sector Reform in Russia // Russian Public Administration Review. – 2023. – Vol. 7, № 2. – Pp. 11-25.*

## Информация об авторах

**Котовенко Д.Н.**, аспирант Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Владимир, Российская Федерация).

**Вельдяев А.П.**, аспирант Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Владимир, Российская Федерация).

© Котовенко Д.Н., Вельдяев А.П., 2025.

## Information about the authors

**Kotovenko D.N.**, postgraduate student at the Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Vladimir, Russian Federation).

**Veldyaev A.P.**, postgraduate student at the Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Vladimir, Russian Federation).

© Kotovenko D.N., Veldyaev A.P., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-131-140

# Трансформация бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным

Германчук А.Н., Комарницкая Е.В.

Статья посвящена изучению трансформации бизнес-моделей от традиционных к маркетинг-ориентированным. Актуальность работы обусловлена трансформацией экономических систем в целом ввиду технологических и социальных факторов, что в свою очередь оказывает влияние и заставляет изменяться современные бизнес-модели. Целью данного исследования является изучение трансформации традиционных бизнес-моделей к маркетинг-ориентированным. Новизна работы заключается в разработке графов – связей ключевых направлений, характеризующих бизнес-модели, которые были изучены отечественными и зарубежными учеными, а также определены ключевые векторы трансформации бизнес-моделей. Представленные визуализированные графы ключевых слов, связанные с бизнес-моделями, позволяют современным ученым определить актуальные векторы развития данного научного направления, а практикам будут полезны с точки зрения проведения анализа действующей бизнес-модели организации с целью ее реформирования и совершенствования с учетом маркетинговой направленности. В работе использованы общенаучные и специальные методы. При обработке больших данных была использована российская программа PolyAnalyst. Определены ключевые векторы трансформации бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным, в основу которых положена ценность как ключевой драйвер. Установлено, что основными параметрами современных маркетинг-ориентированных бизнес-моделей являются сеть, опыт, ко-креация, данные, инновации, цифровой брендинг.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Германчук А.Н., Комарницкая Е.В. Трансформация бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 131–140.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Граф зависимостей, маркетинг, потребитель, ценность, цифровая трансформация.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-131-140

# Transformation of business models: from traditional to marketing-oriented

**Germanchuk A.N., Komarnitskaya E.V.**

The article is devoted to the study of the transformation of business models from traditional to marketing-oriented. The relevance of the work is due to the transformation of economic systems in general due to technological and social factors, which in turn has an impact and causes modern business models to change. The purpose of this study is to study the transformation of traditional business models to marketing-oriented ones. The novelty of the work lies in the development of graphs – links of key areas characterizing business models, which have been studied by domestic and foreign scientists, as well as the key vectors of transformation of business models. The presented visualized graphs of keywords related to business models will allow modern scientists to determine the current vectors of development of this scientific field, and will be useful to practitioners from the point of view of analyzing the current business model of an organization in order to reform and improve it, taking into account marketing orientation. The work uses general scientific and special methods. The Russian PolyAnalyst program was used to process big data. The key vectors of transformation of business models have been identified: from traditional to marketing-oriented, based on value as a key driver. It has been established that the main parameters of modern marketing-oriented business models are network, experience, co-creation, data, innovation, and digital branding.

FOR CITATION

Germanchuk A.N., Komarnitskaya E.V. Transformation of business models: from traditional to marketing-oriented. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 131–140.

APA

KEYWORDS

*Dependency graph, marketing, consumer, value, digital transformation.*

## ВВЕДЕНИЕ

В современной практике значимость бизнес-моделей возрастает, что связано с новыми инструментами управления, что связано с изменениями в бизнес-процессах самой организации с учетом нестабильной ситуации во внешней среде, с изменяющимся потребительским поведением, с цифровыми технологиями и цифровыми решениями, которые создают как новые возможности для развития, так и создают угрозы с ограничениями. Российский рынок ежегодно расширяется, отдельно необходимо отметить, что это связано с ростом цифровой коммерции. Все больше орга-

низаций размещают свои товары на различных онлайн-платформах, что позволяет расширять клиентскую базу и находить новые рынки сбыта. Современные условия требуют более детальной проработки существующей бизнес-модели организации, которая еще до недавнего времени была ограничена только онлайн-продажами. Все перечисленное позволяет говорить об актуальности и своевременности данного научного исследования.

## МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

При подготовке данной статьи были использованы общенаучные и специальные методы, в том

числе методы анализа и синтеза, экономической статистики. При проведении исследования были использованы данные по публикационной активности, которые в своей основе содержат изучение проблематики бизнес-моделей, из научных библиотек Scopus и Russian Science Citation Index (RSCI). Для построения графов связей ключевых слов была использована программа PolyAnalyst.

Целью данного исследования является изучение трансформации традиционных бизнес-моделей к маркетинг-ориентированным.

Данное исследование было проведено на основе обширного анализа как зарубежной, так и отечественной литературы по вопросам бизнес-моделей организаций, их сущности и специфики в условиях цифровой трансформации экономики, оказывающей существенное влияние на деятельность организаций.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Поиск литературы по проблематике бизнес-моделей проводился по публикациям баз данных Scopus и Russian Science Citation Index (RSCI).

На первом этапе проводился анализ публикаций по базе Scopus. В ходе работы были использованы следующие поисковые слова «business model». В ходе изучения были отобраны 344 научных статьи, которые в общей сложности имеют более 8 тысяч цитирований. Следующим шагом стала работа с публикациями, которые входят в Russian Science Citation Index. Это позволило отобрать 100 статей, на которые в общей сложности приходится более 6 тысяч цитирований.

Исследование проводилось на базе российской платформы для анализа данных и текстовых документов PolyAnalyst. В работе были использованы ключевые слова из выборки научных работ, что позволило сформировать граф ключевых слов, посвященных изучению бизнес-моделей по данным базы Scopus (рисунок 1) и граф ключевых слов, посвященных изучению бизнес-моделей по данным базы RSCI (рисунок 2). Полученные графы позволяют выделить ключевые направления в изучении проблематики бизнес-моделей.

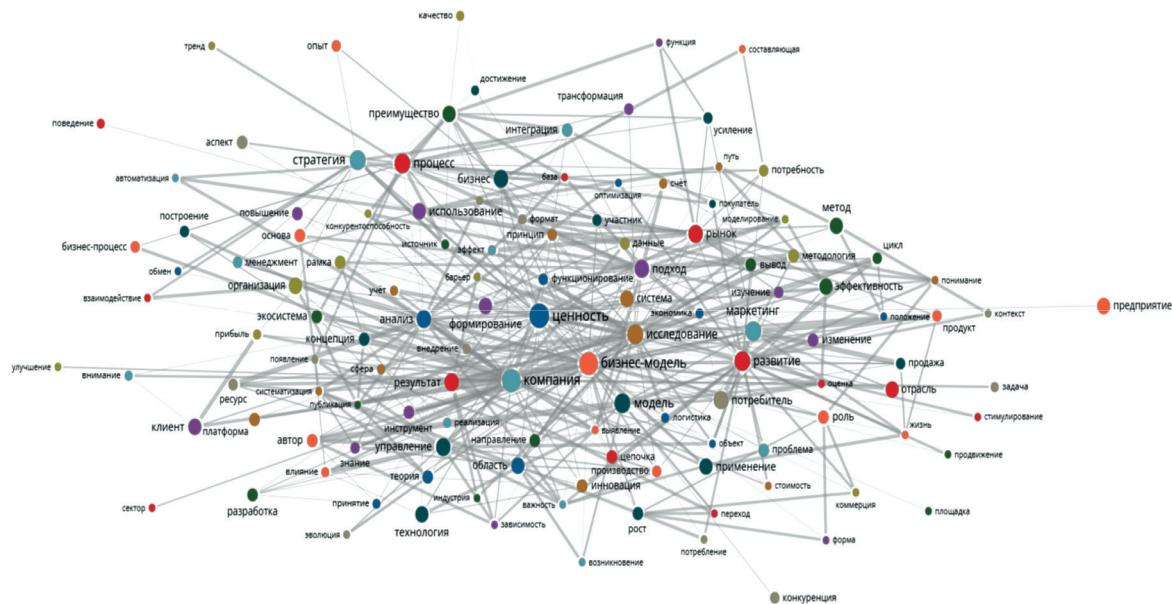
Как видно их представленных графов, наиболее частые упоминания со словами бизнес-модель у зарубежных авторов связано со следующими направлениями исследования: инновации, ценность, стратегия (таблица 1). Однако необходимо отметить и другие направления, среди которых изучение рынка («market»), классификации («classification»), продукция («product») и сервис («service»).

Отечественные ученые при изучении проблематики бизнес-моделей связывают свои исследования с вопросами ценности, развития и маркетинга (таблица 2). Также необходимо отметить, что рассматриваются процессы, участники, цепочки, модели, изменения, барьеры.

Большая часть работ была опубликована в период до 2020 г., соответственно, не были учтены изменения, которые принес COVID-19. Пандемия оказала значительное влияние на развитие цифровой экономики, поэтому организации были вынуждены приспосабливаться к новым



Рисунок 1. Граф ключевых слов, посвященных изучению бизнес-моделей (по данным базы Scopus)



*Рисунок 2. Граф ключевых слов, посвященных изучению бизнес-моделей (по данным базы RSCI)*

Таблица 1

## *Графы основных зависимостей, установленные в работах зарубежных ученых по бизнес-моделям*

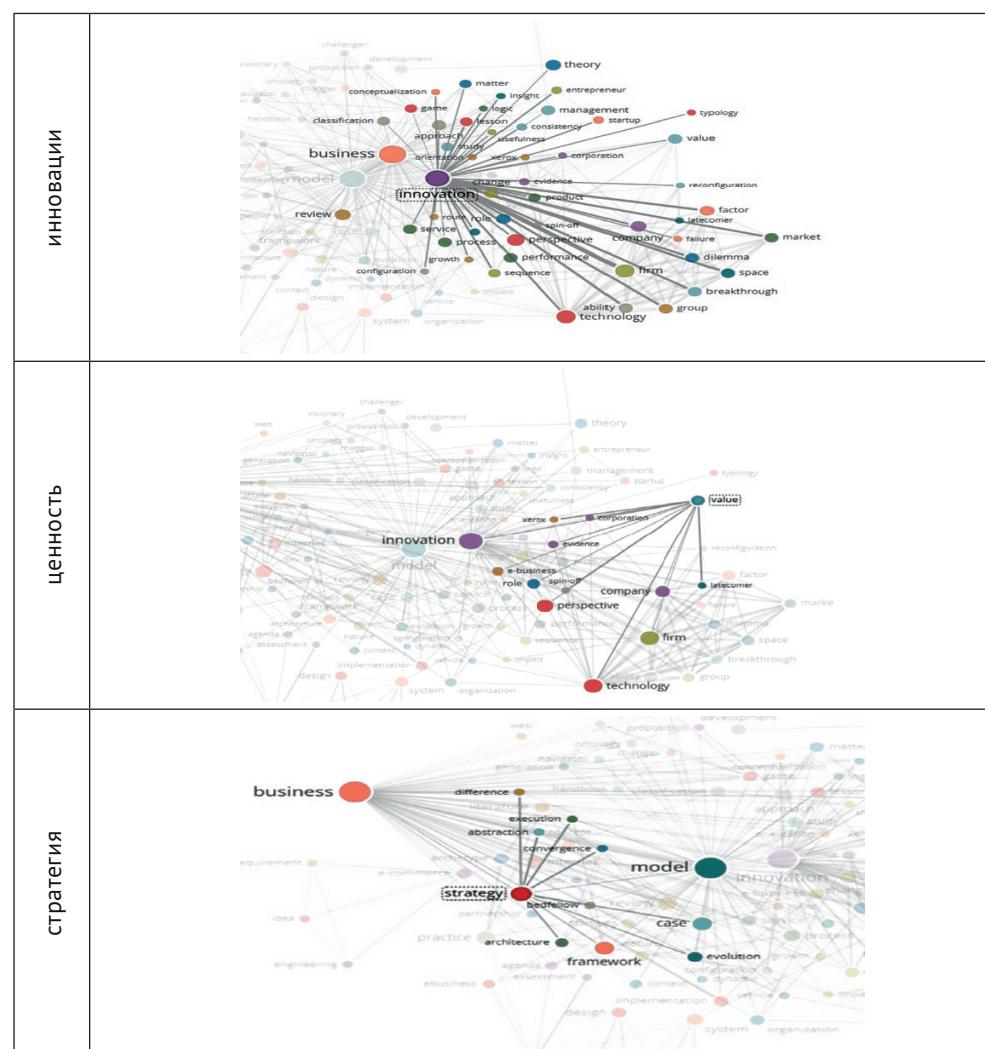
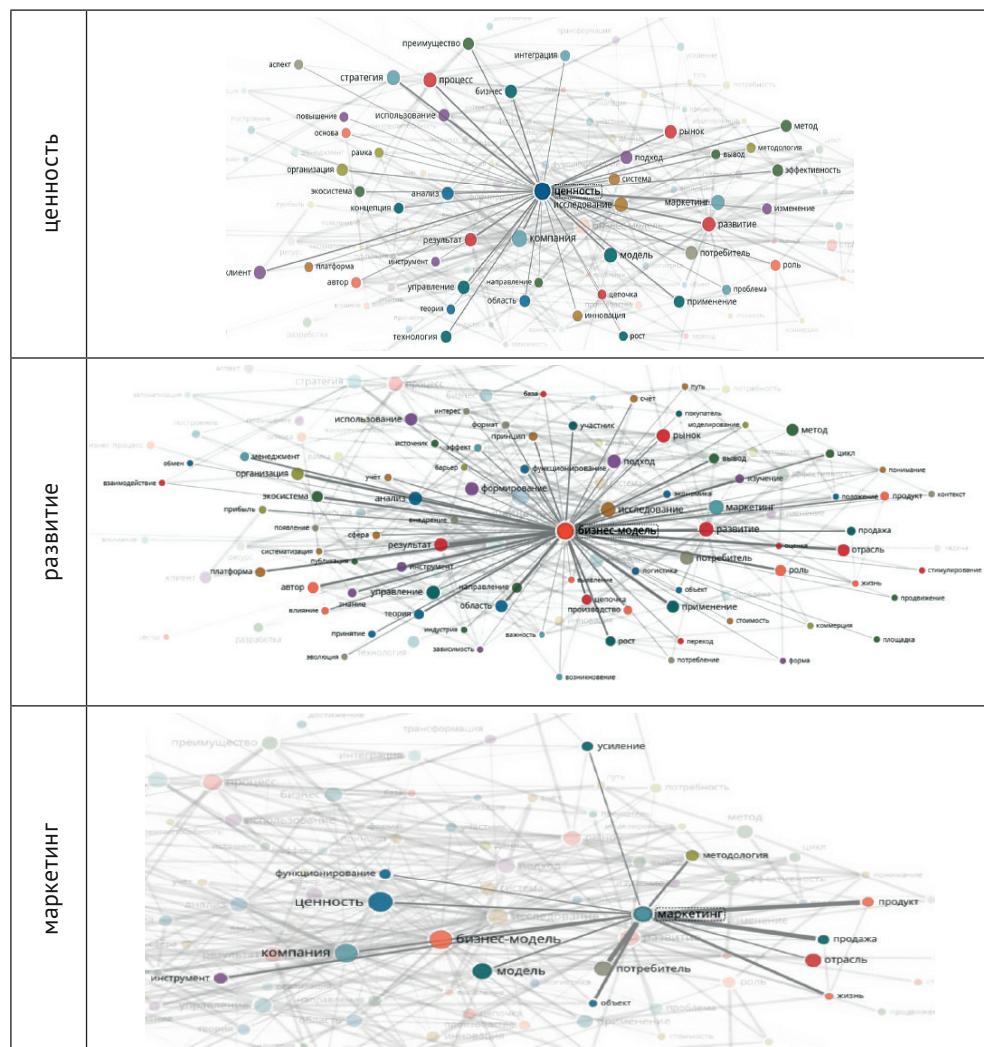


Таблица 2

Графы основных зависимостей, установленные в работах отечественных ученых по бизнес-моделям



условиям, что способствовало разработке новых бизнес-моделей. Изменения на геополитическом фоне, которые происходят после 2022 г., также вносят корректизы в бизнес-модели организаций, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации.

Следовательно, необходимо отметить, что в ходе исследования бизнес-моделей как зарубежные ученые так, и отечественные, выделяют ценность как основу. Однако более детальное изучение тем статей и аннотаций зарубежных авторов позволяет определить вектор развития бизнес-моделей, который направлен на внедрение инновационных решений в деятельность предприятий, а отечественные исследователи в своих работах больше внимания уделяют изучению потребительского поведения и его влияния на развитие бизнес-моделей.

## ОБСУЖДЕНИЕ

В основу данного исследования положены концепции Ф. Котлера «Маркетинг 5.0» [9], «Маркетинг 6.0» [10], «Торговля 4.0» Р. Глэсса и Б. Лейкерт [17]; научные труды, посвященные бизнес-моделям, их сущностным характеристикам и особенностям, таких ученых как И. В. Денисов, Э. Велинов, К. А. Витер, А. Д. Бусалова [3], Б. М. Гарифуллин, В. В. Зябриков [4], А. Э. Исаева, Ю. Ю. Петрунин, В. М. Пурлик [5], К. Б. Костин, А. Н. Субоч [7], В. Д. Маркова [11], С. М. Микалут, К. Н. Абоагье, С. Н. Игнатов [12], Н. Д. Стрекалова [14], А. В. Олифиров, К. А. Маковейчук, С. А. Петренко [15], С. В. Орехова, Ю. С. Баусова [16], А. В. Трачук, Н. В. Линдер [18], С. Baden-Fuller, S. Haefliger [21], I. O. Ng, D. K. Ding, N. Yip [24], T. Palo, J. Tahtinen [27]; научные работы, освещющие проблематику ориентации на потребителя при разработке бизнес-моделей.

лей, которые отражены Е. Е. Пискунова, И. Ю. Мельникова [13], М. С. Чеснокова, А. А. Кирилловская [19], О. У. Юлдашева, И. Н. Трефилова, О. А. Погребова [20], Md. S. Miah [23], Y. Ma, H. Wei [22].

С. В. Орехова, Ю. С. Баусова отмечают, что в основе бизнес-модели лежит концепция ценности [16]. Важность разработки конкурентной стратегии в рамках бизнес-моделирования освещена А. Э. Исаева, Ю. Ю. Петрунин, В. М. Пурлик [5]. И. А. Аренков делает акцент на необходимости изучать поведение потребителя и учитывать его при разработке бизнес-моделей [2].

Отдельно необходимо отметить подход к бизнес-моделям, который выделяют И. А. Красюк и Ю. Ю. Медведева: «... маркетинговая ориентация бизнес-модели заключается в фокусе на организационной логике того, как создается и присваивается ценность... чтобы достичь отличительного конкурентного преимущества и максимально эффективно удовлетворить потребности покупателей...» [6, с. 144]. Важность маркетинговой составляющей в рамках бизнес-моделей отражена A. Sundström, A. S. Hyder E. H. Chowdhury [26]. Соответственно, актуальное направление, которое приобретает все большее значение, – это маркетинговая ориентированность организаций при разработке бизнес-моделей.

Авторская позиция в данном вопросе связана с определением векторов трансформации

традиционных бизнес-моделей к современным с акцентом на маркетинг-ориентированные бизнес-модели (рисунок 3). Рассмотрим более детально отдельные направления, которые характеризуют трансформацию бизнес-моделей.

В первую очередь, для традиционных бизнес-моделей характерна линейность, для которой свойственно создание ценности на протяжении всей цепочки поставок, что достигается через устранение потерь, улучшение качественных характеристик и ускорение процессов и способствует снижению операционных издержек, повышению оборачиваемости капитала, улучшению рентабельности, повышению конкурентоспособности и устойчивости к различным видам рисков для организаций. Именно эффективность цепочки поставок определяла успешность ведения бизнеса и была определяющим конкурентным преимуществом для организаций. Однако необходимо отметить, что для маркетинг-ориентированных бизнес-моделей характерно внедрение динамичных сетей и переход к экосистемам, которые открывают им новые каналы взаимодействия в цифровой среде. Отдельное внимание следует уделить онлайн-платформам, которые произвели революцию в сфере ритейла [1], [8], [25]. Таким образом, мы говорим об эволюции бизнес-моделей, которая заключается в фокусе на клиента в процессе создания ценностного предложения отличного от конкурентов

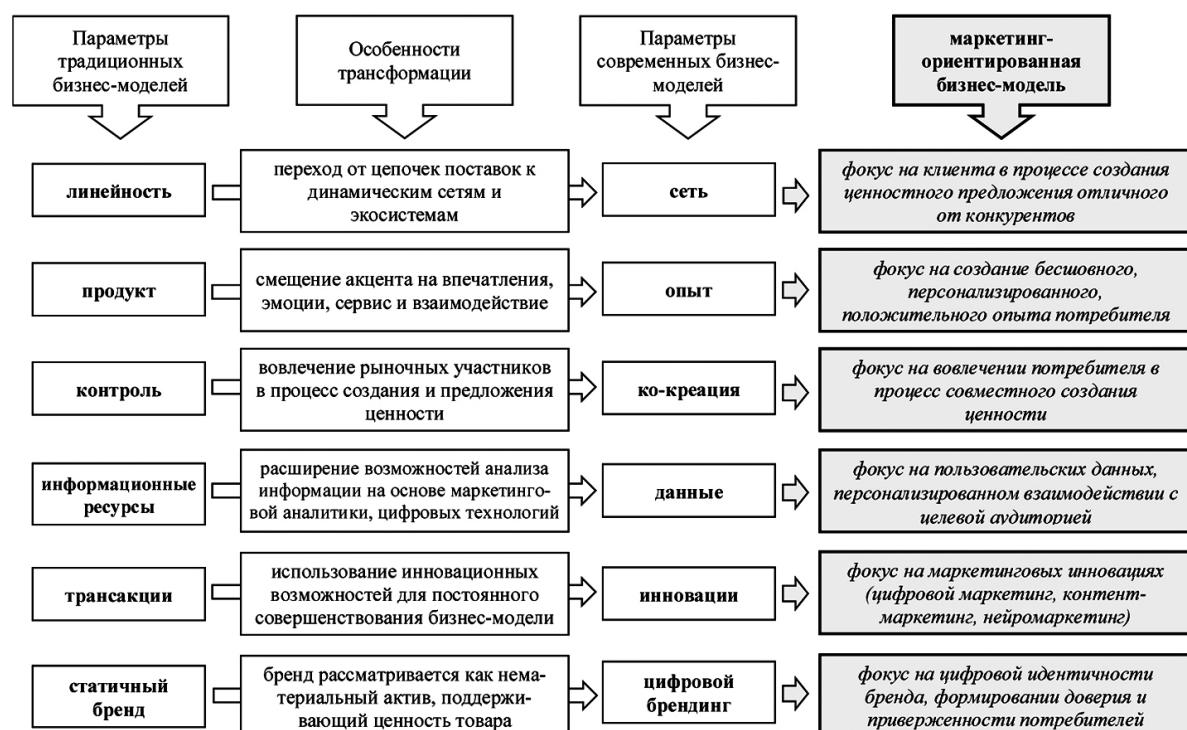


Рисунок 3. Ключевые векторы трансформации бизнес-моделей

отличного от конкурентов. Платформы создают ценность через взаимодействие между пользователями, потребителями и производителями, и чем больше участников задействовано, то тем большую ценность для всех участников эта платформа представляет. Платформы умело собирают и формируют вокруг себя сообщества и создают новые рынки, предоставляя возможности для взаимодействия и осуществления транзакций для всех участников платформ.

Для традиционных бизнес-моделей характерен акцент на продукт, т.е. на функциональные характеристики самого продукта, его внешний вид, цену, характеристики и т.д. Ценность представлялась в виде самого товара (услуги) и доводилась до потребителя. Однако маркетинг-ориентированные бизнес-модели смещают фокус внимания в сторону бесшовного, персонализированного, положительного опыта потребителя. Такой вид потребительского опыта подразумевает системное взаимодействие между всеми точками взаимодействия потребителя и организации. Потребитель не просто пользователь, он – часть процесса, он вовлечен в сам процесс создания ценности, его опыт взаимодействия бесценен и обязательно должен быть учтен организацией на всех этапах взаимодействия. В рамках данного направления особое развитие приобретает маркетинг впечатлений, который вовлекает потребителя в мир продукта, что позволяет сократить дистанцию между ними.

Следующий рассматриваемый параметр – переход от контроля к ко-креации. Для традиционных бизнес-моделей характерна ориентация на создание, продвижение продукта на рынке и продажу продукта, что говорит об одностороннем потоке создания ценности. Маркетинг-ориентированные бизнес-модели имеют фокус на вовлечение всех рыночных участников в процесс создания и предложения ценности, при котором особое внимание уделяется потребителю. Ценность создается совместно через взаимодействие и клиентский опыт. Изучение потребительских предпочтений начинается задолго до производства продукта, что позволяет выявить неудовлетворенные потребности потребителей, что становится достижимо через создание онлайн-сообществ и хакатонов.

Информационные ресурсы в традиционных бизнес-моделях принято рассматривать как вторичный ресурс, который используется исключительно для поддержки операционной эффективности. Однако, в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях информация расширяет свои

границы и модернируется в стратегический актив, происходит расширение возможностей для проведения анализа информации с помощью маркетинговой аналитики, на основе больших данных и цифровых технологий. Данные о клиентах, о текущем состоянии рынка, агрегированные данные – все это позволяет разрабатывать актуальное персонализированное предложение для потребителей. Отметим, что данные выступают в качестве самостоятельного драйвера развития маркетинг-ориентированных бизнес-моделей, в основе которого положено персонализированное взаимодействие с целевой аудиторией.

Транзакции, которые в традиционных бизнес-моделях представляются как разовые финансовые операции в локальных базах данных и полное отсутствие учета персонализированных данных, смещают акцент в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях на использование инновационных возможностей для постоянного совершенствования. Транзакции выступает основой для персонализации и сегментации потребителей. Использование инструментов цифрового маркетинга позволяет разрабатывать трекинг поведения потребителя, что в дальнейшем используется для разработки и оптимизации рекламных компаний. Прогнозная аналитика позволяет определить группы рисков, чем повышает точность принятых управленческих решений, позволяет формировать такую ассортиментную матрицу в соответствии с имеющимися запросами и потребностями потребителей. Создавая качественный продукт, организациям следует помнить о роли коммуникационного взаимодействия, улучшении обслуживания потребителей и усилении присутствия как в онлайн, так и офлайн-каналах. Сущность контент-маркетинга заключается в предоставлении образовательной информации потребителям. Благодаря образовательным мероприятиям происходит сбор необходимой персонализированной информации о клиентах, что позволяет разработать уникальный продукт с более широкой информационной базой в соответствии с интересами потребителя, что делает его привлекательным для приобретения. Нейромаркетинг открывает доступ к пониманию истинных мотивов покупок потребителями. Таким образом, фокус на маркетинговые инновации превращает транзакции в основу для долгосрочных отношений и повышают лояльность потребителей.

Изменения в бизнес-моделях коснулись управления брендами. Если в традиционных бизнес-моделях бренд является статичным, фокус

направлен на узнаваемость торговой марки, которая выражается в основном через фиксированный имидж, узнаваемый логотип или слоган, то в маркетинг-ориентированных бизнес-моделях фокус смещается на создание цифровой идентичности бренда, формировании доверия и приверженности потребителей. Цифровой бренд выступает в качестве динамичной системы, которая учится у аудитории, адаптируясь под потребности потребителей в реальном времени, совмещающая элементы офлайн и онлайн миров. В цифровых условиях становится доступен анализ текущего состояния маркетинговой среды, что позволяет уменьшить риски конкурентной среды, а также своевременно корректировать стратегические и тактические цели организации.

Таким образом, маркетинг-ориентированные модели по своей сущности фокусируются на клиента в процессе создания ценностного предложения отличного от конкурентов, направлены на создание бесшовного, персонализированного, положительного опыта потребителя, сосредоточены на вовлечении потребителя в процесс совместного создания ценности, основаны на пользовательских данных, персонализированном взаимодействии с целевой аудиторией и на маркетинговых ин-

новациях, а также сфокусированы на цифровой идентичности бренда, формировании доверия и приверженности потребителей.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования были разработаны графы основных зависимостей внутренних составляющих бизнес-моделей. По итогам следует сделать вывод, что зарубежные ученые связывают бизнес-модель с инновациями, ценностью, стратегией, отечественные ученые уделяют больше внимания вопросами ценности, развития и маркетинга в бизнес-моделях. Проведенный анализ теоретической литературы позволил выделить следующие ключевые векторы трансформации бизнес-моделей: переход от цепочек поставок к динамическим сетям и экосистемам; смещение акцента на впечатления, эмоции, сервис и взаимодействие; вовлечение рыночных участников в процесс создания и предложения ценности; расширение возможностей анализа информации на основе маркетинговой аналитики, цифровых технологий; использование инновационных возможностей для постоянного совершенствования бизнес-модели; бренд рассматривается как нематериальный актив, поддерживающий ценность товара.

## Список литературы

1. Антипина, О. Н. Платформы как многосторонние рынки эпохи цифровизации / О. Н. Антипина // Мировая экономика и международные отношения. – 2020. – Т. 64, № 3. – С. 12-19. – DOI 10.20542/0131-2227-2020-64-3-12-19.
2. Аренков, И. А. Маркетинговое управление компанией: клиентоориентированные бизнес-модели и цифровые технологии / И. А. Аренков // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1(53). – С. 161-162.
3. Бизнес-модель: история развития понятия в зарубежных и отечественных научных публикациях / И. В. Денисов, Э. Велинов, К. А. Витер, А. Д. Бусалова // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6, № 4. – С. 385-396. – DOI 10.18334/lm.6.4.41241.
4. Гарифуллин, Б. М. Виды бизнес-моделей компаний в цифровой экономике / Б. М. Гарифуллин, В. В. Зябrikov // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 1. – С. 83-92. – DOI 10.18334/se.13.1.39720.
5. Исаева, А. Э. Критическое осмысление концептуальных подходов к анализу бизнес-моделей / А. Э. Исаева, Ю. Ю. Петрунин, В. М. Пурлик // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2020. – № 1. – С. 3-21.
6. Красюк, И. А. Маркетинг-ориентированная бизнес-модель инновационного развития торговых розничных структур / И. А. Красюк, Ю. Ю. Медведева // Управление бизнесом в цифровой экономике: Сборник тезисов выступлений 3-ей международной конференции, Санкт-Петербург, 19–20 марта 2020 года. – Санкт-Петербург, 2020. – С. 138-144.
7. Костин, К. Б. Современные бизнес-модели электронной коммерции / К. Б. Костин, А. Н. Субоч // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 1623-1642. – DOI 10.18334/vinec.10.3.110593.
8. Кордина, И. В. Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества / И. В. Кордина, Д. И. Хлебович // Известия Байкальского государственного университета. – 2021. – Т. 31, № 4. – С. 467-477. – DOI 10.17150/2500-2759.2021.31(4).467-477.
9. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Айвен, К. Хермаван, пер. с англ. А. Горман. – Москва: Эксмо, 2024. – 272 с.
10. Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров / Ф. Котлер, С. Айвен, К. Хермаван, пер. с англ. В.Г. Шереметьевой. – Москва: Эксмо, 2024. – 272 с.
11. Маркова, В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В. Д. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2(34). – С. 38-42.
12. Микалут, С. М. Маркетинговые аспекты разработки бизнес-моделей инновационных предприятий / С. М. Микалут, К. Н. Абоагье, С. Н. Игнатов // Белгородский экономический вестник. – 2021. – № 2(102). – С. 36-46.
13. Пискунова, Е. Е. Модели клиентоориентированного бизнеса / Е. Е. Пискунова, И. Ю. Мельникова // Kant. – 2018. – № 3(28). – С. 225-232.
14. Стрекалова, Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа / Н. Д. Стрекалова // Известия

- Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – № 92. – С. 95-105.
15. Олифиров, А. В. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики / А. В. Олифиров, К. А. Маковейчук, С. А. Петренко // International Journal of Open Information Technologies. – 2019. – Т. 7, № 4. – С. 85-91.
  16. Орехова, С. В. К вопросу о феномене бизнес-модели / С. В. Орехова, Ю. С. Баусова // Современная конкуренция. – 2020. – Т. 14, № 1(77). – С. 58-75. – DOI 10.37791/1993-7598-2020-14-1-58-75.
  17. Торговля 4.0. Цифровая революция в торговле: стратегии, технологии, трансформация / Р. Глэсс, Б. Лейкерт, пер. с нем. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 346 с.
  18. Трачук, А. В. Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды / А. В. Трачук, Н. В. Линдер // Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 2(89). – С. 58-71.
  19. Чеснокова, М. С. Современные инструменты маркетинга в новой экономике: маркетинг впечатлений / М. С. Чеснокова, А. А. Кирилловская // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2013. – Т. 4, № 1. – С. 159-171.
  20. Юлдашева, О. У. Методология разработки клиентоориентированных инновационных бизнес-моделей / О. У. Юлдашева, И. Н. Трефилова, О. А. Погребова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 8-4(55). – С. 145-150.
  21. Баден-Фуллер, К., Хефлигер, С. Бизнес-модели и технологические инновации // Долгосрочное планирование. – 2013. – 46. – С. 419-426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>.
  22. Ма, Ю., Вэй, Х., Ху, С., Ху, С., Цзинь, С. Исследование инновационного пути бизнес-моделей, основанных на рыночной ориентации // Сложность. – 2021. – С. 1-9. – <https://doi.org/10.1155/2021/9939004>.
  23. Миах, С. Управление поведением потребителей в эпоху цифровых технологий: роль новых технологий и этические соображения // Азиатский журнал экономики, бизнеса и бухгалтерского учета. – 2024. – 24(9). – Рр. 463-471. – <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i91504>.
  24. Нг, И. О., Дин, Д. К., Ип, Н. Контракты, ориентированные на конечный результат, как новая бизнес-модель: роль партнерства и взаимосвязанных активов, основанных на ценности // Управление промышленным маркетингом. – 2013. – 42 (5). – Рр. 730-743. – <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.009>.
  25. Лю, З. К. Трансформации покупательского поведения потребителей: исследование того, как работают платформы онлайн-покупок // Достижения экономики, менеджмента и политических наук. – 2024. – 109(1). – Рр. 181-186. – <https://doi.org/10.54254/2754-1169/109/2024bj0135>.
  26. Сундстрем, А., Хайдер, А. С., Чоудхури, Э. Х. Рыночно-ориентированная бизнес-модель интернационализации прорывных инноваций малого и среднего бизнеса // Маркетинговая разведка и планирование. – 2021. – 39(5). – С. 670-686. – <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2019-0527>.
  27. Пало, Т., Тахтинен, Дж. Разработка сетевой бизнес-модели для новых технологических сервисов // Управление промышленным маркетингом. – 2013. – 42 (5). – Рр. 773-782. – <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.015>.

## References

1. Antipina, O. N. Platforms as multilateral markets of the digitalization era / O. N. Antipina // World economy and international relations. – 2020. – Vol. 64, № 3. – Pp. 12-19. – DOI 10.20542/0131-2227-2020-64-3-12-19.
2. Arenkov, I. A. Marketing management of a company: customer-oriented business models and digital technologies / I. A. Arenkov // Problems of modern economics. – 2015. – № 1(53). – Pp. 161-162.
3. Business model: the history of the concept development in foreign and domestic scientific publications / I. V. Denisov, E. Velinov, K. A. Viter, A.D. Busalova // Leadership and Management. – 2019. – Vol. 6, № 4. – Pp. 385-396. – DOI 10.18334/lm.6.4.41241.
4. Garifullin, B. M. Types of business models of companies in the digital economy / B. M. Garifullin, V. V. Zyabrikov // Creative Economy. – 2019. – Vol. 13, № 1. – Pp. 83-92. – DOI 10.18334/ce.13.1.39720.
5. Isaeva, A. E. Critical understanding of conceptual approaches to the analysis of business models / A. E. Isaeva, Y. Y. Petrunin, V. M. Purlik // Bulletin of the Moscow University. Series 21: Management (State and society). – 2020. – № 1. – Pp. 3-21.
6. Krasyuk, I. A. Marketing-oriented business model of innovative development of retail trade structures / I. A. Krasyuk, Yu.Y. Medvedeva // Business management in the digital economy: A collection of abstracts of the 3rd international conference, St. Petersburg, March 19-20, 2020 of the year. – St. Petersburg, 2020. – Pp. 138-144.
7. Kostin, K. B. Modern business models of electronic commerce / K. B. Kostin, A. N. Suboch // Issues of innovative economics. – 2020. – Vol. 10, № 3. – Pp. 1623-1642. – DOI 10.18334/vinec.10.3.110593.
8. Kordina, I. V. Marketplace as a business model of electronic intermediation / I. V. Kordina, D. I. Khlebovich // Proceedings of the Baikal State University. – 2021. – Vol. 31, № 4. – Pp. 467-477. – DOI 10.17150/2500-2759.2021.31(4) .467-477.
9. Marketing 5.0. Next generation technologies / F. Kotler, S. Ivan, K. Hermavan, translated from English by A. Gorman. – Moscow: Eksmo, 2024. – 272 p.
10. Marketing 6.0. The future belongs to immersivity, the fusion of the digital and physical worlds / F. Kotler, S. Ivan, K. Hermavan, translated from English by V.G. Sheremeteva. – Moscow: Eksmo, 2024. – 272 p.
11. Markova, V. D. Business model: essence and innovative component / V. D. Markova // Problems of modern economics. – 2010. – № 2(34). – Pp. 38-42.
12. Mikalut, S. M. Marketing aspects of the development of business models of innovative enterprises / S. M. Mikalut, K. N. Aboagye, S. N. Ignatov // Belgorod Economic Bulletin. – 2021. – № 2(102). – С. 36-46.
13. Piskunova, E. E. Models of customer-oriented business / E. E. Piskunova, I. Y. Melnikova // Kant. – 2018. – № 3(28). – Pp. 225-232.
14. Strekalova, N. D. The concept of a business model: methodology of system analysis / N. D. Strekalova // Proceedings of the Russian State Pedagogical University named after A.I. Herzen. – 2009. – № 92. – Pp. 95-105.
15. Aliferov, A. V. Transformation of business models in the digital economy / A. V. Olifirov, K. A. Makoveychuk, S. A. Petrenko // International Journal of Open Information Technologies. – 2019. – Vol. 7, № 4. – Pp. 85-91.
16. Orekhova, S. V. On the phenomenon of the business model / S. V. Orekhova, Yu.S. Bausova // Modern competition. – 2020. – Vol. 14, № 1(77). – Pp. 58-75. – DOI 10.37791/1993-7598-2020-14-1-58-75.
17. Trade 4.0. The digital revolution in trade: strategies, technologies, transformation / R. Glass, B. Leukert, translated from German. – M.: Alpina Publisher, 2018. – 346 p.
18. Trachuk, A. V. Transformation of e-business business models in an unstable external environment / A.V. Trachuk, N. V. Linder //

- Effective crisis management. – 2015. – № 2(89). – Pp. 58-71.
19. Chesnokova, M. S. Modern marketing tools in the new economy: impression marketing / M. S. Chesnokova, A. A. Kirillovskaya // MBA marketing. Marketing enterprise management. – 2013. – Vol. 4, № 1. – Pp. 159-171.
20. Yuldasheva, O. U. Methodology for developing customer-oriented innovative business models / O. U. Yuldasheva, I. N. Trefilova, O. A. Pogrebova // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. – 2017. – № 8-4(55). – Pp. 145-150.
21. Baden-Fuller, C., Haefliger, S. Business Models and Technological Innovation // Long Range Planning. – 2013. – 46. – Pp. 419-426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>.
22. Ma, Y., Wei, H., Hu, C., Hu, C., & Jin, C. Research on the Innovation Path of Business Models Based on the Market Orientation // Complexity. – 2021. – 1-9. – <https://doi.org/10.1155/2021/9939004>.
23. Miah, Md. S. Navigating Consumer Behavior in the Digital Age: The Role of Emerging Technologies and Ethical Considerations // Asian Journal of Economics, Business and Accounting. – 2024. – 24(9). – Pp. 463-471. – <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i91504>.
24. Ng, I. O., Ding, D. K., Yip, N. Outcome-based contracts as new business model: The role of partnership and value-driven relational assets // Industrial Marketing Management. – 2013. – 42 (5). – Pp. 730-743. – <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.009>.
25. Liu, Z. K. Transformations in Consumer Buying Behavior: Investigating How Online Shopping Platforms // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2024. – 109(1). – Pp. 181-186. – <https://doi.org/10.54254/2754-1169/109/2024bj0135>.
26. Sundström, A., Hyder, A. S., & Chowdhury, E. H. Market-oriented business model for SMEs' disruptive innovations internationalization // Marketing Intelligence & Planning. – 2021. – 39(5). – Pp. 670-686. – <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2019-0527>.
27. Palo, T., Tahtinen, J. Networked business model development for emerging technology-based services // Industrial Marketing Management. – 2013. – 42 (5). – Pp. 773-782. – <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.015>.

## Информация об авторах

**Германчук А.Н.**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры маркетингового менеджмента ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского». ORCID: 0000-0002-2510-7838RF (г. Донецк, Российская Федерация).

**Комарницкая Е.В.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет». ORCID: 0000-0003-1787-8234 (г. Донецк, Российская Федерация).

© Германчук А.Н., Комарницкая Е.В., 2025.

## Information about the authors

**Germanchuk A.N.**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Marketing Management Department of the Mikhail Tugan-Baranovsky of the Donetsk National University of Economics and Trade. ORCID: 0000-0002-2510-7838RF (Donetsk, Russian Federation).

**Komarnitskaya E.V.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management of the Donetsk State University. ORCID: 0000-0003-1787-8234 (Donetsk, Russian Federation).

© Germanchuk A.N., Komarnitskaya E.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-141-148

# Инновации как основа научно-технологического развития промышленного производства России

Николаенко А.В., Зайцев А.Г., Машегов П.Н.

В статье осуществлен анализ индикаторов развития инновационной деятельности в промышленном производстве РФ в 2019 – 2023 гг. Установлено, что в промышленном производстве в целом уровень инновационной активности вырос; в обрабатывающих производствах наблюдается отрицательная динамика уровня инновационной активности в высокотехнологичных производствах (но в целом уровень инновационной активности на данных производствах самый высокий). В 2023 году по сравнению с 2019 годом объем затрат на инновационную деятельность в промышленном производстве вырос на 58,8%. В 2023 году в структуре затрат на инновационную деятельность промышленных предприятий РФ наибольший удельный вес занимали затраты на «приобретение машин и оборудования, прочих основных средств».

В структуре затрат на инновационную деятельность по источникам финансирования в промышленном производстве РФ преобладают собственные средства предприятий; наблюдается заметный рост доли средств федерального бюджета. В 2023 году по сравнению с 2019 годом интенсивность затрат на инновационную деятельность в промышленном производстве осталась неизменной; при этом отмечается рост интенсивности затрат в высокотехнологичных производствах, среднетехнологичных производствах высокого уровня; сокращение интенсивности затрат в среднетехнологичных производствах низкого уровня и низкотехнологичных производствах.

Перспективы инновационного развития как основы научно-технологического развития промышленного производства России связаны с развитием следующих направлений: цифровизация промышленности, развитие новых материалов и технологий, автоматизация и роботизация производства, развитие биотехнологий, развитие инновационных экосистем.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Николаенко А.В., Зайцев А.Г., Машегов П.Н. Инновации как основа научно-технологического развития промышленного производства России // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 141–148.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Инновации, инновационная активность, промышленное производство, технологическое развитие.

# Innovations as the basis of scientific and technological development of industrial production in Russia

Nikolaenko A.V., Zaitsev A.G., Mashegov P.N.

The article analyzes the indicators of the development of innovation activities in the industrial production of the Russian Federation in 2019 – 2023. It has been established that in industrial production as a whole, the level of innovation activity has increased; in manufacturing, there is a negative trend in the level of innovation activity in high-tech industries (but in general, the level of innovation activity in these industries is the highest). In 2023, compared with 2019, the cost of innovation in industrial production increased by 58,8%. In 2023, the costs of “purchasing machinery and equipment and other fixed assets” accounted for the largest share in the structure of costs for innovative activities of industrial enterprises in the Russian Federation. The structure of costs for innovation activities by sources of financing in industrial production in the Russian Federation is dominated by enterprises' own funds; there is a noticeable increase in the share of federal budget funds. In 2023, compared with 2019, the intensity of costs for innovative activities in industrial production remained unchanged; at the same time, there is an increase in the intensity of costs in high-tech industries, high-level medium-tech industries; reducing the intensity of costs in low-level medium-technology industries and low-tech industries. The prospects for innovative development as the basis of scientific and technological development of industrial production in Russia are related to the development of the following areas: digitalization of industry, development of new materials and technologies, automation and robotization of production, development of biotechnologies, development of innovative ecosystems.

FOR CITATION

Nikolaenko A.V., Zaitsev A.G., Mashegov P.N. Innovations as the basis of scientific and technological development of industrial production in Russia. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 141–148.

APA

KEYWORDS

*Innovation, innovation activity, industrial production, technological development.*

## ВВЕДЕНИЕ

Инновационное развитие промышленного производства имеет ключевое значение для национальной экономики России, определяя ее экономическое будущее, конкурентоспособность экономики, уровень жизни населения. Инновации позволяют промышленным предприятиям производить более качественную, востребованную продукцию, способную конкурировать

на международном рынке. Одновременно с этим внедрение новых технологий и процессов позволяет повысить эффективность производства, сократить издержки. Инновационное развитие промышленности является двигателем диверсификации экономики, сокращая ее зависимость от сырьевого сектора. Формирование и развитие высокотехнологичных отраслей промышленности способствует созданию сбалансированной эконо-

мики. Инновации стимулируют экономический рост за счет увеличения производительности труда, создания новых рабочих мест, расширения налоговой базы. Развитие инновационной инфраструктуры (технопарков, бизнес-инкубаторов и т.п.) привлекает инвестиции.

Согласно Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации «научно-технологическое развитие РФ это трансформация науки и технологий в ключевой фактор развития России и обеспечения способности страны эффективно отвечать на большие вызовы» [1]. При этом приоритетами научно-технологического развития выступают направления, которые позволяют: получить существенные научно-технические результаты, создать отечественные наукоемкие технологии, обеспечить переход к передовым технологиям проектирования и создания высокотехнологичной продукции, (что предполагает использование

интеллектуальных производственных решений, роботизированных и высокопроизводительных вычислительных систем, новых материалов и химических соединений, результатов обработки больших объемов данных, технологий машинного обучения и искусственного интеллекта).

Все вышеизложенное свидетельствует о своевременности изучения тенденций динамики индикаторов инновационной активности промышленных предприятий РФ.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Анализ индикаторов, характеризующих процессы развития инновационных процессов в промышленном производстве РФ, осуществлен на основе данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), данных НИУ «Высшая школа экономики».

На рисунках 1 и 2 представлена динамика объема промышленного производства и темпов

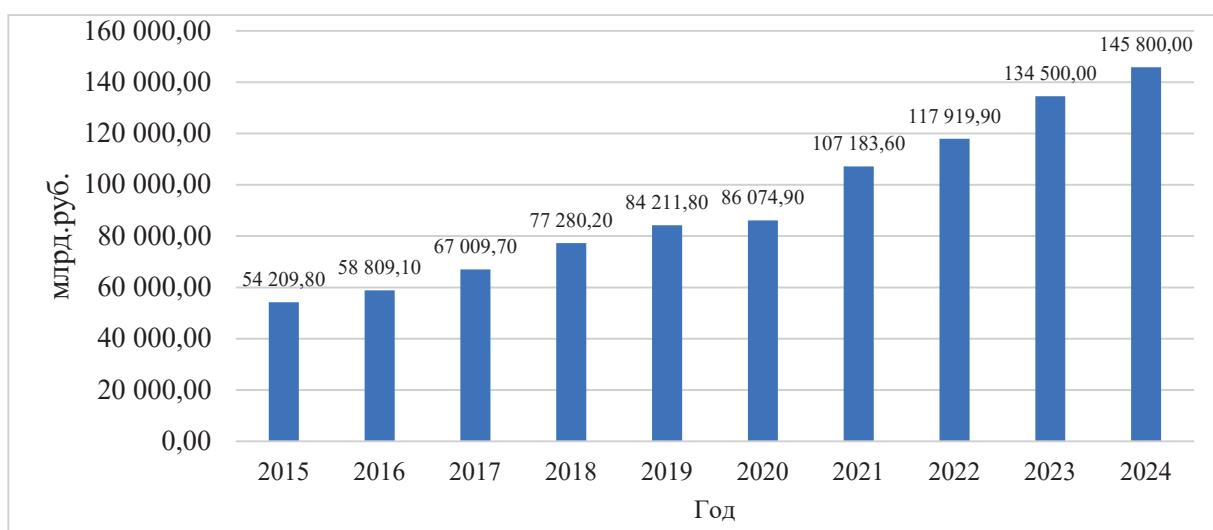


Рисунок 1. Динамика объема промышленного производства РФ в 2019 – 2024 гг., млрд руб.

Источник: составлено авторами.

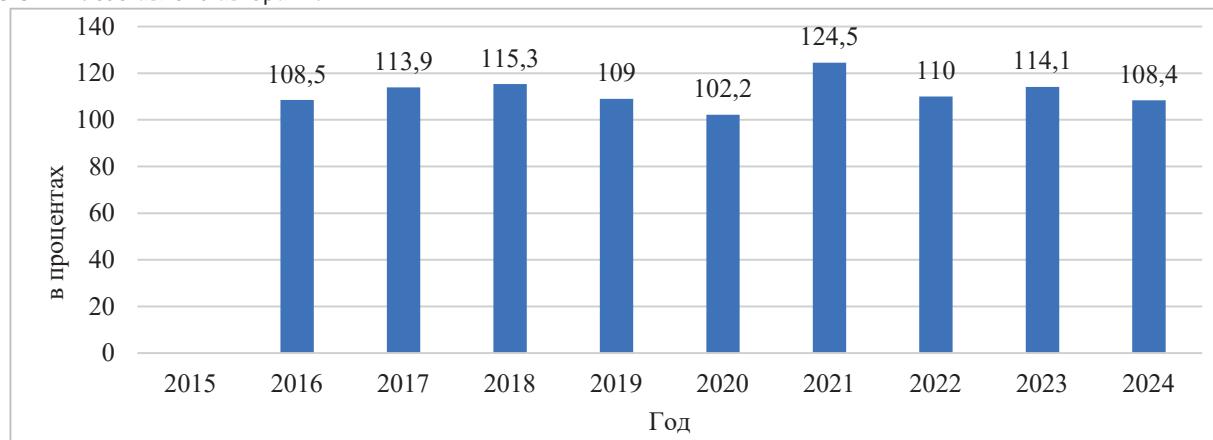


Рисунок 2. Динамика темпов роста объема промышленного производства РФ в 2019 – 2024 гг., процентов

Источник: составлено авторами.

роста данного показателя в РФ в 2015 – 2024 гг. Динамика промышленного производства отражает фундаментальные изменения в национальной экономике. За анализируемый период наблюдается рост объемов производства при одновременной структурной трансформации, вызванной импортозамещением и санкционным давлением на российскую экономику.

В 2024 году относительно 2015 года объем промышленного производства в РФ вырос в 2,7 раза (в текущих ценах). Наибольший прирост анализируемого показателя зафиксирован в 2021 году (темпер прироста составил 24,5% по отношению к уровню 2020 года), что, в наибольшей степени, обусловлено существенным снижением индикаторов экономического развития в стране в 2020 году (что было обусловлено пандемией Ковид-19).

В таблице 1 представлена динамика уровня инновационной активности промышленных предприятий в РФ в 2019 году и в 2023 году (2019 год

выбран нами в качестве базового, как год, который предшествовал году, в котором наступила пандемия, вызванная Ковид-19, что существенно отразилось на социально-экономических индикаторах развития национальной экономики).

На основе данных таблицы можно заключить, что в промышленном производстве в целом уровень инновационной активности вырос (на 1,8 п.п.), при этом в добыче полезных ископаемых отмечается значительно менее существенный рост (на 0,4 п.п.). Что касается обрабатывающих производств, то наблюдается отрицательная динамика уровня инновационной активности в высокотехнологичных производствах (на 4,3 п.п.), при том что в целом уровень инновационной активности на данных производствах самый высокий среди представленных видов показателей (как в 2019, так и в 2023 году).

В таблицах 2 и 3 представлены данные о структуре затрат на инновационную деятель-

*Уровень инновационной активности организаций промышленного производства РФ в 2019 и 2023 гг., %*

	2019 г.	2023 г.	Абсолютный прирост, п.п.
Промышленное производство	15,1	16,9	1,8
Добыча полезных ископаемых	6,8	7,2	0,4
Обрабатывающие производства	20,5	22,5	2,0
в том числе:			
высокотехнологичные	47,9	43,6	-4,3
среднетехнологичные высокого уровня	32,1	33,0	0,9
среднетехнологичные низкого уровня	17,3	17,7	0,4
низкотехнологичные	11,2	15,5	4,3

**Источник:** составлено и рассчитано авторами по данным: [2], [3].

*Таблица 1*

*Затраты на инновационную деятельность в промышленном производстве РФ в 2019 году*

	Всего, млн. руб.	из них, в процентах			
		исследования и разработки	приобретение машин и оборудования, прочих основных средств	разработка и приобретение программ для ЭВМ и баз данных	приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности
Всего	1954133,3	44,6	33,6	3,6	0,4
Промышленное производство	984315,5	34,0	38,8	2,4	0,6
Добыча полезных ископаемых	154656,0	54,6	18,7	2,4	0,3
Обрабатывающие производства	760211,3	31,9	39,2	2,6	0,7
в том числе:					
высокотехнологичные	151744,1	49,9	24,6	1,3	1,1
среднетехнологичные высокого уровня	140622,5	29,2	39,0	4,2	0,4
среднетехнологичные низкого уровня	377064,9	29,2	39,0	4,2	0,4
низкотехнологичные	90799,8	17,6	62,8	0,5	0,02

**Источник:** составлено и рассчитано авторами по данным: [2], [3].

ность в промышленном производстве в 2019 и 2023 году соответственно.

В 2023 году по сравнению с 2019 годом объем затрат на инновационную деятельность в промышленном производстве вырос на 58,8% (в целом по экономике рост составил 80,1%), то есть темпы роста затрат в промышленности более низкие, чем в целом по стране.

В 2019 году в структуре затрат на инновационную деятельность промышленных предприятий РФ преобладали затраты на приобретение машин и оборудования, прочих основных средств (38,8%), также значительна доля затрат на исследования и разработки (34,0%). Ситуация в разрезе отдельных отраслей промышленного производства выглядит несколько иначе: в отрасли «добыча полезных ископаемых» доля затрат на исследования и разработки составляла 54,6%; в обрабатывающих высокотехнологичных производствах – 49,9%, в обрабатывающих низ-

котехнологичных производствах – лишь 17,6% (при этом в этих же производствах удельный вес затрат на приобретение машин, оборудования, прочих основных средств весьма высок (62,8%).

В 2023 году в структуре затрат на инновационную деятельность промышленных предприятий РФ также наибольший удельный вес занимали затраты на приобретение машин и оборудования, прочих основных средств (43,8%), что больше, чем в 2019 году 5,0 п.п. Доля затрат на исследования и разработки составила 29,1%, то есть по сравнению с 2019 годом произошло сокращение данной категории затрат на 4,9 п.п.

Рассматривая затраты на инновационную деятельность по источникам финансирования в промышленном производстве РФ в динамике (таблица 4) отметим, что и в 2019 и 2023 гг. собственные средства предприятий доминируют в структуре затрат; наблюдается заметный рост доли средств федерального бюджета – с 9,5%

Таблица 3

*Затраты на инновационную деятельность в промышленном производстве РФ в 2023 году*

	Всего, млн. руб.	из них, в процентах			
		исследования и разработки	приобретение машин и оборудования, прочих основных средств	разработка и приобретение программ для ЭВМ и баз данных	приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности
Всего	3519543,3	32,9	34,6	8,3	1,7
Промышленное производство	1563073,8	29,1	43,8	4,8	2,4
Добыча полезных ископаемых	225685,7	22,9	47,8	19,2	0,8
Обрабатывающие производства	1271748,9	30,9	42,1	2,2	2,7
в том числе:					
высокотехнологичные	291665,7	55,3	30,7	3,4	2,1
среднетехнологичные высокого уровня	348773,1	41,3	54,1	1,2	1,4
среднетехнологичные низкого уровня	559100,9	28,5	38,4	2,3	3,8
низкотехнологичные	72209,3	10,5	57,7	0,9	3,5

**Источник:** составлено и рассчитано авторами по данным: [2], [3].

Таблица 4

*Структура затрат на инновационную деятельность по источникам финансирования в промышленном производстве РФ в 2019 и 2023 гг., в процентах*

Источник финансирования	2019 г.	2023 г.	Абсолютный прирост, п.п.
собственные средства предприятий	64,0	64,6	0,6
средства федерального бюджета	9,5	17,0	7,5
средства бюджетов субъектов РФ	0,6	0,5	-0,1
средства фондов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности	0,1	0,1	0,0
иностранные инвестиции	0,3	0,2	-0,1
прочие средства	25,5	17,6	-7,9

**Источник:** составлено и рассчитано авторами по данным: [2], [3].

в 2019 году до 17,0% в 2023 году; удельный вес доли средств бюджетов РФ немного сократился за тот же период.

Динамика интенсивности затрат на инновационную деятельность (как отношение затрат на инновационную деятельность к общему объему отгруженных товаров, выполненных работ, услуг) в промышленном производстве РФ представлена в таблице 5.

Отметим, что в целом по экономике в 2023 году по сравнению с 2019 годом интенсивность затрат на инновационную деятельность выросла с 2,1 до 2,5 раз; при этом в промышленном производстве показатель остался без изменений; в отрасли «добыча полезных ископаемых» – наблюдается небольшое снижение показателя (на 0,1); в обрабатывающих производствах отмечается рост анализируемого показателя (на 0,2) (однако ситуация заметно дифференцируется в разрезе технологичности обрабатывающих производств – так, отмечается рост интенсивности затрат в высокотехнологичных производствах, среднетехнологичных производствах высокого уровня; и сокращение интенсивности затрат в среднетехнологичных производствах низкого уровня и низкотехнологичных производствах).

В таблице 6 представлена характеристика объема инновационных товаров (работ, услуг), которые были вновь внедрены или подвергнуты значительным технологическим изменениям в течение последних трех лет в промышленном производстве РФ в 2019 и 2023 гг. Можно сделать вывод о том, что если в целом по экономике страны наблюдается рост данного индикатора на 58,8%, то в промышленном производстве темпы его роста несколько меньше (на 53,3%); одновременно с этим в «добыче полезных ископаемых» отмечается рост на 63,5%, в обрабатывающих производствах – на 65,2%. Такая динамика свидетельствует о технологическом развитии промышленности РФ.

Число разработанных передовых производственных технологий в промышленном производстве (таблица 7) в 2023 году существенно возросло по сравнению с 2019 годом; вместе с тем в «добыче полезных ископаемых» отмечается сокращение данного индикатора (на 19 ед.), хотя в обрабатывающих производствах отмечается заметный рост (в 1,5 раза).

Следует подчеркнуть, что немаловажное значение имеет не только разработка передовых технологий, но и их применение (таблица 8).

*Интенсивность затрат на инновационную деятельность в промышленном производстве РФ в 2019 и 2023 гг., в процентах*

Источник финансирования	2019 г.	2023 г.	Абсолютный прирост
Всего	2,1	2,5	0,1
Промышленное производство	1,6	1,6	0,0
Добыча полезных ископаемых	0,9	0,8	-0,1
Обрабатывающие производства	1,9	2,1	0,2
в том числе:			
высокотехнологичные	6,2	7,0	0,8
среднетехнологичные высокого уровня	1,8	2,9	1,1
среднетехнологичные низкого уровня	1,8	1,7	-0,1
низкотехнологичные	1,2	0,6	-0,6

**Источник:** составлено и рассчитано авторами по данным: [2], [3].

*Таблица 5*

*Инновационные товары (работы, услуги), вновь внедренные или подвергавшиеся значительным технологическим изменениям в течение последних трех лет в промышленном производстве РФ в 2019 и 2023 гг., млн. руб.*

	2019 г.	2023 г.	Темп прироста, %
Всего	3156022,8	5011708,9	158,8
промышленное производство	2497693,1	3830090,5	153,3
добыча полезных ископаемых	220309,7	360185,4	163,5
обрабатывающие производства	2070895,3	3421308,8	165,2

**Источник:** составлено и рассчитано авторами по данным: [4].

Таблица 7

*Число разработанных передовых производственных технологий  
в промышленном производстве РФ в 2019 – 2023 гг., единиц*

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп прироста 2023 г. к 2019 г., %
Всего	1620	1989	2186	2621	2743	169,3
добыча полезных ископаемых	51	62	48	50	30	58,8
обрабатывающие производства	532	666	737	823	800	150,4

**Источник:** составлено и рассчитано авторами по данным: [4].

Таблица 8

*Число используемых передовых производственных технологий  
в промышленном производстве РФ в 2019 – 2023 гг., единиц*

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп прироста 2023 г. к 2019 г., %
Всего	262645	242931	256582	269541	278632	106,1
добыча полезных ископаемых	13062	11062	11474	10791	9388	71,9
обрабатывающие производства	172488	154315	162530	173320	180653	104,7

**Источник:** составлено и рассчитано авторами по данным: [4].

Число используемых передовых производственных технологий в промышленном производстве РФ изменялось не однозначно: в добыче полезных ископаемых заметно сократилось (на 29,1%), в то время как в обрабатывающих производствах выросло на 4,7%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ индикаторов, характеризующих развитие инновационной деятельности в промышленном производстве РФ в 2019 – 2023 гг. позволил установить, что:

- в промышленном производстве в целом уровень инновационной активности вырос;
- в обрабатывающих производствах наблюдается отрицательная динамика уровня инновационной активности в высокотехнологичных производствах (но в целом уровень инновационной активности на данных производствах самый высокий);
- в 2023 году по сравнению с 2019 годом объем затрат на инновационную деятельность в промышленном производстве вырос на 58,8% (в целом по экономике рост составил 80,1%);

- в 2023 году в структуре затрат на инновационную деятельность промышленных предприятий РФ наибольший удельный вес занимали затраты на «приобретение машин и оборудования, прочих основных средств» (43,8%); доля затрат на исследования и разработки составила 29,1%;

- в структуре затрат на инновационную деятельность по источникам финансирования в промышленном производстве преобладают собственные средства предприятий; наблюдается заметный рост доли средств федерального бюджета (с 9,5% в 2019 году до 17,0% в 2023 году);

- в 2023 году по сравнению с 2019 годом интенсивность затрат на инновационную деятельность в промышленном производстве осталась неизменной; при этом ситуация заметно дифференцируется в разрезе технологичности обрабатывающих производств: отмечается рост интенсивности затрат в высокотехнологичных производствах, среднетехнологичных производствах высокого уровня; и сокращение интенсивности затрат в среднетехнологичных производствах низкого уровня и низкотехнологичных производствах.

Представляется, что перспективы инновационного развития как основы научно-технологического развития промышленного производства России связаны с развитием нескольких направлений. К таким направлениям можно отнести:

- цифровизацию промышленности (осложняется необходимостью модернизации устаревшей инфраструктуры, обеспечением кибербезопасности, нехваткой квалифицированных кадров);
- развитие новых материалов и технологий (проблемным местом является высокая стоимость разработки и внедрения);

— автоматизацию и роботизацию производства (однако стоимость внедрения автоматизированных систем весьма высока, необходимо переобучение персонала, возникает проблема высвобождения кадров);

— развитие биотехнологий;

— развитие инновационных экосистем, включающих научные организации, университеты, предприятия, технопарки, бизнес-инкубаторы, венчурные фонды.

## Список литературы

1. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации (утв. Указом Президента РФ от 28.02.2024 г. № 145). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358>.
  2. Индикаторы инновационной деятельности 2021: statist. сб. / Л. М. Гохберг, Г. А. Гречева, К. А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2021. – 280 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/465578843.pdf>.
  3. Наука. Технологии. Инновации 2025: краткий стат. сб. / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, М. Н. Коцемир и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 104 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/993677988.pdf>.
  4. Технологическое развитие отраслей экономики / Росстат. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189>.
- share/465578843.pdf.
3. Science. Technologies. Innovations 2025: a short statistical collection / L. M. Gokhberg, K. A. Ditkovsky, M. N. Kotsemir et al.; National research. University of Higher School of Economics. – Moscow: ISIEZ HSE, 2025. – 104 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/993677988.pdf>.
  4. Technological development of economic sectors / Rosstat. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189>.

## Информация об авторах

**Николаенко А.В.**, доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник ФГБНУ «Аналитический центр» (г. Москва, Российская Федерация).

**Зайцев А.Г.**, доктор экономических наук, доцент, зам. директора центра управления технологиями в биоинженерии НИИ государственной политики и управления отраслевой экономикой, профессор кафедры банковского дела и предпринимательства ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (г. Москва, Российская Федерация).

**Машегов П.Н.**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий имени В. В. Дика Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Николаенко А.В., Зайцев А.Г., Машегов П.Н., 2025.

## Information about the authors

**Nikolaenko A.V.**, Doctor of Economics, Docent, Chief Researcher of the FSBI «Analytical Center» (Moscow, Russian Federation).

**Zaitsev A.G.**, Doctor of Economics, Docent, Deputy Director of the Center for Technology Management in Bioengineering Research Institute of State Policy and Management of the Sectoral Economy, Professor at the Department of Banking and Entrepreneurship of the State University of Management (Moscow, Russian Federation).

**Mashegov P.N.**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information Management and Information and Communication Technologies named after V. V. Dick of the Moscow Financial and Industrial University “Synergy” (Moscow, Russian Federation).

© Nikolaenko A.V., Zaitsev A.G., Mashegov P.N., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-149-156

# Модели и инструменты реализации промышленной политики

Кадырова Э.Я., Зайцев А.Г., Николаенко А.В.

В статье осуществлена характеристика моделей реализации промышленной политики посредством установления направленности, цели, инструментов, недостатков каждой из них (экспортно ориентированная, импортозамещающая; инновационная модель). Представлена характеристика разнообразия встречающихся в зарубежной практике моделей реализации промышленной политики (которые различаются спецификой используемых инструментов, полученных результатах, современным тенденциям развития) – японской, южнокорейской, европейской, американской, китайской.

Представлена классификация инструментов промышленной политики, которая может быть осуществлена по следующим критериям: степень вмешательства государства, характер воздействия, сфера применения, уровень управления, временной горизонт. Установлено, что выбор конкретных инструментов промышленной политики зависит от следующих факторов: стратегические цели и оперативные задачи промышленной политики; приоритетные отрасли и направления развития; экономические условия; состояние институциональной среды; политическая ситуация.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Кадырова Э.Я., Зайцев А.Г., Николаенко А.В. Модели и инструменты реализации промышленной политики // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 149–156.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Промышленное производство, промышленная политика, модели промышленной политики, инструменты промышленной политики.

# Models and tools for the implementation of industrial policy

Kadyrova E.Ya., Zaitsev A.G., Nikolaenko A.V.

The article describes the models of industrial policy implementation by establishing the orientation, goals, tools, and disadvantages of each of them (export-oriented, import-substituting, and innovative models). The article presents the characteristics of the variety of industrial policy implementation models found in foreign practice (which differ in the specifics of the tools used, the results obtained, and modern development trends) – Japanese, South Korean, European, American, and Chinese. The classification of industrial policy instruments is presented, which can be implemented according to the following criteria: the degree of state interference, the nature of the impact, the scope of application, the level of management, the time horizon. It is established that the choice of specific industrial policy instruments depends on the following factors: strategic goals and operational objectives of industrial policy; priority sectors and development directions; economic conditions; the state of the institutional environment; the political situation.

FOR CITATION

Kadyrova E.Ya., Zaitsev A.G., Nikolaenko A.V. Models and tools for the implementation of industrial policy. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 149–156.

APA

KEYWORDS

*Industrial production, industrial policy, industrial policy models, industrial policy instruments.*

## ВВЕДЕНИЕ

Промышленная политика может быть реализована в форме разного рода моделей. Под моделью реализации промышленной политики следует понимать концептуальные схемы, описывающие способы, которыми государство вмешивается в экономическое развитие для достижения целей промышленной политики. Выбор конкретной модели обусловлен экономическими, социальными, политическими условиями страны [1].

Разграничение моделей промышленной политики представляется необходимым для осуществления эффективного управления экономикой, достижения поставленных целей развития. Классификация моделей промышленной политики позволяет определить наиболее эффективные стратегии действия, учитывая специфику наци-

ональной экономики, ее «сильные» и «слабые» стороны, внешние факторы; адаптировать стратегию развития к новым условиям (технологическим сдвигам, изменениям в структуре спроса и предложения).

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Представляется, что за основу группировки моделей промышленной политики можно принять группировку И. К. Низамутдинова, согласно которой можно выделить экспортно ориентированную, импортозамещающую; инновационную модели [2].

В таблице 1 нами осуществлена характеристика моделей реализации промышленной политики посредством установления направленности, цели, инструментов, недостатков каждой из них.

В таблице 2 нами предпринята попытка характеризовать разнообразие встречающихся

Таблица 1  
*Характеристика моделей реализации промышленной политики*

	Модель:		
	экспортно ориентированная	импортозамещающая	инновационная
Направленность	Развитие и совершенствование экспортно ориентированного сектора национальной экономики; повышение конкурентоспособности промышленности на внутреннем и внешнем рынке.	Обеспечение максимальной независимости национального рынка от внешних факторов. Внутренняя промышленность основывается на внутренних источниках развития (элементы данной модели уже осуществляются в «Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 г. и на период до 2035 г.» [3].	Приоритетное стимулирование и поддержка конкурентоспособности отечественной промышленности на мировом рынке.
Цель	Формирование секторов экономики, обеспечивающих производство конкурентоспособной продукции и увеличение инвестиционных потоков (посредством регулирования направленности валютного потока от экспорта услуг и товаров). Экономический рост в экспортно ориентированной части национальной экономики способствует росту заработных плат в неэкспортном секторе экономики. Приток валюты ведет к укреплению курса национальной валюты, что формирует возможности повышения уровня жизни населения.	Стабилизация макроэкономических индикаторов, улучшение экономической ситуации в стране, ускорение промышленного развития, создание новых рабочих мест, повышение уровня жизни населения.	Развитие приоритетных сфер экономики, позволяющих обеспечить их опережающее развитие на базе возможностей экономической системы и завоевания позиций на мировом рынке.
Инструменты	Обеспечение низкого курса национальной валюты; кредитная поддержка экспортёров; налоговые и таможенные льготы.	Протекционизм; стабильность национальной валюты.	Развитие системы образования; формирование условий для создания новых рабочих мест; стимулирование, и поддержка внутреннего спроса; стимулирование формирования производств с высокой долей добавленной стоимости произведенной продукции [4].
Недостатки	1) вероятное доминирование во внутренней экономике сырьевого сектора; 2) вытеснение традиционных экспортных отраслей с рынка вследствие укрепления курса национальной валюты; 3) переток капитала и кадров в сырьевой сектор экономики из обрабатывающей промышленности, сокращение производительности труда в неэкспортном секторе; 4) рост заработных плат в экспортно ориентированных секторах экономики ведет к росту совокупного спроса, что способствует повышению уровня цен. 5) сокращение темпов роста в обрабатывающей промышленности может привести к отставанию от общих темпов НТП в мире, что ведет к возникновению необходимости закупки оборудования за пределами внутренней экономики, усилинию зависимости внутреннего рынка от иностранных производителей.	1) отставание в развитии новых технологий и инноваций от технологических инноваций на мировом рынке; 2) неэффективное распределение ресурсов; 3) нарушение процессов ценообразования и соотношения между ценами на внутреннем и внешнем рынке; 4) насыщение внутреннего рынка отечественными товарами, что предполагает государственное стимулирование внутреннего спроса на них; 5) доступ к импортным товарам ограничен, отечественное производство не всегда может обеспечить соответствующее качество произведенных товаров.	высокие затраты на инновационные исследования и разработки; риск неудачи реализации инновационных проектов; неравномерное распределение ресурсов между отраслями; возможное смещение ресурсов с иных значимых сфер; политическая и экономическая нестабильность, влияющая на долгосрочные проекты.

**Источник:** составлено авторами по данным: [5].

в зарубежной практике моделей реализации промышленной политики, сделав при этом акцент на специфике используемых инструментов и полученных результатах.

*Таблица 2  
Модели промышленной политики, используемые в некоторых странах мира*

Наименование модели	Характеристики	Инструменты	Результаты	Современные тенденции
японская (ориентирована на экспорт и технологическое лидерство)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активная роль государства;</li> <li>- концентрация ресурсов на приоритетных отраслях, имеющих потенциал роста и экспорта (электротехника, роботехника, автомобилестроение);</li> <li>- тесное сотрудничество государства, бизнеса, науки (создание консорциумов);</li> <li>- защита внутреннего рынка (тарифные и нетарифные барьеры);</li> <li>- опора на крупные корпорации;</li> <li>- постоянное совершенствование технологий и повышение качества продукции;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- льготное кредитование, субсидии, налоговые льготы для приоритетных отраслей;</li> <li>- государственные закупки у отечественных производителей;</li> <li>- содействие экспорту (страхование экспортных кредитов, участие в выставках);</li> <li>- поддержка НИОКР и трансфера технологий;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- быстрый экономический рост после второй мировой войны;</li> <li>- создание конкурентоспособных на мировом рынке отраслей (автомобилестроение, электроника);</li> <li>- достижение технологического лидерства в ряде отраслей промышленности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение роли государства в экономике;</li> <li>- либерализация торговли и инвестиций;</li> <li>- акцент на инновациях и развитии таких технологий как: «зеленая» энергетика, искусственный интеллект;</li> </ul>
южнокорейская модель (догоняющее развитие)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значительное государственное вмешательство, заключающееся в определении приоритетных отраслей и оказании им существенной поддержки;</li> <li>- опора на крупные финансово-промышленные группы (Samsung, LG, Hyundai);</li> <li>- заимствование технологий у развитых стран и их адаптация к местным условиям;</li> <li>- использование низких заработных плат для повышения конкурентоспособности продукции;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- льготное кредитование, субсидии, налоговые льготы для финансово-промышленных групп;</li> <li>- защита внутреннего рынка от импорта;</li> <li>- поддержка НИОКР и трансфера технологий;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- быстрый экономический рост;</li> <li>- создание конкурентоспособных на мировом рынке отраслей промышленности – электроника, автомобилестроение, судостроение;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение роли финансово-промышленных групп в экономике;</li> <li>- борьба с коррупцией и непрозрачностью деятельности финансово-промышленных;</li> <li>- развитие малого и среднего бизнеса;</li> <li>- акцент на внедрении инноваций;</li> </ul>
европейская модель (социально-ориентированная)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- менее активная роль государства (по сравнению с азиатскими государствами);</li> <li>- государство создает благоприятную среду для развития промышленности;</li> <li>- финансирование исследований и разработок, создание инновационных кластеров;</li> <li>- создание благоприятных условий для деятельности малого и среднего бизнеса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- налоговые льготы для предприятий, осуществляющих инвестиции в экологически чистые технологии;</li> <li>- субсидии для предприятий, создающих новые рабочие места;</li> <li>- финансирование НИОКР и инновационных проектов;</li> <li>- создание инновационных кластеров и технопарков.</li> </ul>	<p>В Германии: акцент на машиностроении, автомобилестроении, химической промышленности; во Франции – активная роль государства в поддержке отдельных отраслей (авиастроение, атомная энергетика, космос); в скандинавских странах – акцент на развитии инноваций, «зеленой» экономики, развитии человеческого капитала.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переход к «зеленой» экономике;</li> <li>- развитие цифровой экономики;</li> <li>- поддержка инноваций;</li> <li>- повышение конкурентоспособности европейской промышленности.</li> </ul>

*Окончание табл. 2*

Наименование модели	Характеристики	Инструменты	Результаты	Современные тенденции
американская (либеральная) модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опора на рыночные механизмы, частную инициативу, конкуренцию;</li> <li>- акцент на инновациях и технологическом лидерстве;</li> <li>- поддержка фундаментальных исследований и разработок, создание благоприятных условий для инновационного предпринимательства;</li> <li>- развитая система венчурного финансирования, заключающаяся в поддержке стартапов и инновационных компаний;</li> <li>- развитая система образования и науки, привлекающая ученых и студентов со всего мира;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- налоговые льготы для предприятий, осуществляющих НИОКР;</li> <li>- финансирование фундаментальных исследований через государственные фонды и университеты;</li> <li>- поддержка инновационного предпринимательства через венчурные фонды;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологическое лидерство в ряде отраслей промышленности (информационные технологии, биотехнологии);</li> <li>- создание новых отраслей экономики;</li> <li>- высокий уровень производительности труда;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление конкуренции со стороны других государств;</li> <li>- необходимость повышения конкурентоспособности американской промышленности;</li> <li>- необходимость государственной поддержки стратегически важных отраслей промышленности (например, полупроводниковой);</li> </ul>
китайская (государственно-капиталистическая) модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- важнейшая роль государства в определении приоритетов и координации промышленной политики;</li> <li>- государственные предприятия играют важнейшую роль в ключевых отраслях экономики;</li> <li>- заимствование технологий у других стран, их адаптация к местным условиям;</li> <li>- масштабные инвестиции в инфраструктуру;</li> <li>- создание благоприятных условий для иностранных инвесторов;</li> <li>- активное продвижение продукции на мировые рынки;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- государственные инвестиции в ключевые отрасли промышленности;</li> <li>- льготные кредитование для государственных предприятий;</li> <li>- защита внутреннего рынка от импорта;</li> <li>- поддержка НИОКР и трансфера технологий;</li> <li>- создание специальных экономических зон;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- быстрый экономический рост и превращение Китая в 2-ую экономику мира;</li> <li>- создание конкурентоспособных на мировом рынке отраслей промышленности (электроника, машиностроение, текстильная промышленность);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переход к инновационной экономике;</li> <li>- развитие внутреннего рынка;</li> <li>- повышение экологической устойчивости;</li> <li>- борьба с коррупцией;</li> </ul>

**Источник:** составлено авторами.

На основании проведенного анализа можно заключить, что не существует универсальной модели промышленной политики. Выбор модели определяется конкретными условиями той или иной страны, стоящими целями и приоритетами. Успешные модели промышленной политики характеризуются активной ролью государства, поддержкой инноваций, формированием благоприятного инвестиционного климата. Вместе с тем, международный опыт следует адаптировать к условиям конкретной страны. Отметим также,

что каждая из моделей не является статичной, а эволюционирует под воздействием экономических, политических, технологических факторов.

Модели реализации промышленной политики существенно дифференцируются в зависимости от ее направленности, целей и инструментов. Ряд специалистов представляют авторские классификации инструментов промышленной политики. Так, в исследовании Ю. Я. Еленевой и В. Н. Андреева осуществлена характеристика зарубежного опыта применения инструментов про-

мышленной политики на примере технологически развитых стран и данными авторами выделены такие группы инструментов как: финансовые, научно-технические, инфраструктурные, программные, государственного протекционизма [6].

М. Н. Мечикова, Н. А. Новиков выделяют 9 групп инструментов промышленной политики: структурные, бюджетные, кредитные, финансовые, налоговые, институциональные, внешнеэкономические, инвестиционные, инновационные [7].

А. И. Лайпанов полагает, что «инструменты управления промышленной политикой можно делить в зависимости от управляемых моделей» (традиционных или новых) [8].

Представляется, что такого рода подходы к группировке видов инструментов промышленной политики не вполне обоснованы, так как базируются на смешивании компонент структуры

механизма реализации промышленной политики и понятия «инструменты промышленной политики».

В связи с этим представляется необходимым осуществить рассмотрение инструментов реализации промышленной политики в тесной взаимосвязи с возможными видами проведения промышленной политики. Систематизация подходов к классификации видов инструментов промышленной политики представлена в таблице 3.

Полагаем, что выбор конкретных инструментов промышленной политики зависит от следующих факторов:

- стратегические цели и оперативные задачи промышленной политики;
- приоритетные отрасли и направления развития;

Таблица 3

*Классификация инструментов промышленной политики*

Критерий классификации	Группа инструментов	Виды инструментов
степень вмешательства государства	прямые (государство непосредственно влияет на параметры деятельности промышленных предприятий).	<ul style="list-style-type: none"><li>— субсидии;</li><li>— государственные инвестиции;</li><li>— государственные закупки;</li><li>— установление цен на продукцию (услуги);</li><li>— участие в управлении предприятиями;</li><li>— квоты на производство;</li><li>— лицензирование деятельности;</li></ul>
	косвенные (формирование условий для развития промышленности).	<ul style="list-style-type: none"><li>— налоговые льготы;</li><li>— ускоренная амортизация;</li><li>— гарантии по кредитам со стороны государства;</li><li>— поддержка научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (гранты);</li><li>— развитие инфраструктуры (транспортной, энергетической, связи);</li><li>— совершенствование профессиональной подготовки кадров;</li><li>— снижение административных барьеров;</li><li>— формирование благоприятного инвестиционного климата (защита прав инвесторов, борьба с коррупцией);</li></ul>
характер воздействия	финансовые инструменты	<ul style="list-style-type: none"><li>— субсидии;</li><li>— гранты;</li><li>— льготные кредиты;</li><li>— налоговые льготы;</li><li>— государственные инвестиции;</li></ul>
	нефинансовые инструменты	<ul style="list-style-type: none"><li>— технические регламенты;</li><li>— стандартизация;</li><li>— лицензирование;</li><li>— государственные закупки;</li><li>— стимулирование экспорта;</li><li>— создание технопарков и кластеров;</li></ul>
сфера применения	стимулирование инноваций	<ul style="list-style-type: none"><li>— гранты на НИОКР;</li><li>— налоговые льготы на инновационных предприятиях;</li><li>— создание технопарков и инновационных кластеров;</li><li>— поддержка трансферта инноваций;</li><li>— развитие венчурного финансирования;</li></ul>
	поддержка экспорта	<ul style="list-style-type: none"><li>— страхование экспортных кредитов;</li><li>— субсидирование экспортных перевозок;</li><li>— участие в международных выставках и ярмарках;</li><li>— торговые представительства;</li></ul>

Окончание табл. 3

Критерий классификации	Группа инструментов	Виды инструментов
	поддержка малого и среднего бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– льготные кредиты;</li> <li>– гарантии по кредитам;</li> <li>– налоговые льготы;</li> <li>– упрощенная система налогообложения;</li> <li>– консультационные услуги;</li> <li>– поддержка участия в госзакупках;</li> <li>– создание бизнес-инкубаторов;</li> </ul>
	развитие инфраструктуры	инвестиции в строительство транспортной, энергетической, информационной инфраструктуры
уровень управления	федеральные	реализуются на уровне Правительства РФ
	региональные	реализуются на уровне субъектов РФ
	местные	реализуются на уровне муниципалитетов
временной горизонт	краткосрочные	оказывают быстрый эффект
	среднесрочные	оказывают эффект в течение нескольких лет
	долгосрочные	оказывают эффект в долгосрочной перспективе

**Источник:** составлено авторами.

- экономические условия (уровень экономического развития страны в целом, макроэкономическое состояние страны, состояние конкретных отраслей, инвестиционный климат, состояние конкурентной среды);
- состояние институциональной среды (качество государственного управления, развитие финансовых институтов, инфраструктуры, уровень коррупции);
- политическая ситуация (лоббизм, геополитические факторы).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За основу группировки моделей реализации промышленной политики можно принять группировку, согласно которой можно выделить экспортно ориентированную, импортозамещающую; инновационную модель; при характеристике данных моделей можно установить их направленность, цели, инструменты, недостатки. Разнообразие

встречающихся в зарубежной практике моделей реализации промышленной политики (которые различаются спецификой используемых инструментов, полученных результатах, современным тенденциям развития) включает в себя такие модели как: японская, южнокорейская, европейская, американская, китайская.

Классификация инструментов промышленной политики может быть осуществлена по следующим критериям: степень вмешательства государства, характер воздействия, сфера применения, уровень управления, временной горизонт. Выбор конкретных инструментов промышленной политики зависит от следующих факторов: стратегические цели и оперативные задачи промышленной политики; приоритетные отрасли и направления развития; экономические условия; состояние институциональной среды; политическая ситуация.

## Список литературы

1. Щеглов, Е. В. Промышленная политика в развитии пространственно-отраслевой структуры региона: монография / Е. В. Щеглов, А. А. Урасова, Д. А. Баландин. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2019. – 169 с.
2. Низамутдинов, И. К. Зарубежный опыт в формировании промышленной политики / И. К. Низамутдинов // Materiály VIII mezinárodní vědecko-praktická konference «Dny veďy – 2012». Díl 13. Ekonomické vědy. – Praha: Publishing House «Education and Science», 2012. – С. 81-84.
3. Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 г. и на период до 2035 г. (утв. распоряжением Правительства РФ №1512-р от 06.06.2020 г. (ред. от 07.11.2023 г.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_354707/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354707/)
4. Низамутдинов, И. К. Региональная промышленная политика: особенности формирования и реализации: дисс. кан-т экон. наук. – Казань, 2012. – 194 с.
5. Низамутдинов, И. К. Особенности реализации промышленной политики в современной российской экономике / И. К. Низамутдинов // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – № 18. – С. 369-386.
6. Еленева, Ю. Я. Инструменты промышленной политики как способ повышения конкурентоспособности нацио-

- нальных производителей / Ю. Я. Еленева, В. Н. Андреев // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Т. 9. – №5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/51EVN517.pdf>.
7. Мечикова, М. Н. Функциональная роль промышленной политики в стратегии модернизации производственного потен-

## References

1. Shcheglov, E. V. Industrial policy in the development of the spatial and sectoral structure of the region: a monograph / E. V. Shcheglov, A. A. Urasova, D. A. Balandin. – Yekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2019. – 169 p.
2. Nizamutdinov, I. K. Foreign experience in the formation of industrial policy / I. K. Nizamutdinov // Materials of the VIII international scientific-practical conference "days of science-2012". Part 13. Economic Sciences. – Praha: Publishing House "Education and Science", 2012. – Pp. 81-84.
3. Consolidated strategy for the development of the manufacturing industry of the Russian Federation until 2030 and for the period up to 2035 (approved by Decree of the Government of the Russian Federation № 1512-r dated 06.06.2020 (as amended on 07.11.2023). – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_354707/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354707/)
4. Nizamutdinov, I. K. Regional industrial policy: specifics of formation and implementation: Dissertation of the Faculty
5. циала России / М. Н. Мечикова, Н. А. Новиков // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2015. – № 4. – С. 58-63.
8. Лайпанов, А. И. Развитие инструментов управления промышленной политикой предприятия: дисс. кан-та экон. наук. – Ставрополь, 2024. – 263 с.
- of Economics. – Kazan, 2012. – 194 p.
6. Еленева, Ю. Я. Instruments of industrial policy as a way to increase the competitiveness of national producers / Yu. Ya. Eleneva, V. N. Andreev // Online magazine "Naukovedenie". – 2017. – Vol. 9. – № 5. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://naukovedenie.ru/PDF/51EVN517.pdf>.
7. Mechikova, M. N. The functional role of industrial policy in the strategy of modernization of Russia's production potential / M. N. Mechikova, N. A. Novikov // Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies, 2015. – № 4. – Pp. 58-63.
8. Laipanov, A. I. Development of management tools for industrial policy of the enterprise: dissertation of the Faculty of Economics. – Stavropol, 2024. – 263 p.

## Информация об авторах

**Кадырова Э.Я.**, соискатель ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (г. Москва, Российская Федерация).

**Зайцев А.Г.**, доктор экономических наук, доцент, зам. директора центра управления технологиями в биоинженерии НИИ государственной политики и управления отраслевой экономикой, профессор кафедры банковского дела и предпринимательства ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (г. Москва, Российская Федерация).

**Николаенко А.В.**, доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник ФГБНУ «Аналитический центр» (г. Москва, Российская Федерация).

© Кадырова Э.Я., Зайцев А.Г., Николаенко А.В., 2025.

## Information about the authors

**Kadyrova E.Ya.**, applicant of the State University of Management (Moscow, Russian Federation).

**Zaitsev A.G.**, Doctor of Economics, Docent, Deputy Director of the Center for Technology Management in Bioengineering Research Institute of State Policy and Management of the Sectoral Economy, Professor of the Department of Banking and Entrepreneurship (Moscow, Russian Federation).

**Nikolaenko A.V.**, Doctor of Economics, Docent, Chief Researcher of the FSBI «Analytical Center» (Moscow, Russian Federation).

© Kadyrova E.Ya., Zaitsev A.G., Nikolaenko A.V., 2025.

# Расширенная кластерная концепция и её сопряжение с ESG-стратегией в системе управления промышленным сектором экономики

Сахарова Л. А.

В статье исследуется интеграция расширенной кластерной концепции и ее сопряжение с ESG-стратегией как инновационный подход к управлению промышленным сектором экономики. Актуальность работы обусловлена необходимостью формирования новых моделей промышленного развития, которые сочетают экономическую эффективность, экологическую ответственность и социальную ориентированность. Методологическую основу составляет системный подход, включающий анализ взаимосвязей между участниками кластера и оценку внедрения ESG-принципов на различных уровнях управления. Особое внимание в статье уделяется механизмам синергетического эффекта, возникающего при сопряжении кластерной организации производства с реализацией экологических, социальных и управлений стандартов. Результаты исследования демонстрируют, что интеграция ESG-принципов в расширенную кластерную модель управления промышленным сектором экономики способствует оптимизации ресурсопотребления и создает дополнительные конкурентные преимущества.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Сахарова Л. А. Расширенная кластерная концепция и её сопряжение с ESG-стратегией в системе управления промышленным сектором экономики // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 157–163.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Промышленный кластер, ESG-стратегия, кластерный подход, стратегическое управление, промышленные экосистемы.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-157-163

# Expanded cluster concept and its connection with ESG strategy in the management system of the industrial sector of the economy

Sakharova L.A.

The article examines the integration of the extended cluster concept and its conjugation with the ESG strategy as an innovative approach to managing the industrial sector of the economy. The relevance of the work is due to the need to form new models of industrial development that combine economic efficiency, environmental responsibility and social orientation. The methodological basis is a systems approach, including an analysis of the relationships between cluster participants and an assessment of the implementation of ESG principles at various management levels. Particular attention is paid to the mechanisms of the synergistic effect that occurs when combining the cluster organization of production with the implementation of environmental, social and management standards. The results of the study demonstrate that the integration of ESG principles into the extended cluster model of managing the industrial sector of the economy contributes to the optimization of resource consumption and creates additional competitive advantages.

#### FOR CITATION

Sakharova L.A. Expanded cluster concept and its connection with ESG strategy in the management system of the industrial sector of the economy. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 157–163.

#### APA

#### KEYWORDS

*Industrial cluster, ESG strategy, cluster approach, strategic management, industrial ecosystems.*

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день промышленный сектор сталкивается с комплексными вызовами, к которым можно отнести: глобальную конкуренцию, цифровую трансформацию и необходимость внедрения Индустрии 4.0, а также ужесточение экологических стандартов и растущие социальные ожидания [7, с. 34]. Все это требует принципиально новых подходов к управлению и необходимость трансформации традиционных моделей организации производства. В этом контексте особую актуальность приобретает изучение синергетического эффекта от сочетания расширенной кластерной концепции управления и ESG-принципов [10, с. 150].

Особенность данного подхода заключается в принципиально новом способе организации бизнеса, который превращает группу взаимосвязанных компаний (кластер) из чисто экономического механизма в ответственную и устойчивую экосистему.

Уникальность такого подхода раскрывается в нескольких ключевых аспектах [11, с. 33]:

1. От точечных улучшений к системной трансформации. Обычно компании внедряют ESG-принципы (экология, социальная политика, управление) каждая сама по себе. Это дает локальный эффект. В расширенном кластере эти принципы встраиваются в саму архитектуру взаимо-

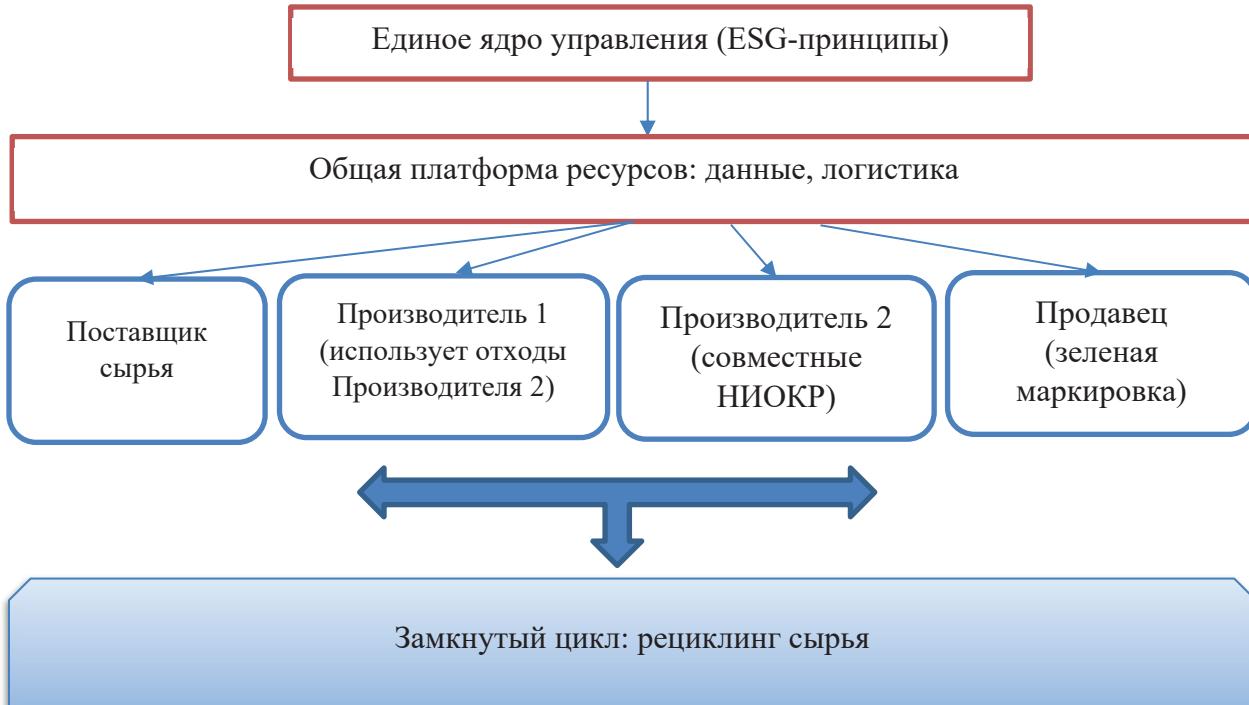


Рисунок 1. Структура управления в модели промышленного кластера в соответствии с ESG-принципами

действия между всеми участниками – от поставщика сырья до конечного продавца. Устойчивость становится не индивидуальной задачей, а свойством всей сети. Например, не одна компания сортирует мусор, а весь кластер перестраивает логистику и производственные циклы так, чтобы отходы одного предприятия становились сырьем для другого.

2. Создание взаимодействия за счет общих ценностей. Основная задача кластерной модели – это кооперация для снижения издержек и роста эффективности. ESG-принципы добавляют к этой чисто экономической цели новое, ценностное измерение. Компании начинают сотрудничать не только ради получения прибыли, но и для достижения общих экологических и социальных целей. Например, вместе снижая углеродный след по всей цепочке создания стоимости или разрабатывая единые стандарты этичного труда. Это качественно усиливает связи внутри кластера, повышает его устойчивость и репутацию.

3. Новый уровень управления и снижение рисков. Управление таким кластером требует более глубокой координации и прозрачности. Это вынуждает компании создавать общие стандарты отчетности, системы мониторинга и совместного принятия решений. В результате значительно снижаются системные риски: экологические (аварии, штрафы), социальные (репутационные скандалы,

забастовки) и управленические (коррупция, неэффективность). Управление рисками становится превентивным и комплексным.

4. Формирование стратегического преимущества. Такой интегрированный кластер становится крайне привлекательным для ответственных инвесторов, талантливых сотрудников и сознательных потребителей. Он демонстрирует не просто финансовую отчетность, а реальный вклад в благополучие территории и общества. Это создает долгосрочное конкурентное преимущество, которое почти невозможно скопировать в одиночку.

Таким образом, особенность подхода – в органичном слиянии экономической логики кооперации (кластер) с этической и ответственной логикой развития (ESG).

#### МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология исследования сформирована на основе системно-синергетического подхода, который предполагает отказ от линейного анализа в пользу изучения нелинейных взаимосвязей и свойств системы.

#### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Под кластером понимается географическая концентрация взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, сервисных организаций и связанных с ними институтов, которые действуют в определенной сфере и ха-

рактеризующихся общностью деятельности и взаимодополняемостью [9, с. 68]. Отличительной особенностью кластера является не просто географическая близость, а наличие активных связей и синергетических эффектов между такими участниками [12, с. 362].

Внедрение кластерного подхода в промышленность появилось в экономической теории как ответ на необходимость повышения конкурентоспособности предприятий через их пространственную и функциональную интеграцию, т.е. объединение предприятий не просто по географическому принципу, а через создание устойчивых производственно-технологических связей [6, с. 341].

Современный этап развития кластерного подхода характеризуется переходом от теории к практике формирования кластеров как инструмента региональной политики [1, с. 125]. Особое внимание уделяется инновационным кластерам, где ключевую роль играют исследовательские университеты и научные центры. В современных экономических условиях появилось понимание, что успешные кластерные модели должны сочетать в себе конкуренцию и кооперацию, иметь развитые институты коллективного действия и способность к адаптации.

Успешные кластерные модели на промышленных предприятиях функционируют на основе ключевых принципов. К таким принципам можно отнести [4, с. 38]:

1. Принцип географической концентрации и близости, который подразумевает пространственную агломерацию взаимосвязанных компаний и институтов, что минимизирует транзакционные издержки и облегчает обмен знаниями.

2. Принцип кооперации и коопетиции, заключающийся в способности субъектов одновременно к конкурентной борьбе и стратегическому сотрудничеству в рамках общих для кластера целей.

3. Принцип специализации и комплементарности, который обеспечивает взаимодействие за счет сочетания специализированных компетенций участников в рамках единой цепочки создания стоимости.

4. Принцип инновационной открытости, ориентированный на постоянный обмен знаниями, диффузию технологий и адаптацию к изменениям внешней среды.

5. Принцип сетевого управления, который предполагает переход от иерархических структур к гибким сетевым моделям координации совместной деятельности.

6. Принцип институциональной вовлеченности, то есть глубокой интеграции кластера в социально-экономическую и институциональную среду региона, что обеспечивает доступ к ресурсам и поддержку со стороны органов власти, научно-образовательных и финансовых институтов.

Такая модель трансформирует кластер из простого объединения предприятий в многоуровневую структуру с глубокими межотраслевыми связями, совместным использованием ресурсов и формированием замкнутых производственных циклов. Именно такая архитектура способная создать естественную основу для интеграции ESG-принципов в единое ядро стратегического управления [2, с. 16].

Следует отметить, что ESG-принципы представляют собой комплексную систему критериев, оценивающих деятельность компаний в трех ключевых аспектах: экологическом, социальном и управлении [7, с. 34]. В таблице систематизированы компоненты ESG-подхода, которые демонстрируют их взаимосвязь с конкретными управленческими решениями.

Первая экологическая составляющая (Environmental) фокусируется на ответственном отношении к природным ресурсам, снижении негативного воздействия на окружающую среду

Структура и содержание ESG принципов

Таблица 1

Сфера	Ключевые аспекты	Практические инструменты внедрения
Экологическая (E)	Снижение углеродного следа, управление отходами, энергоэффективность, сохранение биоразнообразия	Внедрение ISO 14001, переход на ВИЭ, системы рециклинга, экологический аудит цепочек поставок
Социальная (S)	Безопасность труда, инклюзивность, развитие местных сообществ, права человека в цепочке поставок	Программы обучения, анонимные опросы сотрудников, партнерство с местными НКО, due diligence поставщиков
Управленческая (G)	Прозрачность управления, антикоррупционная политика, защита прав акционеров, этика данных	Внедрение ISO 37001, раскрытие информации в соответствии с GRI, создание этических комитетов, кибербезопасность

через внедрение «зеленых» технологий, эффективное управление отходами и переход к низкоуглеродной модели производства. Это предполагает не просто формальное соблюдение нормативов, а интеграцию экологических императивов в стратегию бизнеса – от проектирования продуктов до логистики и утилизации.

Следующая составляющая – социальный компонент (Social) охватывает взаимоотношения компании с сотрудниками, поставщиками, потребителями и местными сообществами. Речь идет о создании безопасных и справедливых условий труда, инвестициях в человеческий капитал через обучение и развитие, обеспечении разнообразия и инклюзии, а также поддержке социальных инициатив на территориях присутствия. Критически важным становится соблюдение прав человека во всей цепочке поставок, что требует от компании проведения комплексного аудита партнеров.

Управленческий блок (Governance) касается корпоративного управления: прозрачности принятия решений, структуры совета директоров, противодействия коррупции, защиты прав акционеров и внедрения этических стандартов ведения бизнеса. Эффективное управление создает основу для реализации экологических и социальных задач, обеспечивая подотчетность, долгосрочное планирование и управление рисками. ESG-принципы трансформируются из набора формальных требований в стратегический каркас, определяя-

ющий устойчивость и конкурентоспособность компании в условиях глобальных вызовов.

Интеграция кластерной модели с ESG-стратегией происходит через взаимное усиление их ключевых элементов [3, с. 86]. Экологический компонент находит практическое воплощение в создании систем коллективного использования «зеленой» инфраструктуры – совместных очистных сооружений, систем рециклинга отходов, единых энергоэффективных решений. Это позволяет достичь экономии масштаба там, где отдельным предприятиям экологические проекты были бы нерентабельны. Социальный аспект реализуется через развитие общих программ подготовки кадров, создание современных рабочих мест и повышение качества жизни в регионе присутствия кластера.

Управленческий компонент ESG трансформирует систему принятия решений внутри кластера. Внедрение единых стандартов корпоративного управления, создание прозрачных механизмов взаимодействия между участниками, формирование системы коллективного контроля за соблюдением этических норм – все это повышает устойчивость кластерной структуры. Цифровизация играет ключевую роль, обеспечивая мониторинг ESG-показателей в режиме реального времени и позволяя оптимизировать ресурсопотребление на уровне всей экосистемы.

Особую значимость такое сопряжение приобретает в условиях перехода к циркулярной

*Особенности саморегулирующихся промышленных экосистем*

Таблица 2

Аспект	Особенности
Организационная структура	Децентрализованная сеть независимых предприятий. Отсутствие единого центра управления.
Ключевой принцип	Промышленный симбиоз: отходы/побочные продукты одного участника являются сырьем для другого.
Экономическая основа	Взаимная выгода и снижение издержек (на сырье, утилизацию, энергоносители).
Устойчивость	Повышенная устойчивость к колебаниям рынка ресурсов за счет диверсификации потоков.
Экологический эффект	Кардинальное снижение объема захораниваемых отходов и вредных выбросов в окружающую среду.
Ресурсоэффективность	Многократное использование материалов и энергии в пределах системы, замыкание циклов.
Роль конкуренции	Конкуренция сочетается с кооперацией для достижения общих экологических и экономических целей.
Стимул к развитию	Не директивное планирование, а экономическая целесообразность и экологические регулирования (налоги, квоты).
Адаптивность	Способность к эволюции: появление новых «нишевых» предприятий для использования новых потоков.
Взаимозависимость	Формирование устойчивых, долгосрочных связей, создающих риски при выходе ключевого участника.

экономике. Кластерная организация позволяет создавать замкнутые технологические цепочки, где отходы одного производства становятся сырьем для другого. Это не только снижает экологическую нагрузку, но и создает новую стоимость, преобразуя традиционные издержки в источник дополнительного дохода. Совместные инвестиции в «зеленые» технологии становятся драйвером инновационного развития всей экосистемы.

В системе управления промышленным сектором эта интеграция формирует новую парадигму, где конкурентоспособность измеряется не только экономическими показателями, но и вкладом в устойчивое развитие территорий [8, с. 69]. Государственная поддержка таких интегрированных структур позволяет многократно увеличить эффективность мер промышленной политики, создавая мультиплективный эффект для распространения ESG-стандартов.

Ключевым результатом становится формирование саморегулирующихся промышленных экосистем, способных гармонично встраиваться в природные и социальные системы регионов.

В основе саморегуляции лежат принципы синергии и обратной связи [5, с. 140]. Предприятия в таких экосистемах самостоятельно оптимизируют производственные процессы, обмениваются ресурсами и оперативно реагируют на колебания спроса или нарушения в поставках. Это достигается за счет цифровых платформ, обеспечивающих прозрачность цепочек создания стоимости, и доверительных отношений между участниками. Например, производитель компонентов может в реальном времени видеть изменение потребностей сборочного предприятия и автоматически корректировать объемы выпуска.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Такая расширенная кластерная концепция и её сопряжение с ESG-стратегией в системе управления промышленным сектором экономики демонстрируют повышенную устойчивость к кризисам, способная эффективнее привлекать долгие инвестиции и становиться центром притяжения квалифицированных кадров. Все это создает основу для качественного преобразования промышленного сектора на принципах устойчивого развития.

## Список литературы

1. Бабкин, А. В., Шкарупета, Е. В., Польщиков, Т. И. Концепция эффективного устойчивого ESG-развития промышленных экосистем в циркулярной экономике // Экономическое возрождение России. – 2023. – № 1 (75). – С. 124-139.
2. Дегтярёва, В. В. Критерии ESG-концепции управления корпоративными инновациями промышленных предприятий // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 5. – С. 16-19.
3. Дегтярёва, В. В. Оценка качества управления организационными инновациями промышленных корпоративных структур на основе ESG концепции: диверсифицированный механизм // Современные методы и технологии реализации цифровых инноваций в бизнесе. Материалы II Межвузовской научно-практической конференции. – Москва, 2025. – С. 86-90.
4. Измайлова, М. К. Принципы концепции ESG как основа конкурентной и эффективной стратегии развития промышленных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3. – № 7 (147). – С. 38-43.
5. Лекторова, Ю. Ю., Семенова, Д. М., Прудников, А. Ю., Герасимова, Ю. А. ESG-повестка в системе управления территорией: политика промышленных предприятий и общественный запрос. Вестник Пермского университета. Политология. – 2024. – Т. 18. – № 4. – С. 140-152.
6. Машкова, А. Д., Левченко, Е. В. ESG-риски в системе корпоративного управления: баланс между ESG и сохранением бизнеса // Альманах «Атояновские чтения». Сборник ста-
- телей по итогам Международной научно-практической конференции. – Саратов, 2023. – С. 341-343.
7. Миндлин, Ю. Б. Проблемы реализации кластерной политики в промышленном секторе экономики России // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 6. – № 3 (144). – С. 34-39.
8. Орлов, А. А. Кластерная модель обеспечения ESG-трансформации промышленного предприятия // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 2. – С. 129-132.
9. Палькина, Ю. Р., Глухова, Т. В. Трансформация системы управления организации на основе ESG-концепции // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 6. – № 10 (151). – С. 68-76.
10. Рыбакова, В. С. Реализация кластерного подхода в управлении промышленным сектором // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 7. – С. 150-154.
11. Сахарова, Л. А. Инструменты управления развитием промышленного сектора экономики России при реализации расширенной кластерной концепции и ESG-стратегии / Л. А. Сахарова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5. – № 11(152). – С. 33-40.
12. Сахарова, Л. А. Развитие кластерной концепции и направления ее реализации в промышленном комплексе Российской Федерации в условиях обеспечения устойчивого развития экономики / Л. А. Сахарова // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 10(163). – С. 362-367.

## References

1. Babkin, A. V., Shkarupeta, E. V., Polshchikov, T. I. The concept of effective sustainable ESG development of industrial ecosystems in a circular economy // The economic revival of Russia. – 2023. – № 1 (75). – Pp. 124-139.

2. *Degtyareva, V. V.* Criteria of ESG-concepts of corporate innovation management of industrial enterprises // Innovations and investments. – 2023. – № 5. – Pp. 16-19.
3. *Degtyareva, V. V.* Assessment of the quality of organizational innovation management of industrial corporate structures based on the ESG concept: a diversified mechanism // Modern methods and technologies for implementing digital innovations in business. Materials of the II Interuniversity scientific and practical Conference. – Moscow, 2025. – Pp. 86-90.
4. *Izmailov, M. K.* Principles of the ESG concept as the basis for a competitive and effective strategy for the development of industrial enterprises // Economics and management: problems, solutions. – 2024. – Vol. 3. – № 7 (147). – Pp. 38-43.
5. *Lektorova, Yu. Yu., Semenova, D. M., Prudnikov, A. Yu., Gerasimova, Yu. A.* ESG agenda in the territorial management system: industrial enterprises policy and public demand. Bulletin of Perm University. Political science. – 2024. – Vol. 18. – № 4. – Pp. 140-152.
6. *Mashkova, A. D., Levchenko, E. V.* ESG risks in the corporate governance system: the balance between ESG and business preservation // Atoyanov Readings Almanac. Collection of articles on the results of the International Scientific and Practical Conference. – Saratov, 2023. – Pp. 341-343.
7. *Mindlin, Yu. B.* Problems of cluster policy implementation in the industrial sector of the Russian economy // Economics and management: problems, solutions. – 2024. – Vol. 6. – № 3 (144). – Pp. 34-39.
8. *Orlov, A. A.* Cluster model of ensuring ESG transformation of an industrial enterprise // Innovation and investment. – 2024. – № 2. – Pp. 129-132.
9. *Palkina, Yu. R., Glukhova, T. V.* Transformation of the organization's management system based on the ESG concept // Economics and management: problems, solutions. – 2024. – Vol. 6. – № 10 (151). – Pp. 68-76.
10. *Rybakova, V. S.* Implementation of the cluster approach in industrial sector management // Issues of sustainable development of society. – 2020. – № 7. – Pp. 150-154.
11. *Sakharova, L. A.* Management tools for the development of the industrial sector of the Russian economy in the implementation of the expanded cluster concept and ESG strategy / L. A. Sakharova // Economics and management: problems, solutions. – 2024. – Vol. 5. – № 11(152). – Pp. 33-40.
12. *Sakharova, L. A.* Development of the cluster concept and directions of its implementation in the industrial complex of the Russian Federation in the context of ensuring sustainable economic development / L. A. Sakharova // Global scientific potential. – 2024. – № 10(163). – Pp. 362-367.

## Информация об авторе

**Сахарова Л.А.**, кандидат экономических наук, доцент Дальневосточного государственного технического рыбохозяйственного университета (г. Владивосток, Российская Федерация).

© Сахарова Л. А., 2025.

## Information about the author

**Sakharova L.A.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Far Eastern State Technical Fisheries University (Vladivostok, Russian Federation).

© Sakharova L.A., 2025.

# Механизмы преодоления кадрового дефицита: университеты, корпоративные структуры и государство

Харабрин А.А., Яковлев Е.А.

В статье анализируются механизмы взаимодействия государства, вузов и корпоративных структур в контексте преодоления кадрового дефицита в России, усугубленного демографическими, геополитическими и экономическими факторами. Исследование основано на институциональном и сравнительно-аналитическом подходах с использованием анализа нормативно-правовых актов, официальной статистики и сложившихся практик сотрудничества. Цель исследования – проанализировать сформировавшийся опыт взаимодействия государства, вузов и работодателей. Предмет исследования – механизмы взаимодействия вузов, корпоративных структур и государства в сфере подготовки кадров. Объект исследования – взаимодействие между высшими учебными заведениями, работодателями и государственными органами в Российской Федерации. Выявлено, что корпоративные магистерские программы и дуальные модели образования позволяют частично балансировать проблему кадрового дефицита. Авторы приходят к выводу о необходимости активной роли государства в масштабировании успешных практик, популяризации тесных форм кооперации и разработке единой стратегии развития человеческого капитала для снижения структурных дисбалансов на рынке труда.

для цитирования

Харабрин А.А., Яковлев Е.А. Механизмы преодоления кадрового дефицита: университеты, корпоративные структуры и государство // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 164–169.

ГОСТ 7.1-2003

ключевые слова

Кадровый дефицит, рынок труда, дуальное обучение, человеческий капитал, корпоративные университеты.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-164-169

# Mechanisms for overcoming staff shortages: universities, corporate structures and the state

Kharabrin A.A., Yakovlev E.A.

This article examines the mechanisms of interaction between the state, higher education institutions, and corporate structures in the context of addressing the labor shortage in Russia, exacerbated by demographic, geopolitical, and economic factors. The study is based on institutional and comparative-analytical approaches, utilizing analyses of legal and regulatory acts, official statistics, and established cooperation practices. The aim of the research is to analyze the accumulated experience of interaction between the state, universities, and employers. The subject of the study is the mechanisms of interaction among universities, corporate structures, and the state in the sphere of workforce development. The object of the study is the interaction between higher education institutions, employers, and governmental bodies in the Russian Federation. It is revealed that corporate master's programs and dual education models partially mitigate the problem of labor shortages. The authors conclude that an active role of the state is necessary for scaling successful practices, promoting close forms of cooperation, and developing a unified human capital development strategy to reduce structural imbalances in the labor market.

#### FOR CITATION

Kharabrin A.A., Yakovlev E.A. Mechanisms for overcoming staff shortages: universities, corporate structures and the state. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 164–169.

#### APA

#### KEYWORDS

Labor shortage, labor market, dual education, human capital, corporate universities.

## ВВЕДЕНИЕ

Кадровый дефицит остаётся одной из ключевых проблем как государственных, так и частных организаций. Незначительно проявлявшийся в допандемийные годы дефицит трудовых ресурсов усугубился геополитической ситуацией. В краткосрочной перспективе дефицит рабочей силы сопровождается ростом заработных плат в наиболее пострадавших отраслях, что локально повышает уровень доходов; в то же время на макроуровне подобная динамика создаёт инфляционное давление и повышает риск перегрева экономики за счёт роста издержек и возникновения структурных дисбалансов. Демографический спад,

выражающийся в устойчиво низких показателях рождаемости, ведёт к сокращению численности экономически активного населения, что наиболее остро проявляется в профессиональных сферах, связанных с длительным периодом подготовки и высоким уровнем специализированных компетенций.

Авторами ставится цель проанализировать механизмы взаимодействия государства, вузов и корпоративных структур в России с целью выявления причин несоответствия существующих практик подготовки кадров потребностям рынка и разработки практико-ориентированных рекомендаций по повышению эффективности

подготовки, распределения и удержания квалифицированных специалистов на региональном и отраслевом уровнях.

В данном исследовании использован институциональный и сравнительно-аналитический подход: эмпирическая база составлена из анализа нормативно-правовых актов, официальной статистики органов публичной власти, данных цифровых платформ (включая «Работа в России») и сформировавшихся практик. Теоретическую рамку исследования образуют положения институциональной теории и концепции человеческого капитала/дуального обучения.

Некоторые исследователи относят как к возможному способу решения проблемы кадрового дефицита организаций в развитии эффективного партнерства с образовательными учреждениями [1].

Ряд авторов отмечают, что проблему можно частично разрешить посредством комплексного подхода, объединяющего оптимизацию систем управления персоналом и целенаправленные инвестиции в человеческий капитал [2], [3].

Имеет место подход сбалансирования ситуации дефицита рабочей силы путём привлечения трудовых мигрантов из-за рубежа с акцентом на временной миграции [4]. Указанные меры могут снизить потребность в неквалифицированной рабочей силе, однако нерешенной остается потребность в квалифицированных кадрах.

Сбалансирование кадрового дефицита путём образовательной политики имеет социальную пользу. Кроме наполнения рынка труда квалифицированными специалистами, это является инвестицией в человеческий капитал, что дает пользу на стратегическом направлении.

Учитывая тенденцию увеличения расходов федерального бюджета на национальную оборону, не следует ожидать кратного увеличения расходов на образование. Таким образом остается развивать взаимодействие «государство-вузы-работодатели».

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Синергическое взаимодействие между государством, образовательными организациями и корпоративными структурами способно частично решить проблему кадрового дефицита в контексте создания квалифицированных специалистов под функции, требующие высоких квалификаций и высшего профессионального образования; такое взаимодействие обеспечивает согласование образовательных программ с потребностями рынка труда, формирование

адресных траекторий подготовки и переподготовки, а также институциональные механизмы софинансирования и мониторинга качества подготовки кадров. В совокупности эти институциональные решения способствуют снижению транзакционных издержек на формирование рабочей силы, уменьшению региональной поляризации и повышению устойчивости экономики к структурным шокам.

Институциональные изменения в высшей школе России во многом затрудняли ее прогressive развитие за последние треть века, генерируя новые преграды и сложности.

Переход российской высшей школы к Болонской системе сопровождался пересмотром её функционального назначения, изменением структуры образовательных программ и содержания дисциплин, что выразилось в ключевой трансформации – смещении акцента с фундаментальной подготовки на компетентностно-ориентированную модель образования.

Трансформации учебного процесса, образовательных программ и структуры научных организаций российской высшей школы носили системный характер и оказали существенное влияние на качество подготовки выпускников. В результате наблюдается недостаточность фундаментальной подготовки: бакалавриат обеспечивает лишь базовый уровень компетенций, тогда как магистратура зачастую выполняет компенсаторную функцию в ограниченные сроки. Это приводит к формированию специалистов узкого профиля с низкой степенью взаимозаменяемости, что в совокупности усиливает структурные дисбалансы и снижает устойчивость национального рынка труда [5].

Регламентированные формы взаимодействия образовательных организаций и работодателей опираются на действующие федеральные законы, кодексы и ведомственные нормативные акты. Практическая подготовка обучающихся осуществляется либо в структурных подразделениях вузов, либо на базе специализированных подразделений профильных организаций и закрепляется в договоре о практической подготовке. В соответствии с учебными планами практика может интегрироваться с иными компонентами образовательной программы и реализовываться в различных форматах – практических занятий, практикумов, лабораторных работ, как в стенах образовательной организации, так и на производственных площадках работодателей. Существенным элементом образовательного процесса

выступают разнообразные виды практики: учебная, производственная, технологическая, научно-исследовательская и преддипломная, каждая из которых выполняет специфические функции в формировании профессиональных компетенций выпускников.

Прохождение практики – традиционная форма взаимодействия ВУЗов и работодателей, которая позволяет студенту ознакомиться с производственным процессом, зарекомендовать себя перед потенциальным работодателем.

Целевое обучение – форма получения образования, которая подразумевает заключение договора между работодателем и абитуриентом еще до поступления [1]. Договор предусматривает обязательство абитуриента отработать от 3 до 5 лет на предприятии.

В 2024 году информация по направлениями обучения и вузам, которые доступны для целевого обучения, стала публиковать на единой платформе «Работа в России». Данная мера позволила повысить осведомленность абитуриентов о возможностях прохождения целевого обучения.

Ученический договор – это документ, который заключается между работодателем и потенциальным или действующим сотрудником для обеспечения возможности обучения в целях получения конкретной квалификации. Этот договор позволяет компании вырастить квалифицированные кадры и предотвратить их потерю, поскольку после успешного завершения обучения сотрудник обязуется отработать у работодателя установленный срок.

В рамках исследования необходимо привести несколько нерегламентированных примеров взаимодействия ВУЗов и корпоративного сектора в Российской Федерации (таблица 1).

Первый из них – НИУ ВШЭ и Сбербанк, совместно реализующие магистерскую программу «Финансовые технологии и анализ данных». Данная программа реализуется преподавателями-практиками базовой кафедры Сбербанка.

Образовательный процесс студентов магистерской программы «Финансовые технологии и анализ данных» непосредственно связан с обучением на реальных проектах под руководством работников Сбербанка.

Стоит отметить, что Сбербанк полностью финансирует несколько мест на данной магистерской программе. Выпускники программы получают возможность трудоустроиться в Сбербанке, а также в других ведущих коммерческих организациях.

В МГИМО работает магистратура «Международный банковский бизнес» в сотрудничестве с Газпромбанком, где все время обучения студенты проходят целевую стажировку в банке, и лучшие выпускники получают приглашения на работу.

Следующий пример – Липецкий государственный технический университет (далее – ЛГТУ) и НЛМК, взаимодействие, которое заключается в реализации программы дополнительного профессионального образования НЛМК для студентов ЛГТУ. Особенностью программы является обучение студентов непосредственно на производстве. Набор на данную программу дополнительного профессионального образования осуществляется на конкурсной основе. Наиболее успешные участники отбора заключают индивидуальные договоры с НЛМК, в рамках которых получают стипендии и обязуются отработать в НЛМК не менее 3-х лет.

Таблица 1

*Практика взаимодействия вузов и работодателей*

Вуз	Компания	Форма сотрудничества	Особенности	Результаты
НИУ ВШЭ	Сбербанк	Магистерская программа «Финтех и анализ данных»	Реальные проекты, финансируемые места	Трудоустройство в Сбербанк
ЛГТУ	НЛМК	Программы ДПО на производстве	Конкурсный отбор, стипендии	Обязательство отработки 3 года
ТГУ	АВТОВАЗ	Генеральное соглашение о сотрудничестве	Подготовка кадров под производство	Поддержка региональной занятости
ТИУ	СИБУР	Стажировки, онлайн-курсы	Непрерывная информационная работа	Повышение привлекательности работодателя
МГИМО	Газпромбанк	Магистерская программа «Международный банковский бизнес»	Подготовка востребованных в отрасли кадров	Трудоустройство в Газпромбанк

**Источник:** составлено авторами.

Существуют примеры взаимодействия с менее тесной интеграцией. СИБУР на постоянной основе проводит информационную работу со студентами Тюменского индустриального университета, организует онлайн-курсы, предоставляет места стажировок. Между Тольяттинским государственным университетом (далее – ТГУ) и АВТОВАЗом действует генеральный договор о сотрудничестве, в рамках которого ТГУ готовит кадры для АВТОВАЗа.

Данные примеры свидетельствуют о том, что ВУЗы и работодатели взаимодействуют в разных формах. Наиболее тесная взаимосвязь демонстрируется НИУ ВШЭ и Сбербанком, где работодатель проактивно формирует прикладные знания выпускников. Примеры СИБУРа, АВТОВАЗа иллюстрируют реактивные формы, где работодатели получают выпускников с набором знаний и навыков от ВУЗа.

Стоит отметить, что в данных примерах взаимодействия не было выявлено участие государства.

В условиях нарастающего кадрового дефицита ряд крупных коммерческих и государственных компаний инициировали создание собственных корпоративных университетов. Так, АО «Т-банк» учредил Центральный университет, ориентированный на подготовку специалистов в сфере цифровых технологий. Возможность прямого влияния работодателя на содержание образовательного курса демонстрирует пример отсутствия минимального разрыва между вузом и рынком труда.

Аналогичные образовательные структуры функционируют в таких организациях, как Сбербанк (СберУниверситет), «Газпром», «Росатом», «Ростех» и других. Основными направлениями их деятельности являются переподготовка и повышение квалификации сотрудников, а также формирование кадрового резерва. При этом, несмотря на значительный вклад в развитие человеческого капитала, корпоративные университеты преимущественно обслуживают внутренние потребности организаций и, в отличие от системы высшего образования, не обеспечивают приток новых специалистов на рынок труда.

Формирование профессионально подготовленных специалистов, соответствующих требованиям конкретных профессий и специальностей, является главной задачей системы высшего образования. Приоритет следует отдавать нормативным стандартам и академическим критериям, которые фиксируют необходимый уровень профессионального мышления подготавливаемого

специалиста, а не ситуативным предпочтениям отдельных работодателей. Потребности рынка труда носят динамичный и фрагментарный характер – они изменяются в зависимости от состояния отдельных предприятий, отраслей и макроэкономической конъюнктуры – и поэтому не могут служить единственным или доминирующим ориентиром при разработке образовательных программ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Взаимодействие государства, вузов и работодателей демонстрирует потенциал частичного сбалансирования дефицита квалифицированных кадров на рынке труда. Примеры программ целевого обучения, корпоративных университетов и совместных образовательных программ показывают, что совместные инициативы способны повысить практическую подготовку выпускников. Однако влияние таких практик носит ограниченный характер: они затрагивают лишь отдельные отрасли и группы специалистов, не обеспечивая системного решения кадрового дефицита на национальном уровне.

Эффективное и долгосрочное изменение ситуации на рынке труда требует более масштабного институционального вмешательства государства, включающего координацию с различными секторами экономики, региональными органами и ключевыми работодателями. Необходим комплексный подход, который объединяет нормативное регулирование, стимулирование практик взаимодействия и развитие межотраслевых инициатив, чтобы создать условия для устойчивого формирования человеческого капитала и снижения структурных дисбалансов на рынке труда.

Проведенный анализ практик взаимодействия ВУЗов и работодателей дает возможность сформировать несколько рекомендаций для органов государственной власти.

Во-первых, органам государственной власти необходимо масштабировать существующие успешные практики взаимодействия ВУЗов и работодателей, тем самым формируя единую стратегию развития человеческого капитала.

Во-вторых, органам государственной власти важно популяризировать тесные формы взаимодействия ВУЗов и работодателей с целью обеспечения выпускников не только фундаментальными, но и прикладными знаниями.

В-третьих, анализировать эффективность существующих способов взаимодействия ВУЗов и работодателей.

## Список литературы

1. Сысоева, Е. А. Новые формы интеграции вуза с работодателями в условиях кадрового дефицита в регионе / Е. А. Сысоева, И. Ф. Мальцева, Н. А. Шевцов // Экономика промышленности. – 2025. – Т. 18, № 1. – С. 149–161. – DOI 10.17073/2072-1633-2025-1-1408. – EDN TKSCMS.
2. Терелецкова, Е. В. Кадровая политика в условиях дефицита квалифицированных кадров / Е. В. Терелецкова, А. В. Хусаинов, В. В. Срибный // Социосфера. – 2025. – № 2. – С. 151–155. – EDN VJOXXP.
3. Барковская, В. Е. Особенности HR-менеджмента научомических предприятий в условиях кадрового дефицита молодых специалистов / В. Е. Барковская, Н. С. Хорошавина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3(59). – С. 769–776. – EDN SMDBCO.
4. Рубинская, Э. Д. Российский рынок труда и иностранная рабочая сила: поиск путей решения проблемы кадрового дефицита / Э. Д. Рубинская // DEMIS. Демографические исследования. – 2025. – Т. 5, № 1. – С. 167–175. – DOI 10.19181/demis.2025.5.1.10. – EDN EVCRZQ.
5. Сухарев О. С. Технологический суверенитет России: Измерение и политика. М.: ЛЕНАНД, 2025. – 202 с.

## References

1. Sysoyeva, E. A., Maltseva, I. F., Shevtsov, N. A. New Forms of University-Employer Integration under Regional Labor Shortages / E. A. Sysoyeva, I. F. Maltseva, N. A. Shevtsov // Ekonomika Promyshlennosti. – 2025. – Vol. 18, № 1. – Pp. 149–161. – DOI 10.17073/2072-1633-2025-1-1408. – EDN TKSCMS.
2. Tereletska, E. V., Khusainov, A. V., Sribny, V. V. Personnel Policy under Skilled Labor Shortages / E. V. Tereletska, A. V. Khusainov, V. V. Sribny // Sotsiosfera. – 2025. – № 2. – Pp. 151–155. – EDN VJOXXP.
3. Barkovskaya, V. E., Khoroshavina, N. S. Features of HR Management in High-Tech Enterprises under Young Specialists

## Информация об авторах

**Харабрин А.А.**, менеджер дирекции по цифровому развитию Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. ORCID: 0009-0001-8642-9814 (г. Москва Российская Федерация).

**Яковлев Е.А.**, аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва Российская Федерация).

© Харабрин А.А., Яковлев Е.А., 2025.

дых специалистов / В. Е. Барковская, Н. С. Хорошавина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3(59). – С. 769–776. – EDN SMDBCO.

4. Рубинская, Э. Д. Российский рынок труда и иностранная рабочая сила: поиск путей решения проблемы кадрового дефицита / Э. Д. Рубинская // DEMIS. Демографические исследования. – 2025. – Т. 5, № 1. – С. 167–175. – DOI 10.19181/demis.2025.5.1.10. – EDN EVCRZQ.

5. Сухарев О. С. Технологический суверенитет России: Измерение и политика. М.: ЛЕНАНД, 2025. – 202 с.

Shortage / V. E. Barkovskaya, N. S. Khoroshavina // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. – 2025. – № 3(59). – Pp. 769–776. – EDN SMDBCO.

4. Rubinskaya, E. D. Russian Labor Market and Foreign Workforce: Searching Solutions to the Labor Shortage Problem / E. D. Rubinskaya // DEMIS. Demograficheskie issledovaniya. – 2025. – Vol. 5, № 1. – Pp. 167–175. – DOI 10.19181/demis.2025.5.1.10. – EDN EVCRZQ.

5. Sukharev, O. S. Technological Sovereignty of Russia: Measurement and Policy. – M.: LENAND, 2025. – 202 p.

## Information about the authors

**Kharabrin A.A.**, manager of the Directorate for Digital Development of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. ORCID: 0009-0001-8642-9814 (Moscow, Russian Federation).

**Yakovlev E.A.**, postgraduate student at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

© Kharabrin A.A., Yakovlev E.A., 2025.

# Инструментальный нейролингвистический анализ воздействия сообщений на аудиторию

Нейматова А.Я.

Настоящее исследование реализует инструментальный нейролингвистический анализ 120 рекламных сообщений для выявления отраслевых специфических паттернов воздействия на целевую аудиторию. Методология интегрирует тематическое кодирование, оценку эмоциональных профилей (модель Плутчика), семиотическую триангуляцию и идентификацию ценностных доминант (теория Шварца). Результаты исследования выявили системные корреляции между продуктовой категорией и нейрокоммуникационными стратегиями – доминирование гедонизма и радости в пищевой промышленности (67–80%), абсолютный приоритет безопасности во фармацевтике (100%), акцент на стимуляцию в электронике (80%) и туризме (93%). Установлены критические лингвистические детерминанты эффективности – императивность, метафоричность, фонетическая обработка. Практическая значимость заключается в формировании базы для оптимизации отраслевых коммуникационных стратегий с учетом нейрологнитивных механизмов восприятия. Полученные данные служат фундаментом для разработки статистических моделей в последующих исследованиях.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Нейматова А.Я. Инструментальный нейролингвистический анализ воздействия сообщений на аудиторию // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 170–181.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Нейролингвистический анализ, рекламные сообщения, эмоциональные триггеры, теория Шварца, семиотический декодинг, отраслевые коммуникативные стратегии, лингвистические детерминанты, ценностные доминанты, инструментальная методология, эффективность коммуникации.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-170-181

# Instrumental neurolinguistic analysis of the impact of messages on the audience

Neimatova A.Y.

This study implements an instrumental neurolinguistic analysis of 120 advertising messages to identify industry-specific patterns of impact on the target audience. The methodology integrates thematic coding, assessment of emotional profiles (Plutchik's model), semiotic triangulation and identification of value dominants (Schwartz's theory). The results of the study revealed systemic correlations between the product category and neurocommunication strategies – the dominance of hedonism and joy in the food industry (67-80%), absolute priority of safety in pharmaceuticals (100%), emphasis on stimulation in electronics (80%) and tourism (93%). Critical linguistic determinants of effectiveness were established – imperativeness, metaphor, phonetic processing. The practical significance lies in the formation of a basis for optimizing industry communication strategies taking into account the neurocognitive mechanisms of perception. The data obtained serve as a foundation for the development of statistical models in subsequent studies.

#### FOR CITATION

Neimatova A.Y. Instrumental neurolinguistic analysis of the impact of messages on the audience. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 170–181.

#### APA

#### KEYWORDS

*Neurolinguistic analysis, advertising messages, emotional triggers, Schwartz theory, semiotic decoding, industry communication strategies, linguistic determinants, value dominants, instrumental methodology, communication effectiveness.*

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях масштабирования цифровой среды коммуникационного пространства традиционные методы маркетинга и связей с общественностью сталкиваются с критическим вызовом снижения эффективности воздействия на целевую аудиторию. Информационная перегрузка, фрагментация каналов коммуникации, когнитивная усталость, в определённой степени пресыщение потребителей разнообразием товаров требуют принципиально новых подходов к проектированию сообщений. Нейролингвистический анализ выступает ключевым инструментом декодирования глубинных механизмов

восприятия информации, устанавливая прямые корреляции между лингвистическими структурами и нейрокогнитивными процессами. Его методологическая ценность заключается в способности идентифицировать: эмоциональные триггеры, активирующие лимбическую систему; ценностные доминанты, резонирующие с мотивационными паттернами; семиотические коды, запускающие культурные архетипы. Настоящее исследование представляет базовый системный инструментарий для оценки рекламных сообщений, формируя эмпирическую основу для преодоления коммуникационных барьеров в гиперконкурентной среде.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Основу исследования составила репрезентативная выборка из 120 рекламных слоганов, стратифицированная по восьми ключевым отраслям: продукты питания (15 ед.), финансы (15 ед.), строительство (15 ед.), автомобили (15 ед.), электроника (15 ед.), фармацевтика (15 ед.), розничная торговля (15 ед.), туризм (15 ед.). Критерием отбора выступила «репрезентативность сообщений для массовой коммуникации» [1], [2] в каждой индустрии. Аналитическая процедура реализовывалась через «многоуровневую декомпозицию» [3], [4], включающую:

1. «Тематическое кодирование» [5] с выделением смысловых сущностей (например, «качество» в 87% слоганов пищевой отрасли);
2. Оценку эмоционального профиля по модифицированной «модели Плутчика» [6] с фиксацией доминантной эмоции;
3. «Семиотический триангуляционный анализ» [7] (денотативное значение → коннотативные ассоциации → культурные коды);
4. Идентификацию ценностных доминант по «теории Шварца» [8], [9] через лексические маркеры;
5. Лингвистическую экспертизу тональности, императивности и метафоричности.

Межэкспертная валидация обеспечила согласованность кодирования ( $k > 0.85$ ), а стандартизированная матрица данных позволила провести кросс-отраслевое сравнение.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Тематические паттерны выявили отраслевую специфику смысловых акцентов, так пищевая промышленность демонстрирует гедонистическую ориентацию с доминированием «качества» (87%), «натуральности» (73%) и «удовольствия» (67%), что коррелирует с активацией орбитофронтальной коры при сенсорных триггерах. Финансовый сектор акцентирует протективные концепты: «безопасность» (93%) и «будущее» (80%), отражая нейрокогнитивный паттерн избегания потерь [10]. Уникальная черта строительной отрасли – абсолютный приоритет архетипа «дома» (100%), эксплуатирующего базовую потребность в убежище через активацию островковой коры.

Эмоциональные профили обнаружили стратегическую дифференциацию, так радость доминирует в пищевой (80%) и туристической (85%) рекламе, стимулируя выброс дофамина. Доверие становится наиболее значимой эмоцией в финансах (85%) и фармацевтике (93%), активируя вентромедиальную префронтальную кору. В автомобиль-

ной промышленности преобладает предвкушение (73%), связанное с возбуждением прилежащее ядро прозрачной перегородки (прилегающее ядро перегородки, полулежащее ядро). Технические отрасли (электроника, строительство) используют интерес (68%) как когнитивный «ключ», повышающий вовлеченность префронтальной коры.

Ценностные конфигурации по Шварцу выявили следующие глубинные мотивационные структуры: 1) абсолютный приоритет безопасности во фармацевтике (100%) и строительстве (93%) подтверждает гипотезу об активации миндалевидного тела при восприятии угроз; 2) гедонизм доминирует в пищевой промышленности (67%) и туризме (60%), коррелируя с активностью центра удовольствия. Парадоксальная диспропорция наблюдается в технологическом секторе, так как при объективной инновационности фармацевтики ее реклама минимизирует стимуляцию (13%), тогда как электроника эксплуатирует эту ценность в 80% случаев.

Лингвистические детерминанты эффективности демонстрируют отраслевые контрасты: 1) императивность достигает максимума в туризме (93%) и пищевой промышленности (92%), что соответствует принципу директивного нейрораздействия; 2) метафоричность преобладает в финансовых (93%) и автомобильных (95%) слоганах, упрощая восприятие сложных концептов через визуализацию; 3) максимальная абстракция в финансах (4.2/5) контрастирует с конкретностью пищевых слоганов (1.8/5), отражая дифференциацию когнитивной нагрузки. Культурные коды раскрывают социокультурную укорененность – коллективистские паттерны в строительстве (87%) против индивидуализма в автомобилях (80%).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный инструментальный нейролингвистический анализ установил системные нейролингвистические закономерности отраслевой коммуникации в части рекламных сообщений, выявив:

1. Жесткую корреляцию между продуктовой категорией и эмоционально-ценостным профилем сообщения;
2. Оптимальные лингвистические конфигурации для различных типов нейрокогнитивного воздействия;
3. Критическую роль культурных кодов в формировании ассоциативных сетей.

Настоящая работа устанавливает, что инструментальный нейролингвистический анализ представляет собой не только диагностический

Таблица 1

## Нейролингвистический анализ 120 рекламных сообщений

№	Реклама по виду благ	Слоган	Тематические сущности	Тональность	Эмоции	Ключевые слова	Денотация	Коннотация	Культурные коды	Ценностные доминанты
1	Продукты питания	Распробуй насто-ящее!	Качество, аутентичность	Позитив (5)	Предвкушение, радость	распробуй (1), настоящее (1)	Вкусовые ощущения	Искренность, чистота	Ностальгия по традициям	Гедонизм
2	Продукты питания	Энергия в каждом кусочек!	Энергия, польза	Позитив (4)	Радость, интерес	энергия (1),кусочки (1)	Пищевая ценность	Активность, бодрость	Культ продуктивности	Самостоятельность
3	Продукты питания	Вкус детства	Ностальгия, традиции	Позитив (5)	Радость, спокойствие	вкус (1), детства (1)	Вкусовые характеристики	Натуральные ингредиенты	Теплые воспоминания	Семейные ценности
4	Продукты питания	Здоровье из природы	Здоровье, на-туральность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	здраворье (1), при-рода (1)	Натуральные ингредиенты	Экологичность, чистота	Миф "золотого века"	Конформность
5	Продукты питания	Пробуди свои вкусовые рецепторы	Ощущения, интенсивность	Позитив (5)	Удивление, предвкушение	пробуди (1), ре-цепторы (1)	Вкусовое восприятие	Необычность, яркость	Культ сенсорного опыта	Стимуляция
6	Продукты питания	Сочный восторг	Удовольствие, сочность	Позитив (5)	Радость, предвкушение	сочный (1), вос-торг (1)	Характеристика продукта	Интенсивность эмоций	Гедонистический код	Гедонизм
7	Продукты питания	Баланс вкуса и пользы	Гармония, здорово-вье	Позитив (4)	Спокойствие, доверие	баланс (1), польза (1)	Сочетание качеств	Рациональный выбор	Культ ЗОЖ	Универсалитет
8	Продукты питания	Наслаждение без границ	Свобода, удо-вольствие	Позитив (5)	Радость, предвкушение	наслаждение (1), границ (1)	Вкусовой опыт	Вседозволенность	Либеральные ценности	Гедонизм
9	Продукты питания	Традиции качества	Надежность, история	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	традиции (1), качеств (1)	Постоянство характеристик	Преемственность	Историческая память	Безопасность
10	Продукты питания	Энергия нового дня	Бодрость, начало	Позитив (4)	Интерес, предвкушение	энергия (1), дня (1)	Утренний прием пищи	Обновление	Культ утренних ритуалов	Самостоятельность
11	Продукты питания	Объединение!	Интенсивность, удовольствие	Позитив (5)	Радость, предвкушение	объединение (1)	Вкусовое пре-восходство	Непреодолимость	Просторечные коды	Гедонизм
12	Продукты питания	Полезное удоволь-ствие	Польза, радость	Позитив (4)	Радость, до-верие	полезное (1), удо-вольствие (1)	Сочетание свойств	Безвинность наслаждения	Модернистский ЗОЖ	Гедонизм
13	Продукты питания	Свежесть как от-кровение	Новизна, чистота	Позитив (5)	Удивление, радость	свежесть (1), от-кровение (1)	Свежий про-дукт	Неожиданность	Религиозные аллюзии	Стимуляция
14	Продукты питания	Ты это то, что ты есть	Осознанность, здоровье	Позитив (3)	Доверие, спокойствие	ты (1), есть (1)	Связь еды и организма	Самосознание	Философский код	Универсалитет
15	Продукты питания	Вкус, объединяю-щий поколения	Семья, традиции	Позитив (4)	Радость, до-верие	вкус (1), покле-ния (1)	Семейные трапезы	Преемственность	Межпоколенче-ские связи	Традиции
16	Финансы	Ваш капитал под надёжным щитом	Защита, безопасность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	капитал (1), щитом (1)	Финансовая защита	Неуязвимость	Военный архетип	Безопасность
17	Финансы	Мечты сбываются с нами	Успех, реали-зация	Позитив (5)	Предвкушение, радость	мечты (1), сбыва-ются (1)	Финансовые услуги	Социальный лифт	Миф "self-made man"	Достижения

Продолжение табл. 1

№	Реклама по виду благ	Слоган	Тематические сущности	Тональность	Эмоции	Ключевые слова	Денотация	Коннотация	Культурные коды	Ценностные доминанты
18	Финансы	Инвестируй в своё завтра	Будущее, планирование	Позитив (4)	Интерес, предвкушение	инвестируй (1), завтра (1)	Инвестиции	Забота о будущем	Культ предусмотрительности	Самостоятельность
19	Финансы	Финансовая свобода начинается здесь	Независимость, начало	Позитив (5)	Радость, доверие	свобода (1), начнется (1)	Банковские услуги	Освобождение	Либертарийские ценности	Самостоятельность
20	Финансы	Надёжность, проверенная временем	Стабильность, опыт	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	надёжность (1), временем (1)	Долгая история	Неизменность	Историческая преемственность	Безопасность
21	Финансы	Ваш рост - наша цель	Развитие, партнерство	Позитив (4)	Доверие, интерес	рост (1), цель (1)	Инвестиции	Взаимная выгода	Бизнес-партнерство	Достижение
22	Финансы	Деньги работают, пока вы отыхаете	Пассивный доход, комфорт	Позитив (5)	Спокойствие, радость	деньги (1), отыгхаете (1)	Инвестиции	Легкость успеха	Культ ленивого успеха	Гедонизм
23	Финансы	Защита вашего будущего сегодня	Предусмотрительность, забота	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	защита (1), будущего (1)	Страхование	Ответственность	Родительский архетип	Безопасность
24	Финансы	Кредит на ваших условиях	Свобода, индивидуальность	Позитив (4)	Радость, доверие	кредит (1), условия (1)	Займы	Контроль	Индивидуализм	Самостоятельность
25	Финансы	Приумножая ваше доверие	Взаимность, рост	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	приумножая (1), доверие (1)	Финансовые операции	Взаимовыгодность	Социальный капитал	Благожелательность
26	Финансы	Стабильность в нестабильном мире	Опора, безопасность	Позитив (4)	Спокойствие, доверие	стабильность (1), мире (1)	Финансовая устойчивость	Островок безопасности	Архетип "Крестьи"	Безопасность
27	Финансы	Финансовые решения для жизни	Практичность, адаптация	Позитив (3)	Доверие, спокойствие	решения (1), жизни (1)	Банковские продукты	Удобство	Прагматизм	Универсализм
28	Финансы	Ваш успех – наша валюта	Партнёрство, достижения	Позитив (4)	Доверие, радость	успех (1), валюта (1)	Финансовые услуги	Взаимозависимость	Бизнес как обмен	Достижение
29	Финансы	Доверьтесь профессионалам денег	Экспертность, надёжность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	доверяйтесь (1), профессионалам (1)	Финансовые услуги	Квалификация	Культ экспертизы	Безопасность
30	Финансы	Открой мир финансовых возможностей	Перспективы, свобода	Позитив (5)	Интерес, предвкушение	открой (1), возможностей (1)	Доступ к услугам	Потенциал	Архетип "Иследователя"	Стимуляция
31	Строительство	Фундамент вашего счастья	Дом, семья	Позитив (5)	Радость, доверие	фундамент (1), счастья (1)	Строительство	Эмоциональная основа	Архетип "Очага"	Безопасность
32	Строительство	Строим будущее вместе	Процесс, сотрудничество	Позитив (4)	Интерес, доверие	строим (1), будущее (1)	Строительный процесс	Коллективное творчество	Социальный прогресс	Универсализм
33	Строительство	Дома, в которые хочется вернуться	Уют, привлекательность	Позитив (5)	Радость, спокойствие	дома (1), вернувшись (1)	Жильё	Эмоциональное притяжение	Ностальгия по дому	Благожелательность

*Продолжение табл. 1*

№	Реклама по виду благ	Слоган	Тематические сущности	Тональность	Эмоции	Ключевые слова	Денотация	Коннотация	Культурные коды	Ценностные доминанты
34	Строительство	Надёжность от фундамента до крыши	Качество, целостность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	надёжность (1), крыши (1)	Строительные работы	Полноценность	Архетип "Целостности"	Безопасность
35	Строительство	Ваше пространство для жизни	Индивидуальность, комфорт	Позитив (4)	Радость, доверие	пространство (1), жизни (1)	Архитектура	Персонализация	Культ личного пространства	Самостоятельность
36	Строительство	Традиции строительного мастерства	Опыт, качество	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	традиции (1), мастерства (1)	Строительные технологии	Преемственность	Исторические ремёсла	Традиции
37	Строительство	Инновации в каждой детали	Современность, точность	Позитив (4)	Интерес, доверие	инновации (1), детали (1)	Строительные материалы	Совершенство	Технологический прогресс	Достижения
38	Строительство	Создаём среду для ваших побед	Успех, поддержка	Позитив (5)	Радость, доверие	среду (1), побед (1)	Инфраструктура	Фон для достижений	Архетип "Покровителя"	Достижения
39	Строительство	Экология проживания	Здоровье, устойчивость	Позитив (4)	Спокойствие, доверие	экология (1), проживания (1)	Строительные стандарты	Гармония с природой	Экологическое сознание	Универсализм
40	Строительство	Ваша крепость на века	Защита, долговечность	Позитив (5)	Доверие, спокойствие	крепость (1), века (1)	Здание	Неприступность	Историческая память	Безопасность
41	Строительство	Умный дом – мудрый выбор	Технологии, рациональность	Позитив (4)	Доверие, интерес	умный (1), выбор (1)	Автоматизация	Разумность	Культ интеллекта	Самостоятельность
42	Строительство	Строительство без компромиссов	Качество, принципиальность	Позитив (4)	Доверие, уважение	строительство (1), компромиссов (1)	Производственный процесс	Бескомпромиссность	Профессиональная этика	Безопасность
43	Строительство	Архитектура вашего комфорта	Дизайн, удобство	Позитив (4)	Радость, спокойствие	архитектура (1), комфорта (1)	Проектирование	Персонализация удобства	Антрапоцен-тризм	Гедонизм
44	Строительство	Доверяя нам – доверьте себе	Партнёрство, уверенность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	доверя (1), себе (1)	Подрядные работы	Солидарность	Психология взаимности	Благожелательность
45	Строительство	Пространство для ваших идей	Индивидуальность, свобода	Позитив (4)	Радость, предвкушение	пространство (1), идей (1)	Архитектура	Самовыражение	Творческий код	Самостоятельность
46	Автомобили	Мощь, которую ты чувствуешь	Сила, контроль	Позитив (5)	Предвкушение, радость	моць (1), чувствуешь (1)	Характеристики авто	Доминирование	Культ силы	Власть
47	Автомобили	Свобода на четырёх колёсах	Независимость, движение	Позитив (5)	Радость, предвкушение	свобода (1), колёсах (1)	Автомобиль	Мобильность	Архетип "Путешественника"	Самостоятельность
48	Автомобили	Твой характер на дороге	Индивидуальность, стиль	Позитив (4)	Радость, доверие	характер (1), дороже (1)	Вождение	Самовыражение	Психология идентичности	Самостоятельность

Продолжение табл. 1

№	Реклама по виду благ	Слоган	Тематические сущности	Тональность	Эмоции	Ключевые слова	Денотация	Коннотация	Культурные коды	Ценностные доминанты
49	Автомобили	Будущее уже здесь	Инновации, прогресс	Позитив (5)	Удивление, интерес	будущее (1), здесь (1)	Автотехнологии	Опережение времени	Технологический детерминизм	Стимуляция
50	Автомобили	Управляй своей стихией	Контроль, мощь	Позитив (5)	Предвкушение, радость	управляй (1), стихией (1)	Вождение	Превосходство	Миф "Повелители"	Власть
51	Автомобили	Дизайн, который заводит	Эстетика, эмоции	Позитив (5)	Радость, предвкушение	дизайн (1), звонит (1)	Внешний вид	Влечение	Сенсорный код	Гедонизм
52	Автомобили	Безопасность в каждой детали	Защита, качество	Позитив (4)	Спокойствие, доверие	безопасность (1), детали (1)	Конструкция	Всесторонняя защита	Архетип "Хранитель"	Безопасность
53	Автомобили	Эмоции от первого касания	Ощущения, опыт	Позитив (5)	Предвкушение, радость	эмоции (1), касания (1)	Пользование авто	Сенсорный опыт	Культ тактильности	Стимуляция
54	Автомобили	Технологии, опирающиеся время	Инновации, прогресс	Позитив (5)	Удивление, интерес	технологии (1), времени (1)	Автотехногенерия	Футуризм	Культ прогресса	Достижения
55	Автомобили	Статус, который не скрыть	Пrestиж, имидж	Позитив (4)	Удовлетворение, радость	статус (1), скрыть (1)	Автомобиль	Социальное положение	Код социальной стратификации	Власть
56	Автомобили	Не просто транспорт – твой мир	Интеграция, личность	Позитив (4)	Доверие, радость	транспорт (1), мир (1)	Автомобиль	Персональное пространство	Антропоморфизация	Самостоятельность
57	Автомобили	Адреналин в чистом виде	Экстремум, ощущения	Позитив (5)	Возбуждение, радость	адреналин (1), виде (1)	Динамика вождения	Интенсивность	Спортивный код	Стимуляция
58	Автомобили	Надёжность на миллион километров	Долговечность, качество	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	надёжность (1), километров (1)	Ресурс авто	Неубиваемость	Культ прочности	Безопасность
59	Автомобили	Искусство движения	Эстетика, динамика	Позитив (5)	Радость, восхищение	искусство (1), движения (1)	Вождение	Гармония	Творческий код	Гедонизм
60	Автомобили	Свобода выбирать направление	Независимость, воля	Позитив (5)	Радость, предвкушение	свобода (1), направление (1)	Вождение	Самоопределение	Либертарийские ценности	Самостоятельность
61	Электроника	Технологии завтрашнего дня сегодня	Инновации, прогресс	Позитив (5)	Удивление, интерес	технологии (1), сегодня (1)	Электронные устройства	Опережение времени	Культ прогресса	Стимуляция
62	Электроника	Твой умный помощник	Удобство, интеграция	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	умный (1), помощник (1)	Гаджеты	Бесшовность	Антропоморфизация	Благожелательность
63	Электроника	Вдохновение в каждом пикселе	Творчество, качество	Позитив (5)	Радость, интерес	вдохновение (1), пикселе (1)	Дисплей	Креативность	Архетип "Творца"	Стимуляция
64	Электроника	Производительность нового уровня	Эффективность, мощность	Позитив (4)	Интерес, предвкушение	производительность (1), уровня (1)	Технические характеристики	Прорыв	Бизнес-этика	Достижения

*Продолжение табл. 1*

№	Реклама по виду благ	Слоган	Тематические сущности	Тональность	Эмоции	Ключевые слова	Денотация	Коннотация	Культурные коды	Ценностные доминанты
65	Электро-ника	Стиль, который работает	Дизайн, функциональность	Позитив (4)	Удовлетворение, радость	стиль (1), работает (1)	Устройство	Гармония формы и содержания	Эстетический pragmatism	Гедонизм
66	Электро-ника	Играй по-настоящему	Развлечение, реализм	Позитив (5)	Радость, предвкушение	играй (1), по-настоящему (1)	Гейминг	Аутентичность	Культ иммерсивности	Гедонизм
67	Электро-ника	Твой портал в цифровой мир	Доступ, возможносты	Позитив (5)	Интерес, предвкушение	портал (1), мир (1)	Электронное устройство	Гейткепер	Футуристический код	Стимуляция
68	Электро-ника	Звук, который трогает душу	Эмоции, качество	Позитив (5)	Восхищение, радость	звук (1), душу (1)	Аудиотехника	Глубина воздействия	Сенсорная поззия	Гедонизм
69	Электро-ника	Инновации на кончиках пальцев	Доступность, технологии	Позитив (5)	Удивление, радость	инновации (1), пальцев (1)	Управление устройством	Непосредственность	Технологическая магия	Стимуляция
70	Электро-ника	Защита данных – защита тебя	Безопасность, конфиденциальность	Позитив (4)	Спокойствие, доверие	защита (1), тебя (1)	Кибербезопасность	Персонализированная защита	Культ приватности	Безопасность
71	Электро-ника	Эффективность, которую видно	Результативность, доказательность	Позитив (4)	Доверие, удовлетворение	эффективность (1), видно (1)	Производительность	Объективность	Культ измеримости	Достижения
72	Электро-ника	Дизайн будущего уже сегодня	Эстетика, прогресс	Позитив (5)	Восхищение, интерес	дизайн (1), сегодня (1)	Внешний вид	Футуризм	Визуальный авангард	Стимуляция
73	Электро-ника	Связь без границ	Коммуникация, свобода	Позитив (5)	Радость, предвкушение	связь (1), граница (1)	Телекоммуникации	Вседоступность	Глобализационный миф	Универсаллизм
74	Электро-ника	Твори без ограничений	Свобода, креативность	Позитив (5)	Радость, предвкушение	твори (1), ограниченный (1)	Функциональность устройства	Неограниченный потенциал	Архетип "Творца"	Самостоятельность
75	Электро-ника	Умный выбор для умной жизни	Рациональность, интеграция	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	умный (1), жизнь (1)	Технологии	Осознанное потребление	Философия разумной среды	Самостоятельность
76	Фармацевтика	Зашита, которой доверяют	Безопасность, доверие	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	защита (1), доверяют (1)	Медицинский продукт	Непреложность "халата"	Культ "белого	Безопасность
77	Фармацевтика	Сила природы для вашего здоровья	Натуральность, здоровье	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	сила (1), здоровье (1)	Фитопрепараты	Естественность	Миф "природной мудрости"	Безопасность
78	Фармацевтика	Ваше здоровье – наш приоритет	Забота, внимание	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	здоровье (1), приоритет (1)	Фармацевтика	Ценностная иерархия	Медицинская этика	Благотолгательность
79	Фармацевтика	Научный подход к здоровью	Экспертность, достоверность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	научный (1), здорово (1)	Медицинские исследования	Объективность	Культ науки	Универсаллизм
80	Фармацевтика	Доверьтесь лучшему выбору	Качество, уверенность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	доверятьесь (1), выбору (1)	Лекарственное средство	Приемущества	Архетип "Праводиктора"	Безопасность

Продолжение табл. 1

№	Реклама по виду благ	Слоган	Тематические сущности	Тональность	Эмоции	Ключевые слова	Денотация	Коннотация	Культурные коды	Ценностные доминанты
81	Фармацевтика	Забота с первой таблетки	Поддержка, эффективность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	забота (1), таблетки (1)	Лечение	Непрерывность	Родительский код	Благожелательность
82	Фармацевтика	Здоровье в действиях	Активность, результат	Позитив (4)	Доверие, радость	здравье (1), действии (1)	Действие препарата	Ощущимость	Культ эффективности	Самостоятельность
83	Фармацевтика	Профилактика мудрости	Предусмотрительность, знание	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	профилактика (1), мудрости (1)	Профилактические средства	Разумность	Архетип "Мудрец"	Безопасность
84	Фармацевтика	Ваш иммунитет – наша забота	Защита, поддержка	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	иммунитет (1), забота (1)	Иммунопрепараты	Комплексная защита	Медицинское попечение	Благожелательность
85	Фармацевтика	Точность дозировок – гарантия эффекта	Точность, эффективность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	точность (1), гаранция (1)	Качество препарата	Предсказуемость	Научная строгость	Безопасность
86	Фармацевтика	Доказанная эффективность	Надёжность, обоснованность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	доказанная (1), эффективность (1)	Клинические испытания	Объективная истина	Культ доказательной медицины	Универсаллизм
87	Фармацевтика	Здоровье без компромиссов	Качество, принципиальность	Позитив (4)	Доверие, уважение	здравье (1), компромиссов (1)	Стандарты качества	Бескомпромиссность	Профессиональная гордость	Безопасность
88	Фармацевтика	Ваш спутник к здоровой жизни	Сопровождение, поддержка	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	спутник (1), жизни (1)	Курс лечения	Непрерывная поддержка	Архетип "Попутчика"	Благожелательность
89	Фармацевтика	Инновации во имя жизни	Прогресс, гуманизм	Позитив (5)	Доверие, надежда	инновации (1), жизни (1)	Фармацевтика	Служение человечеству	Медицинский гуманизм	Универсаллизм
90	Фармацевтика	Здоровье в каждом возрасте	Универсальность, забота	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	здравье (1), возрасте (1)	Фармацевтика	Всеохватность	Инклузивность	Универсаллизм
91	Розничная торговля	Выгода, которая вдохновляет	Экономия, мотивация	Позитив (4)	Радость, интерес	выгода (1), вдохновляет (1)	Цены	Радость от экономики	Протестантская этика	Достижения
92	Розничная торговля	Ваш комфорт – наша цель	Удобство, ориентация	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	комфорт (1), цель (1)	Обслуживание	Клиентоориентированность	Культ сервиса	Благожелательность
93	Розничная торговля	Качество, доступное каждому	Демократичность, стандарты	Позитив (4)	Доверие, удовлетворение	качество (1), каждому (1)	Товары	Инклузивность	Социальное равенство	Универсаллизм
94	Розничная торговля	Мир покупок без границ	Разнообразие, доступность	Позитив (5)	Радость, предвкушение	мир (1), границ (1)	Ассортимент	Безграничный выбор	Космополитизм	Стимуляция
95	Розничная торговля	Стиль за разумные деньги	Эстетика, экonomия	Позитив (4)	Удовлетворение, радость	стиль (1), деньги (1)	Товары	Рациональная красота	Прагматичный гедонизм	Гедонизм

*Продолжение табл. 1*

№	Реклама по виду благ	Слоган	Тематические сущности	Тональность	Эмоции	Ключевые слова	Денотация	Коннотация	Культурные коды	Ценностные доминанты
96	Розничная торговля	Удобство от А до Я	Комплексность, комфорт	Позитив (4)	Спокойствие, доверие	удобство (1), я (1)	Сервис	Всеохватность	Архетип "Универсалности"	Универсализм
97	Розничная торговля	Тренды по доступной цене	Актуальность, экономия	Позитив (4)	Радость, интерес	тренды (1), цене (1)	Модные товары	Демократизация моды	Культурная доступность	Стимуляция
98	Розничная торговля	Ваша экономия - наша гордость	Выгода, партнерство	Позитив (4)	Доверие, радость	экономия (1), гордость (1)	Ценовая политика	Взаимная выгода	Этика честной сделки	Достижения
99	Розничная торговля	Выбор, который радует	Разнообразие, удовольствие	Позитив (5)	Радость, предвкушение	выбор (1), радует (1)	Ассортимент	Позитивный опыт	Культ потребительского гедонизма	Гедонизм
100	Розничная торговля	Качество, которое выбирают	Признание, стандарты	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	качество (1), выбирают (1)	Товары	Массовое одобрение	Социальное оказательство	Безопасность
101.	Розничная торговля	С заботой о вашем кошельке	Экономия, внимание	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	заботой (1), кошельке (1)	Цены	Финансовая бережливость	Родительский код	Благотворительность
102	Розничная торговля	Инновации в обслуживании	Прогресс, сервис	Позитив (4)	Интерес, доверие	инновации (1), обслуживанием (1)	Технологии	Современность	Технологический сервис	Достижения
103	Розничная торговля	Ваш идеальный шопинг	Персонализация, удовольствие	Позитив (5)	Радость, удовлетворение	идеальный (1), шопинг (1)	Покупки	Индивидуальное соответствие	Культ идеального опыта	Гедонизм
104	Розничная торговля	Надёжность покупки	Гарантия, уверенность	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	надёжность (1), покупки (1)	Товары	Предсказуемость качества	Архетип "Гарант"	Безопасность
105	Розничная торговля	Все для жизни в одном месте	Удобство, комплексность	Позитив (4)	Спокойствие, доверие	жизнь (1), месте (1)	Ассортимент	Упрощение быта	Культ эффективности	Универсализм
106	Туризм	Мир без границ	Свобода, открытие	Позитив (5)	Предвкушение, радость	мир (1), границ (1)	Путешествия	Космополитизм	Миф "глобальной деревни"	Стимуляция
107	Туризм	Открой для себя новое	Исследование, познание	Позитив (5)	Интерес, предвкушение	открой (1), новое (1)	Туризм	Саморазвитие	Архетип "Искатель"	Родительский архетип
108	Туризм	Ваш отряд - наша забота	Комфорт, поддержка	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	отдых (1), забота (1)	Туристы	Обслуживание	Культ переживания	Благотворительность
109	Туризм	Эмоции, которые останутся с вами	Впечатления, память	Позитив (5)	Радость, предвкушение	эмоции (1), остаются (1)	Путешествие	Неизгладимость	Социальный лифт	Гедонизм
110	Туризм	Роскошь доступных путешествий	Премиум, демократичность	Позитив (5)	Удовлетворение, радость	роскошь (1), доступных (1)	Туры	Демократизация комфорта	Социальный лифт	Достижения
111	Туризм	Приключения начинаются здесь	Экстрем, начало	Позитив (5)	Предвкушение, интерес	приключения (1), начинаются (1)	Активный отдых	Инициация	Архетип "Героя"	Стимуляция
112	Туризм	Традиции гостеприимства	Наследие, сервис	Позитив (4)	Доверие, спокойствие	традиции (1), гостеприимства (1)	Туристы	Исторический подход	Культурные корни	Традиции

Окончание табл. 1

№	Реклама по виду благ	Слоган	Тематические сущности	Тональность	Эмоции	Ключевые слова	Денотация	Коннотация	Культурные коды	Ценностные доминанты
113	Туризм	Ваш билет в мечту	Реализация, фантазия	Позитив (5)	Предвкушение, радость	билет (1), мечту (1)	Турпоездка	Исполнение желаний	Волшебный код	Гедонизм
114	Туризм	Отдых без забот	Расслабление, свобода	Позитив (5)	Спокойствие, радость	отдых (1), забот (1)	Турпакет	Безмятежность	Архетип "Рая"	Гедонизм
115	Туризм	Исследуй. Открывай. Восхищайся.	Познание, эмоции	Позитив (5)	Интерес, восхищение	исследуй (1), открывай (1), восхищайся (1)	Путешествие	Триада опыта познания	Философия познания	Стимуляция
116	Туризм	Семейные воспоминания создаются здесь	Семья, память	Позитив (5)	Радость, доверие	семейные (1), воспоминания (1)	Семейный отдых	Объединяющие ценности	Межпоколенческая связь	Традиции
117	Туризм	Персональный подход к приключению	Индивидуальность, экстрем	Позитив (4)	Предвкушение, радость	персональный (1), приключением (1)	Туруслуги	Кастомизация	Культ уникальности	Самостоятельность
118	Туризм	Экзотика рядом	Доступность, необычность	Позитив (5)	Удивление, интерес	экзотика (1), рядом (1)	Направления	Близкая диковинность	Демистификация далекого	Стимуляция
119	Туризм	Вдохновение путешествиями	Креативность, опыт	Позитив (5)	Предвкушение, интерес	вдохновение (1), путешествиями (1)	Поездки	Творческий импульс	Архетип "Музы"	Стимуляция
120	Туризм	Вдохновение на расстоянии вытянутой руки	Доступность, мотивация	Позитив (5)	Интерес, предвкушение	вдохновение (1), расстоянии (1)	Туристические услуги	Близость возможностей	Демократизация туризма	Стимуляция

инструмент, но и стратегическую основу для преодоления кризиса коммуникационной эффективности в цифровую эпоху. Дальнейшие ис-

следования будут направлены на формализацию выявленных закономерностей в прогностические модели с применением машинного обучения.

## Список литературы

1. Зенкова, А. Ю. Дискурсивный анализ массовой коммуникации: проблема саморепрезентации общества: Автограф. дис. канд. филос. наук: 09.00.11: дис. – Изд-во Урал. гос. ун-та, 2000.
2. Каминская, Т. Л. Образ адресата в текстах массовой коммуникации: семантико-прагматическое исследование: дис.... д-ра филол. наук. – 2009.
3. Большакова, Е. И. Модель многоуровневого анализа текста на основе поиска вглубь в пространстве интерпретаций / Е. И. Большакова, А. А. Носков // Эвристические алгоритмы и распределенные вычисления. – 2015. – Т. 2, № 4. – С. 31-48. – EDN YTAALF.
4. Эдер, М., Пясецки, М., Валковяк, Т. Открытая стилометрическая система, основанная на многоуровневом анализе текста // Когнитивные исследования. – 2017. – № 17.
5. Тройер, М., Макрей, К. Тематические и другие семантические отношения, центральные для абстрактных (и конкретных) понятий // Психологические исследования. – 2022. – Т. 86. – № 8. – С. 2399-2416. – DOI 10.1007/s00426-021-01484-8.
6. Скляров, М. А. Разработка размеченного набора русскоязычных текстов для анализа эмоций по модели Роберта Плутчика / М. А. Скляров, Д. В. Левшин, А. В. Зубков //

## References

1. Zenkova, A. Yu. Discursive analysis of mass communication: the problem of self-representation of society: Abstract of Cand. Sci. (Philos.): 09.00. 11: dis. – Publishing House of the Ural. State University, 2000.
2. Kaminskaya, T. L. The image of the addressee in mass communication texts: semantic-pragmatic study: dis.... Doctor of Philosophy. – 2009.
3. Bolshakova, E. I. Model of multi-level text analysis based on depth search in the space of interpretations / E. I. Bolshakova, A. A. Noskov // Heuristic algorithms and distributed computing. – 2015. – Vol. 2, № 4. – Pp. 31-48. – EDN YTAALF.
4. Eder, M., Piasecki, M., Walkowiak, T. An open stylometric system based on multilevel text analysis //Cognitive Studies| Études cognitives. – 2017. – № 17.
5. Troyer, M., McRae, K. Thematic and other semantic relations central to abstract (and concrete) concepts //Psychological Research. – 2022. – Vol. 86. – № 8. – Pp. 2399-2416. – DOI 10.1007/s00426-021-01484-8.
6. Sklyarov, M. A. Development of a marked-up set of Russian-language texts for the analysis of emotions according to the

- Инженерный вестник Дона. – 2025. – № 4(124). – С. 696-713. – EDN OPSTPG.
7. Измаилян, Д. Б. Использование технологий корпусной лингвистики в исследованиях фреймов / Д. Б. Измаилян // Актуальные вопросы современной филологии и журналистики. – 2022. – № 2(45). – С. 24-30. – DOI 10.36622/AQMPJ.2022.41.54.003. – EDN QBVIZH.
8. Шварц, С. Х. Универсалии в содержании и структуре ценностей: теоретические достижения и эмпирические проверки в 20 странах // Достижения экспериментальной социальной психологии. – Academic Press, 1992. – Т. 25. – С. 1-65. – DOI 10.1016/S0065-2601(08)60281-6.
9. Шварц, С. Х. Обзор теории базовых ценностей Шварца // Онлайн-чтения по психологии и культуре. – 2012. – Т. 2. – № 1. – С. 11. – DOI 10.9707/2307-0919.1116.
10. Мехдиев, С. Т. Визуальные коммуникации бренда и их влияние на психологию и экономическое мировоззрение потребителя / С. Т. Мехдиев, Ф. Х. Сулейманова, А. В. Бондаренко // Евразийский юридический журнал. – 2023. – № 3(178). – С. 439-441. – EDN IZARMI.

model of Robert Plutchik / M. A. Sklyarov, D. V. Levshin, A. V. Zubkov // Engineering Bulletin of the Don. – 2025. – № 4(124). – Pp. 696-713. – EDN OPSTPG.

7. Izmailyan, D. B. Using Corpus Linguistics Technologies in Frame Research / D. B. Izmailyan // Current Issues in Modern Philology and Journalism. – 2022. – № 2(45). – Pp. 24-30. – DOI 10.36622/AQMPJ.2022.41.54.003. – EDN QBVIZH.
8. Schwartz, S. H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries // Advances in Experimental Social Psychology. – Academic Press, 1992. – Vol. 25. – Pp. 1-65. – DOI 10.1016/S0065-2601(08)60281-6.
9. Schwartz, S. H. An overview of the Schwartz theory of basic values //Online readings in Psychology and Culture. – 2012. – Vol. 2. – № 1. – P. 11. – DOI 10.9707/2307-0919.1116.
10. Mediev, S. T. Visual communications of a brand and their influence on the psychology and economic worldview of a consumer / S. T. Mediev, F. Kh. Suleymanova, A. V. Bondarenko // Eurasian Law Journal. – 2023. – No. 3(178). – Pp. 439-441. – EDN IZARMI.

## Информация об авторах

**Нейматова А.Я.**, кандидат исторических наук, старший преподаватель ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России» (г. Москва, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Neimatova A.Y.**, Ph.D. in History, Senior Lecturer at the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

# Совершенствование механизмов поддержки бизнеса в России на основании зарубежного опыта

Буевич А.П.

В современных экономических условиях развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) является ключевым фактором устойчивого роста российской экономики. Однако существующие механизмы государственной поддержки бизнеса требуют дальнейшего совершенствования с учетом лучших международных практик. В данной статье исследуются наиболее эффективные модели поддержки предпринимательства в ведущих экономиках мира, включая ОАЭ, США, Китай и Японию, с целью выявления возможностей их адаптации к российским реалиям.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные меры могут быть использованы органами государственной власти при разработке и корректировке программ поддержки предпринимательства, а также самими бизнес-структурами для повышения эффективности своей деятельности в условиях меняющейся экономической реальности.

Анализ зарубежного опыта показал, что в разных странах применяются разнообразные инструменты стимулирования МСП, такие как налоговые льготы, субсидирование процентных ставок, создание специальных фондов поддержки, развитие инфраструктуры бизнес-инкубаторов и экспортных программ. Особое внимание уделяется государственно-частному партнерству, венчурному финансированию и цифровизации административных процессов. В работе рассматриваются как успешные кейсы, так и потенциальные риски, связанные с внедрением зарубежных моделей в российскую экономику.

На основе проведенного исследования автором предложены рекомендации по оптимизации мер государственной поддержки, включая развитие системы гарантийного кредитования, расширение доступа предпринимателей к международным рынкам и усиление роли образовательных программ в подготовке кадров для МСП. Результаты исследования могут быть полезны органам государственной власти при разработке экономической политики, а также предпринимателям, заинтересованным в повышении конкурентоспособности своего бизнеса.

для цитирования

Буевич А.П. Совершенствование механизмов поддержки бизнеса в России на основании зарубежного опыта // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 182–190.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Предпринимательство, МСП, финансирование, инвестиции, государственная поддержка, зарубежный опыт, экономическая политика, малый бизнес, кредитование, инновации.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-182-190

# Improving business support mechanisms in Russia based on the experience of foreign countries

Buevich A.P.

In the current economic conditions, the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) is a key factor in the sustainable growth of the Russian economy. However, the existing mechanisms of state support for business require further improvement, taking into account the best international practices. This article examines the most effective models of entrepreneurship support in the world's leading economies, including the UAE, the USA, China and Japan, in order to identify opportunities for their adaptation to Russian realities.

The practical significance of the study lies in the fact that the proposed measures can be used by government agencies in developing and adjusting entrepreneurship support programs, as well as by business structures themselves to improve the efficiency of their activities in the context of a changing economic reality.

An analysis of foreign experience has shown that different countries use a variety of tools to stimulate SMEs, such as tax incentives, interest rate subsidies, the creation of special support funds, the development of business incubator infrastructure and export programs. Particular attention is paid to public-private partnerships, venture financing and digitalization of administrative processes. The work considers both successful cases and potential risks associated with the introduction of foreign models in the Russian economy. Based on the conducted research, the author offers recommendations for optimizing government support measures, including developing a system of guaranteed loans, expanding entrepreneurs' access to international markets, and strengthening the role of educational programs in training personnel for SMEs. The results of the research may be useful to government bodies in developing economic policy, as well as to entrepreneurs interested in increasing the competitiveness of their business.

FOR CITATION

APA

Buevich A.P. Improving business support mechanisms in Russia based on the experience of foreign countries. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 182–190.

KEYWORDS

*Entrepreneurship, smes, financing, investments, government support, foreign experience, economic policy, small business, lending, innovation.*

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня в России одной из важнейших проблем, разрешение которой крайне необходимо для обеспечения экономической безопасности, является необходимость в обеспечении развития малого и среднего предпринимательства в стране.

При этом поиск путей совершенствования и выработка наиболее действенных решений в области экономического развития и стимулирования малого и среднего бизнеса требует обращения к международному опыту. Именно анализ мер поддержки предпринимательства, успешно реа-

лизованных в других странах, позволяет не только выявить передовые практики и инновационные подходы, но и адаптировать их к специфике конкретной экономики. В связи с этим, для выработки оптимальных стратегий необходимо провести тщательное изучение зарубежного опыта в сфере поддержки предпринимательства. Одними из ведущих стран мира в этой области экономики являются ОАЭ, США, Китай и Япония. Практики этих стран могут послужить отличным примером того, как государству стоит стимулировать предпринимательство.

Вопросами изучения разных аспектов развития предпринимательского сектора в России и мире занимаются многие исследователи, в частности Т. В. Ващенко [2], И. Л. Волков [3], А. Е. Гудзенко, В. Н. Кириллов, А. Н. Зеленюк [4], Л. Н. Дробышевская, А. А. Марьяненко [5] и т.д. Тем не менее, несмотря на обилие исследований в данной сфере, важным остается вопрос поиска новых путей совершенствования экономической политики России.

Цель исследования заключается в выявлении наиболее значимых и эффективных механизмов поддержки предпринимательских инициатив в разных странах и возможности их адаптации к российской действительности.

Новизна исследования состоит в предложении новых ей совершенствования экономической политики России на основании использования опыта разных стран.

При проведении исследования был осуществлен анализ, оценка и сопоставление статистической и аналитической информации, связанной с данной проблемой.

## **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

Объединённые Арабские Эмираты (ОАЭ) за последние десятилетия превратились в один из ведущих экономических центров Ближнего Востока. Значительную роль в этом успехе сыграла целенаправленная политика правительства, направленная на поддержку и развитие предпринимательства. ОАЭ стремятся диверсифицировать экономику, уходя от зависимости от нефтяных доходов, и поэтому активно стимулируют развитие малого и среднего бизнеса (МСБ) [14].

Одним из важнейших шагов для поддержки стартапов стало создание СЭЗ (свободные экономические зоны) [10]. Сегодня в ОАЭ существует более 40 таких зон. Они предлагают современную инфраструктуру, удобную транспортную и логистическую сеть, а также передовые технологии для предпринимателей, которые планируют открыть

бизнес в Эмиратах. Очевидно, что подобные благоприятные условия для развития бизнеса привлекают невероятные по масштабам инвестиции.

Одна из ключевых причин привлекательно

- Минимальные налоги на прибыль и доходные налоги для сотрудников (или вовсе их отсутствие);
- Отсутствие таможенных пошлин;
- Возможность создания компаний, полностью подконтрольных иностранным инвесторам (владение иностранными инвесторами 100% капитала);
- Упрощённые процедуры регистрации бизнеса;
- Свободная регистрация капитала;
- Доступ к современной и развитой инфраструктуре, включающей офисные помещения, склады, производственные мощности, телекоммуникационные услуги и энергетическое обеспечение;
- Удобная логистика и доступ к международным рынкам ввиду расположения вблизи ключевых транспортных узлов, таких как порты и аэропорты.

Наличие развитой транспортной сети и современных логистических центров способствует быстрой и эффективной транспортировке грузов, что является важным фактором для компаний, занимающихся международной торговлей.

Свободные экономические зоны (СЭЗ) в Объединенных Арабских Эмиратах представляют собой не просто отдельные территории с особым экономическим режимом, но являются полноценными интегрированными бизнес-экосистемами. Они спроектированы с целью создания максимально благоприятных условий для предпринимательской деятельности, привлечения прямых иностранных инвестиций и стимулирования экономического роста. Концепция СЭЗ в ОАЭ выходит за рамки простого снижения налоговой нагрузки, охватывая широкий спектр преимуществ, которые в совокупности формируют привлекательную среду для ведения бизнеса в глобальном масштабе.

Венчурное финансирование (ВФ) также является критически важным механизмом для развития инновационных стартапов в Объединенных Арабских Эмиратах [5]. Данный вид финансирования обеспечивает доступ к капиталу для стартапов на ранних стадиях развития. При этом, в отличие от банковских кредитов, венчурное финансирование не требует немедленного возврата долга и выплат за использование займных средств, что, безусловно, даёт стартапам требуемое время на развитие и получение первых доходов.

В то же время, важно отметить, что помимо финансовой поддержки, венчурные инвесторы нередко предоставляют стартапам менторство, экспертизу и доступ к широкой сети контактов, что, несомненно, обладает значительной ценностью. Инвесторы, как правило, обладают значительным опытом в бизнесе и могут помочь стартапам в разработке стратегий, управлении финансами, масштабировании операций и решении других сложных вопросов. Более того, данный механизм открывает стартапам двери к потенциальным партнерам, клиентам и дополнительным источникам финансирования. Следует также подчеркнуть, что успешное развитие венчурной экосистемы в ОАЭ привлекает государственные инвестиции и поддержку, где правительство активно инвестирует в венчурные фонды, инкубаторы и акселераторы, создавая благоприятную среду для развития стартапов, и стимулирует частных инвесторов путём предоставления налоговых льгот и других преференций. Более того, в данной программе принимают активное участие и иностранные инвесторы [4].

Соединённые Штаты Америки также традиционно занимают лидирующие позиции в сфере предпринимательства, что обусловлено наличием развитой и многогранной системы поддержки бизнеса [11]. Эта система, включающая государственные программы, частные инициативы и академические институты, создаёт благоприятную среду для инноваций, роста и развития новых предприятий [13]. Именно финансовая поддержка предпринимательства является основным способом стимулирования малого и среднего бизнеса в США.

Одним из её центров является SBA (Small business administration) – независимое агентство правительства США, предоставляющее широкий спектр услуг и программ (от финансирования до обучения и доступа к государственным контрактам, направленных на помощь начинающим предпринимателям) [6]. SBA не выдает кредиты напрямую, а гарантирует их, снижая риски для банков и других финансовых институтов, что делает финансирование более доступным для малых предприятий, которые порой не соответствуют стандартным требованиям кредитования. Наиболее распространенной программой является 7(a) Loan Program, предлагающая гарантии по кредитам на различные цели, включая покупку оборудования, недвижимости, финансирование оборотных средств. SBA является неким плацдармом для дальнейшего развития стартапа. Юные предприниматели рассчитывают на финансовую

поддержку от SBA, ведь зачастую молодое поколение не обладает нужными для этого средствами.

Более того, в США создаются “единые окна” (“One-Stop Shops”), позволяющие предпринимателям получить все необходимые разрешения и лицензии в одном месте.

Немаловажной также является законодательное регулирование проблем, сдерживающих развитие предпринимательства. Так, например, одной из важнейших частей законодательной поддержки является создание надежной системы защиты интеллектуальной собственности, что даёт импульс развитию инновационной среды в стране. А гибкое трудовое законодательство позволяет компаниям более оперативно нанимать и увольнять сотрудников, а также использовать различные формы трудовых отношений.

Китайская Народная Республика занимает второе место по номинальному ВВП на 2024 г., уступая только Соединённым Штатам Америки. КНР удалось из аграрной страны стать великой державой во многом благодаря постепенному переходу экономики к рыночным отношениям. Огромный вклад в этот процесс внесло развитие малого и среднего предпринимательства. Доля МСП в ВВП Китая составляет свыше 60%, что является одним из самых больших показателей в регионе и мире [3]. Стратегическую важность поддержки МСП также отражает отношение количества фирм микро, малого и среднего бизнеса к общему числу компаний, зарегистрированных на территории государства, в КНР этот показатель составляет более 95% [2]. К числу субъектов МСП в современном Китае относятся все предприятия, численность персонала в которых не превышает 1 тыс. человек при ежегодной выручке до 400 млн. юаней.

С целью создания благотворной среды для развития и функционирования МСП, Китайское правительство проводит специальную политику по введению налоговых льгот и финансовой поддержке бизнеса.

После эпидемии COVID-19 сектор МСП сильно пострадал и благодаря политике Правительства, направленной на поддержку предпринимателей, страна смогла в 2021 г. выйти на рекордные за десятилетие 8.1% роста ВВП за год. Например, с 1 апреля 2022 г. по 31 декабря 2022 г. действовало полное освобождение предприятий малого бизнеса и микро-бизнеса от уплаты НДС, а весь налогооблагаемый доход, полученный до 31 марта 2022 г., облагался по ставке в 1% [12].

В 2002 г. на 28 сессии Постоянного Комитета ВСНП 9-го созыва был принят закон КНР «О сти-

мулировании малых и средних предприятий». II глава Статьи 12-13: государство создаёт фонд развития мелких и средних предприятий, который финансируется напрямую центральным бюджетом [7]. Фонд служит для помощи в открытии дела, поддержки создания системы гарантирования кредитов, технологических инноваций, а также развития мелкими и средними предприятиями международного рынка.

Для поддержки молодых предпринимателей (18 – 35 лет), была создана организация под названием «Китайский молодёжный бизнес». Поддержка оказывается предприятиям, находящимся на начальной стадии развития. Программа предусматривает беспроцентные займы на сумму до 50 тысяч юаней. Немаловажной частью поддержки начинающих предпринимателей является система назначения руководителей-наставников, заключающаяся в закреплении за предприятием наставника, главная задача которого состоит в проведении встреч с руководством с целью консультаций по вопросам управления бизнеса. Консультации проходят на бесплатной основе, а предприятию наставника предоставляются налоговые льготы.

Китайское правительство активно способствует привлечению зарубежных инвестиций в развитие стартапов, создаёт комфортные условия для всех желающих заниматься стартапом, в особенности для иностранцев [9]. Для всех предприятий малого бизнеса налог на прибыль составляет 20%, а для высокотехнологичных предприятий налоговая ставка составляет 15% (тогда как стандартная ставка равна 25%). Таким образом Китайское правительство стимулирует развитие высокотехнологичных отраслей, которые служат двигателем прогресса экономики всей страны.

Стоит отметить и Японию, которая по показателям не сильно уступает Китаю. 55% от ВВП страны составляет сектор МСП, а 99.7% предприятий – предприятия малого и среднего бизнеса. Малый и средний бизнес в Японии в большинстве ориентирован на сферы торговли и услуг, машиностроения и строительства. Научными исследованиями для развития научноёмких отраслей и инновационными проектами занимаются крупные корпорации. В связи с этим стратегия развития национальной экономики направлена на формирование субъектов МСП не только в указанных отраслях, но и в секторе науки.

Одна из мер поддержки МСП заключается в создании Агентства малого и среднего предпринимательства (SMEA), находящегося в подчинении у Министерства экономики, торговли

и промышленности. Агентство занимается разработкой и реализацией программ поддержки малого и среднего бизнеса; сбором и анализом информации, касающейся развития и совершенствования управления МСП [8]; предоставлением финансирования субъектам МСП; регулированием налоговой системы в отношении МСП. При поддержке SMEA действуют различные информационные порталы, на которых можно найти информацию о мерах государственной поддержки МСП, субсидиях и налоговой политике, а также получить консультацию от опытных экспертов относительно управления бизнесом.

При Министерстве экономики, торговли и промышленности также создан координационный совет по стратегии развития МСП. Совет вносит предложения по политике в отношении МСП и предлагает поправки в законодательстве. В состав совета входят представители министерств, финансовых институтов, торгово-промышленных палат и союзов.

С целью финансовой поддержки МСП Японское правительство предоставляет доступ малому и среднему бизнесу к льготному кредитованию в государственных финансовых организациях, таких как Japan Finance Corporation (JFC) и Shoko Chukin Bank. Эти организации предоставляют широкий спектр услуг, включая льготные кредиты на увеличение основного и оборотного капитала для предприятий в приоритетных отраслях экономики. Более того, такие организации служат гарантом погашения займов, полученных от частных финансовых институтов.

Во время борьбы Японии с эпидемией COVID-19 в 2020 г., Центробанк страны принял важное решение, согласно которому обязывался предоставить беспроцентные займы на сумму до 100 млрд. юен (\$929 млн.) организациям, осуществляющим кредитование малого и среднего бизнеса. Кредитные организации предоставляли бизнесу беспроцентные займы для стимулирования производства и поддержки МСП в кризисное время. В том же году Банк Японии снял ограничение на покупку государственных облигаций, а также увеличил верхний порог закупки корпоративных облигаций и акций компаний, что помогло компаниям, испытывающим финансовые трудности в условиях пандемии, привлечь дополнительные инвестиции [1].

В целом политика Японии в области поддержки МСП направлена на стимулирование развития предприятий, занимающихся разработкой инновационных открытий и изобретений для

наукой отрасли промышленности, а также направлена на всестороннюю поддержку начинающих предпринимателей, которая выражается как в финансовой и налоговой помощи, так и в наставничестве и консультировании по вопросам развития бизнеса.

Таким образом, проведённый анализ позволил определить основные институты, позволяющие обеспечить рост предпринимательского сектора в разных странах. И этот опыт полезно будет учесть для развития российской экономики.

Так, одним из ключевых инструментов повышения эффективности структуры предприятий в России может стать масштабное развитие свободных экономических зон (СЭЗ) по модели Объединённых Арабских Эмиратов (ОАЭ).

В России действуют более 40 особых экономических зон (ОЭЗ) различных типов, среди которых промышленно-производственные (например, ОЭЗ «Алабуга» в Татарстане), технико-внедренческие (ОЭЗ «Дубна»), туристско-рекреационные (ОЭЗ «Байкальская гавань») и портовые (ОЭЗ «Советская Гавань»). Российские ОЭЗ предоставляют резидентам комплекс мер поддержки, включая налоговые стимулы (снижение ставки налога на прибыль, освобождение от налогов на имущество и землю, льготы по налогу на добычу полезных ископаемых), таможенные преференции (упрощённый режим импорта оборудования и сырья), инфраструктурную поддержку (предоставление промышленных площадок и доступа к инженерным мощностям), а также субсидии и льготное кредитование.

Несмотря на эти преимущества, российские ОЭЗ сталкиваются с рядом структурных проблем. В частности, их эффективность остаётся неоднородной: не все зоны привлекают достаточное количество инвесторов, что приводит к недостаточной загрузке инфраструктуры. Существенными барьерами также являются сложные бюрократические процедуры, связанные с получением статуса резидента и согласованием инвестиционных проектов. Кроме того, ограниченная интеграция российских ОЭЗ в глобальные производственные цепочки снижает их конкурентоспособность по сравнению с ведущими мировыми аналогами.

Для усиления роли свободных экономических зон в России целесообразно внедрять лучшие международные практики, ориентируясь на опыт ОАЭ и США. Одним из перспективных направлений может стать дальнейшее расширение налоговых стимулов, включая полное освобождение резидентов от налога на добавленную стоимость (НДС) и страховых взносов на начальном этапе (например,

в течение первых 3–5 лет). Существенным шагом стало бы упрощение административных процедур, в том числе внедрение системы «единого окна» для резидентов СЭЗ и полная цифровизация процессов регистрации и получения разрешений. Рациональным направлением также представляется создание специализированных зон, ориентированных на ключевые отрасли, такие как информационные технологии, биотехнологии и возобновляемая энергетика. Долгосрочный приток иностранных инвестиций может быть обеспечен за счёт предоставления международным компаниям дополнительных гарантий защиты капитала и механизмов упрощённой репатриации прибыли.

Дополнительным фактором стимулирования инвестиционной активности является развитие венчурного финансирования, как это реализовано в ОАЭ и США. Венчурные фонды не только обеспечивают стартапы финансовыми ресурсами, но и предоставляют экспертную поддержку, способствуя выходу компаний на рынок и их масштабированию. В США, как было упомянуто выше, аналогичные меры реализуются через государственную программу Small Business Administration (SBA), которая снижает риски для кредиторов и расширяет доступ малых предприятий к финансовым инструментам. Адаптация подобных механизмов в России могла бы включать развитие государственно-частного партнёрства в венчурной сфере, внедрение налоговых стимулов для инвесторов, финансирующих технологические стартапы, а также создание российского аналога SBA для гарантирования кредитов и организации образовательных программ для предпринимателей.

Финансовая поддержка сектора МСП является еще одним приоритетным направлением. Международный опыт, в частности практика КНР, демонстрирует значимость государственных фондов развития малого бизнеса в обеспечении доступа к капиталу. В связи с этим рационально создать в России федеральный фонд поддержки МСП, финансируемый из бюджета, который предоставлял бы гранты, льготные кредиты и кредитные гарантии. В дополнение к этому стоит расширить программы субсидирования процентных ставок по кредитам для малого бизнеса, что позволит повысить доступность заемного капитала. Одновременно следует стимулировать приток венчурного капитала в стартапы путем предоставления налоговых льгот для инвесторов, вкладывающих средства в инновационные проекты.

Защита прав предпринимателей, включая интеллектуальную собственность, требует особого

внимания и совершенствования правоприменимельных механизмов, ориентированных на американский опыт. Развитие системы защиты патентных прав и товарных знаков станет стимулом для инновационного развития. Упрощение механизмов разрешения коммерческих споров, включая создание специализированных арбитражных судов для МСП, позволит повысить предсказуемость и эффективность судебных разбирательств. Кроме того, усиление антимонопольного контроля создаст условия для честной конкурентной среды и ограничит рыночную экспансию доминирующих компаний.

Дополнительным фактором стимулирования предпринимательской активности может стать модернизация трудового законодательства по аналогии с США. Введение упрощенных трудовых контрактов для малых предприятий, снижение административных барьеров при найме и увольнении сотрудников, а также развитие механизмов дистанционной занятости через упрощенные процедуры оформления позволят бизнесу быстрее адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры.

Синергия американской модели дерегуляции и китайской стратегии финансовой поддержки может создать мощный импульс для развития малого и среднего предпринимательства в России. Совокупность мер, включающих снижение бюрократической нагрузки, налоговые преференции, доступное финансирование и защиту предпринимательских прав, способна привести к увеличению доли МСП в ВВП, росту занятости и ускорению экономического развития. Однако успешная реализация данной стратегии потребует комплексного подхода, согласованных действий государства, бизнеса и финансовых институтов, а также последовательной институциональной трансформации.

Еще одним эффективных инструментов может стать система беспроцентных займов для молодых предпринимателей (18 – 35 лет). В Китае такие займы предоставляются на сумму до 50 тысяч юаней, что позволяет начинающим бизнесменам сосредоточиться на развитии своего проекта, а не на выплате высоких процентов по кредитам. В России можно реализовать аналогичную программу на государственном уровне, адаптировав условия к местному экономическому контексту.

Также можно внедрить систему наставничества, при которой за молодыми предпринимателями закрепляются опытные руководители, оказывающие бесплатные консультации. В Китае такая система успешно функционирует, а наставники получают налоговые льготы. Это позволит повысить уровень управленческих компетен-

ций среди молодых предпринимателей в России, а также обеспечит эффективное использование знаний и опыта успешных бизнесменов.

Кроме того, важным направлением может стать налоговое стимулирование стартапов. В Китае налоговая ставка на прибыль для малого бизнеса составляет 20%, а для высокотехнологичных предприятий – 15%, что значительно ниже стандартной ставки в 25%. В России можно рассмотреть возможность снижения налоговой нагрузки для стартапов, особенно в сфере высоких технологий, что будет способствовать развитию инновационной экономики.

Внедрение этих мер в российскую практику поможет создать более благоприятные условия для развития предпринимательства, что, в свою очередь, будет способствовать росту экономики и повышению уровня занятости.

При этом важно учитывать, что простое копирование зарубежных моделей не принесёт ожидаемых результатов без их адаптации к российским реалиям. Проблема заключается не только в налогах или административных барьерах, но и в институциональной среде, которая во многом определяет долгосрочную эффективность любых реформ.

Во-первых, снижение бюрократических издержек для предпринимателей и инвесторов может стать катализатором роста, однако без чётко выстроенного системы защиты прав собственности и прозрачных механизмов правоприменения эффект будет ограниченным.

Во-вторых, налоговые и финансовые стимулы, несомненно, способны повысить привлекательность ведения бизнеса, но их нельзя рассматривать как универсальное решение. Китайский опыт показал, что малый бизнес не просто развивается в условиях налоговых послаблений, а активно вовлекается в глобальные производственные цепочки, получает доступ к государственным программам поддержки экспорта и льготному кредитованию. Российские предприятия в большинстве своём ориентированы на внутренний рынок, что ограничивает их потенциал роста. Поэтому политика поддержки МСП должна быть дополнена механизмами интеграции в международные рынки через экспортные субсидии, расширение логистических коридоров и развитие отраслевых кластеров.

В-третьих, свободные экономические зоны могут стать точками роста для экономики, но их эффективность напрямую зависит от качества управления и степени их включённости в мировую экономику. Российские ОЭЗ пока что не демонстрируют сопоставимого с эмираторскими или

китайскими зонами эффекта именно из-за недостаточного уровня инфраструктурной готовности, сложных регуляторных процедур и отсутствия стратегического видения их роли в национальной экономике. Например, ОАЭ активно развивает СЭЗ не только как налоговые гавани, но и как центры высокотехнологичного производства, логистики и финансовых услуг. В России же многие зоны остаются «бумажными проектами» с ограниченной реальной экономической активностью.

Таким образом, российская политика поддержки предпринимательства и привлечения инвестиций через СЭЗ требует не просто количественного расширения льгот и упрощения регуляторных процедур, но и глубокой институциональной трансформации. Необходим комплексный подход, включающий защиту прав собственности, формирование стабильной регуляторной среды, доступ к международным рынкам и модернизацию системы государственной поддержки. Только в этом случае можно ожидать долгосрочного устойчивого роста, а не краткосрочного эффекта от точечных налоговых или административных реформ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя общий итог исследования, можно сделать вывод, что в разных странах используются совершенно разные механизмы, направленные на развитие предпринимательской среды. Так, например, в ОАЭ особую значимость приобрела политика развития СЭЗ, а также механизмов венчурного финансирования.

В США же, помимо совершенствования законодательства, были реализованы некоторые особенные меры. В частности, был создан особый институт – SBA – независимое агентство правительства США, предоставляющее широкий спектр услуг и программ (от финансирования до обучения и доступа к государственным контрактам, направленных на помочь начинающим предпринимателям), а также “единые окна”, позволяющие предпринимателям получить все необходимые разрешения и лицензии в одном месте. При этом особую значимость в данной

стране получило совершенствование мер защиты объектов интеллектуальной собственности и прав работников.

В то же время КНР реализует специальную политику по введению налоговых льгот и финансовой поддержке бизнеса, в частности посредством создания специальных фондов. Осуществляются меры для привлечения иностранных инвестиций. Более того, в стране реализуется масштабная система обучения и поддержки молодых предпринимателей.

Наконец, опыт Японии также демонстрирует значимость создания специального института поддержки МСП, которым в данной стране выступает Агентство малого и среднего предпринимательства (SMEA). Более того, с целью финансовой поддержки МСП Японское правительство предоставляет доступ малому и среднему бизнесу к льготному кредитованию в государственных финансовых организациях. А в особых случаях – и к беспроцентным займам.

В этой связи на основании анализа зарубежного опыта автором были предложены возможные пути содействия экспансии предпринимательского сектора в условиях развития отечественной экономики. В частности, речь идёт о необходимости реализации следующих мер:

- 1) модернизация системы СЭЗ в России;
- 2) сокращение регуляторных барьеров;
- 3) пересмотр налоговой политики;
- 4) создание в России федерального фонда поддержки МСП, финансируемого из бюджета;
- 5) развитие системы защиты патентных прав и товарных знаков;
- 6) модернизация трудового законодательства;
- 7) разработка и внедрение системы беспроцентных займов для молодых предпринимателей (18 – 35 лет), а также системы наставничества.

Однако важно учитывать, что все меры требуют грамотной разработки и адаптации к российским реалиям в целях получения наиболее полноценного эффекта от их реализации

## Список литературы

1. Банк Японии объявил о новой схеме поддержки бизнеса в условиях пандемии // ТАСС. – 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/8536015?ysclid=m5axr1tb68747754722> (дата обращения: 17.07.2025).
2. Вашенко, Т. В. Результативность мер поддержки субъектов МСП в Китае // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 51. – С. 1-14.
3. Волков, И. Л. Сравнительный анализ мер поддержки малого и среднего бизнеса в производственном секторе в России и Китае // Современная Азия. – 2024. – № 2(3). – С. 5-16.
4. Гудзенко, А. Е., Кириллов, В. Н., Зеленюк, А. Н. Структурные изменения в экономике и внешней торговле ОАЭ // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 6. – С. 98-110.

5. Дробышевская, Л. Н., Марьяненко, А. А. Формирование национальных систем венчурного инвестирования в странах Азии (на примере Сингапура и ОАЭ) // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 6 (83). – С. 111-115.
6. Елисеева, Е. Н., Кузьмина, А. А. Формирование условий развития финансовых продуктов в целях поддержки малого предпринимательства // Экономика. Налоги. Право. – 2024. – № 5. – С. 40-49.
7. Закон КНР «О стимулировании малых и средних предприятий» // russchinatrade.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.russchinatrade.ru/assets/files/ru-useful-info/China\\_law\\_malyi\\_biznes.pdf](http://www.russchinatrade.ru/assets/files/ru-useful-info/China_law_malyi_biznes.pdf) (дата обращения: 15.07.2025).
8. Козловская, В. Н. Зарубежный опыт поддержки малого и среднего предпринимательства: Европейский союз и Япония // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2019. – № 13. – С. 61-69.
9. Мусострова, Д. Ш., Бисаева, Д. И. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в Китае // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 1(52). – С. 94-97.
10. Насиров, Д. Ф., Канатбаев, С. Роль и значение свободных экономических зон // JMBM. – 2024. – № 7. – С. 22-25.
11. Петровская, Н. Е., Киселева, С. С. Цифровая трансформация малого бизнеса в Соединенных Штатах Америки в условиях пандемии COVID-19 // Вестник ГУУ. – 2024. – № 2. – С. 23-30.
12. Сунь, И. Политика Правительства Китая в области налоговой поддержки малых и средних предприятий // Современные проблемы развития экономики России и Китая: Материалы IV международной научно-практической конференции, Благовещенск, 24–25 ноября 2022 года / Под общей редакцией О. А. Цепелева. Том Часть 2. – Благовещенск: Амурский государственный университет, 2023. – С. 6-11.
13. Шахова, О. А. Опыт регулирования и поддержки малого и среднего бизнеса в США // Актуальные проблемы права и управления глазами молодежи: материалы V Международной научной студенческой конференции, Тула, 29 ноября 2018 года / под общ. ред. Д. А. Овчинникова. – Тула: Автономная некоммерческая организация высшего образования Институт законоведения и управления ВПА, 2018. – С. 459-462.
14. More Than 40 Multidisciplinary Free Zones in the UAE // United Arab Emirates Ministry of Economy. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.moec.gov.ae/en/free-zones> (дата обращения: 09.07.2025).

## References

1. The Bank of Japan announced a new scheme to support businesses in the context of the pandemic // TASS. – 2020. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://tass.ru/ekonomika/8536015?ysclid=m5axr1tb68747754722> (access date: 07/17/2025).
2. Vashchenko, T. V. Effectiveness of measures to support SMEs in China // Bulletin of Eurasian Science. – 2025. – Vol. 17. – № s1. – Pp. 1-14.
3. Volkov, I. L. Comparative analysis of measures to support small and medium-sized businesses in the manufacturing sector in Russia and China // Modern Asia. – 2024. – № 2(3). – Pp. 5-16.
4. Gudzenko, A. E., Kirillov, V. N., Zelenyuk, A. N. Structural changes in the economy and foreign trade of the UAE // Russian Foreign Economic Bulletin. – 2023. – № 6. – Pp. 98-110.
5. Drobyshevskaya, L. N., Maryanenko, A. A. Formation of national venture investment systems in Asian countries (using the example of Singapore and the UAE) // Economics and Entrepreneurship. – 2017. – № 6 (83). – Pp. 111-115.
6. Eliseeva, E. N., Kuzmina, A. A. Formation of conditions for the development of financial products in order to support small business // Economy. Taxes. Pravo. – 2024. – № 5. – Pp. 40-49.
7. The Law of the People's Republic of China "On stimulating small and medium-sized enterprises" // russchinatrade.ru. – [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.russchinatrade.ru/assets/files/ru-useful-info/China\\_law\\_malyi\\_biznes.pdf](http://www.russchinatrade.ru/assets/files/ru-useful-info/China_law_malyi_biznes.pdf) (access date: 07/15/2025).
8. Kozlovskaya, V. N. Foreign experience in supporting small and medium-sized businesses: The European Union and Japan // Bulletin of Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences. – 2019. – № 13. – Pp. 61-69.
9. Musostova, D. S., Bisayeva, D. I. State support for small and medium-sized businesses in China // Economics and management of innovative technologies. – 2016. – № 1(52). – Pp. 94-97.
10. Nasirov, D. F., Kanatbaev, S. The role and significance of free economic zones // JMBM. – 2024. – № 7. – Pp. 22-25.
11. Petrovskaya, N. E., Kiseleva, S. S. Digital transformation of small business businesses in the United States of America amid the COVID-19 pandemic // Bulletin of GUU. – 2024. – № 2. – Pp. 23-30.
12. Sun, I. The policy of the Chinese Government in the field of tax support for small and medium-sized enterprises // Modern problems of economic development in Russia and China: Proceedings of the IV International scientific and practical conference, Blagoveshchensk, November 24-25, 2022 / Under the general editorship of O. A. Tsepelev. Volume Part 2. – Blagoveshchensk: Amur State University, 2023. – Pp. 6-11.
13. Shakhova, O. A. The experience of regulating and supporting small and medium-sized businesses in the USA // Actual problems of law and management through the eyes of youth: proceedings of the V International Scientific Student Conference, Tula, November 29, 2018 / under the general editorship of D. A. Ovchinnikov. – Tula: Autonomous Non-profit Organization of Higher Education, Institute of Law and Management, VPA, 2018. – Pp. 459-462.
14. More Than 40 Multidisciplinary Free Zones in the UAE // United Arab Emirates Ministry of Economy. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.moec.gov.ae/en/free-zones> (access date: 07/09/2025).

## Информация об авторе

**Буевич А.П.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. ORCID: 0000-0001-8936-9135. SPIN-код: 8840-0471. Scopus Author ID: 57195640361 (г. Москва, Российская Федерация).

© Буевич А.П., 2025.

## Information about the author

**Buevich A.P.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Economic Theory of Financial University under the Government of the Russian Federation ORCID: 0000-0001-8936-9135. SPIN-code: 8840-0471. Scopus Author ID: 57195640361 (Moscow, Russian Federation).

© Buevich A.P., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-191-196

# Государственные цифровые инфраструктуры как инструмент повышения экономической и социальной устойчивости региона

Варвус С.А.

Проблема цифровизации общественного пространства заключается в том, что рыночные механизмы сами по себе не всегда способны обеспечить создание цифровых инфраструктур, необходимых для преодоления цифрового разрыва между регионами и внутри них, что создает риски усиления экономической отсталости и социальной дезинтеграции периферийных территорий. Объект исследования – цифровые инфраструктуры. Предмет исследования – экономическая и социальная устойчивость. Целью исследования – анализ роли государственных цифровых инфраструктур в качестве триггера и стабилизатора экономической и социальной устойчивости регионов через выявление ключевых направлений их воздействия и обоснование необходимости их приоритетного развития как элемента государственной стратегии пространственного развития. Сделан обоснованный вывод, что приоритетное развитие государственных цифровых инфраструктур является не технологическим «капризом», а необходимым условием построения экономически динамичных, социально сплоченных и устойчивых к вызовам будущего регионов. Будущая конкурентоспособность и благополучие территорий будут в значительной степени определяться качеством их цифрового фундамента, заложенного в настоящее время.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Варвус С.А. Государственные цифровые инфраструктуры как инструмент повышения экономической и социальной устойчивости региона // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 191–196.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экономическая устойчивость, региональная устойчивость, социальная устойчивость, цифровая инфраструктура, цифровое пространство.

# Public digital infrastructures as a tool for increasing the economic and social sustainability of a region

Varvus S.A.

The problem of digitalization of public space is that market mechanisms alone are not always able to ensure the creation of digital infrastructures necessary to overcome the digital divide between and within regions, which creates risks of increasing economic backwardness and social disintegration of peripheral territories. Object of the study – digital infrastructures. Subject of the study – economic and social sustainability. The purpose of the study is to analyze the role of public digital infrastructures as a trigger and stabilizer of economic and social sustainability of regions by identifying key areas of their impact and justifying the need for their priority development as an element of the state strategy for spatial development. A reasonable conclusion is made that the priority development of public digital infrastructures is not a technological “whim”, but a necessary condition for building economically dynamic, socially cohesive and resilient to the challenges of the future regions. The future competitiveness and well-being of territories will be largely determined by the quality of their digital foundation laid at present.

FOR CITATION

Varvus S.A. Public digital infrastructures as a tool for increasing the economic and social sustainability of a region. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 191–196.

APA

KEYWORDS

Economic sustainability, regional sustainability, social sustainability, digital infrastructure, digital space.

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобальной цифровой трансформации экономических систем устойчивое развитие регионов становится невозможным без надежной и доступной цифровой основы. Государственные цифровые инфраструктуры (ГЦИ) выходят на первый план как стратегический инструмент государственной политики, направленный не только на технологическую модернизацию, но и на обеспечение долгосрочной экономической жизнеспособности и социальной стабильности территорий. Под государственными цифровыми инфраструктурами понимается комплекс создаваемых, финансируемых

и/или регулируемых государством (на федеральном, региональном или муниципальном уровне) технических систем, платформ, сервисов и стандартов, обеспечивающих базовые условия для функционирования цифровой экономики и общества. Ключевыми характеристиками ГЦИ являются их общедоступность (или доступность для целевых групп на недискриминационной основе), надежность, безопасность и ориентация на обеспечение публичных интересов. Экономическая устойчивость региона в данном контексте трактуется как способность региональной экономики эффективно функционировать, адаптироваться к внешним и внутренним шокам

(таким как технологические сдвиги, изменения конъюнктуры рынков, пандемии), поддерживать диверсифицированную структуру производства, обеспечивать занятость и стабильные налоговые поступления в долгосрочной перспективе. Социальная устойчивость региона подразумевает способность общества сохранять целостность, обеспечивать высокое качество жизни для всех граждан, минимизировать социальное неравенство, поддерживать эффективные механизмы социальной защиты и адаптации, а также гарантировать равный доступ к базовым услугам и возможностям развития.

## **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

Формирование и развитие государственных цифровых инфраструктур представляет собой комплексный процесс, направленный на создание универсальной «цифровой основы» [1] для всех акторов региональной экономики и общества. В отличие от частных инфраструктур, ориентированных на коммерческую эффективность в конкретных сегментах, ГЦИ фокусируются на обеспечении базовых, общественно значимых функций, которые создают положительные экстерналии для всего региона: «...цифровая трансформация предполагает эволюционное развитие, но есть переломные изменения в концепции ИТ-архитектуры: в противовес обычной сервис-ориентированной архитектуре планируется возможность использования микросервисной архитектуры, которую можно назвать ключевой с точки зрения масштабируемости и быстроты вывода продуктов на рынок» [2, с. 28]. Ключевыми компонентами ГЦИ являются широкополосные сети связи (включая оптоволоконные магистрали и сети «последней мили» [3], спутниковый интернет для труднодоступных районов), центры обработки данных государственного уровня (обеспечивающие надежное и безопасное хранение данных органов власти и критически важных сервисов), платформы электронного правительства и межведомственного взаимодействия (обеспечивающие «одно окно» для граждан и бизнеса), системы обеспечения информационной безопасности критической инфраструктуры, а также системы геопространственных данных и цифровых двойников территорий. Экономический вклад ГЦИ в устойчивость региона проявляется через несколько взаимосвязанных каналов: во-первых, они снижают транзакционные издержки для бизнеса всех размеров, так как доступ к быстрому и надежному интернету, возможность удаленной работы и использования облачных сервисов, упрощенные процедуры взаимодействия с контрольно-надзор-

ными органами через электронные сервисы – все это повышает конкурентоспособность местных компаний, особенно малого и среднего бизнеса (МСБ), который является основой региональной занятости и инноваций. Развитие ГЦИ создает предпосылки для возникновения новых цифровых отраслей и кластеров, привлечения инвестиций в высокотехнологичные сектора, что способствует диверсификации региональной экономики, снижая ее зависимость от сырьевых отраслей или одного-двух крупных предприятий. Во-вторых, ГЦИ являются фундаментом для развития «умных решений в городском хозяйстве» [4], транспорте, энергетике, ЖКХ. Внедрение систем интеллектуального управления ресурсами на основе данных, собираемых через ГЦИ (например, датчики в системах водо- и энергоснабжения, управление транспортными потоками), ведет к значительной оптимизации затрат, повышению эффективности использования ресурсов и улучшению экологической ситуации, что напрямую влияет на экономическую эффективность и качество жизни.

Социальное воздействие ГЦИ на устойчивость региона не менее важно, так наиболее очевидный аспект – преодоление цифрового неравенства. Разворачивание государством широкополосного доступа в отдаленных и сельских районах, предоставление публичных точек доступа wi-fi, поддержка программ по обучению цифровым навыкам уязвимых групп населения (пожилые, люди с ограниченными возможностями, малообеспеченные) обеспечивают «инклузивность цифровой трансформации» [5]. Это критически важно для социальной устойчивости, так как предотвращает маргинализацию целых групп и территорий, обеспечивая им доступ к современным сервисам, информации и возможностям. ГЦИ являются платформой для предоставления качественных и доступных государственных и муниципальных услуг в электронном формате (e-government, e-health, e-education). Это означает не только удобство (возможность получить услугу удаленно, без очередей и бумажной волокиты), но и повышение прозрачности, снижение коррупционных рисков, а также обеспечение равного доступа к базовым социальным благам (образование, здравоохранение, социальная поддержка) для жителей всех населенных пунктов региона, независимо от их удаленности от административных центров. Как пример: телемедицинские консультации с участием ведущих специалистов региональных центров, доступные жителям сел через ГЦИ, напрямую повышают качество

и доступность здравоохранения, что является ключевым фактором социального благополучия. Платформы электронной обратной связи, построенные на базе ГЦИ, способствуют повышению вовлеченности граждан в процессы принятия решений на местном уровне, укрепляют доверие к власти и усиливают социальный капитал, что является важнейшим элементом социальной сплоченности и устойчивости в условиях кризисов.

Классификация основных типов государственных цифровых инфраструктур и их целевого вклада в устойчивость региона представлена в таблице 1.

Эффективность ГЦИ как инструмента устойчивости напрямую зависит от качества их реализации и управления, где ключевыми факторами успеха являются обеспечение всеобщего охвата и доступности (физической и ценовой), особенно в сельской местности и для социально

незащищенных групп; интероперабельность систем (способность разных систем и платформ обмениваться данными и работать совместно); высокая степень защищенности от киберугроз и обеспечения конфиденциальности данных; устойчивость к сбоям и катастрофам (резервирование, отказоустойчивость); а также постоянная актуализация и развитие в соответствии с технологическим прогрессом и меняющимися потребностями пользователей [6]. Необходимым условием является также наличие квалифицированных кадров для управления и поддержки ГЦИ на региональном уровне, при этом инвестиции в ГЦИ должны рассматриваться не как затраты, а как долгосрочные вложения в человеческий капитал, экономическую диверсификацию и социальную стабильность региона. Измерить отдачу от этих вложений можно через комплекс показателей, представленных в таблице 2.

Таблица 1

*Классификация государственных цифровых инфраструктур и их вклад в устойчивость региона*

Тип государственной цифровой инфраструктуры (ГЦИ)	Основные компоненты/приимеры	Вклад в экономическую устойчивость	Вклад в социальную устойчивость
Транспортные сети связи	Широкополосный интернет (оптоволокно, спутник), сети 4G/5G, публичный Wi-Fi, точки доступа.	Снижение транзакционных издержек бизнеса, развитие цифрового предпринимательства, привлечение инвесторов, поддержка удаленной занятости.	Преодоление цифрового разрыва, обеспечение доступа к информации и онлайн-сервисам для всех граждан, поддержка удаленного образования.
Платформенные решения	Единые порталы госуслуг (федеральные, региональные), системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), платформы данных.	Упрощение административных процедур для бизнеса (регистрация, отчетность, лицензирование), создание благоприятного инвестиционного климата.	Упрощение получения госуслуг, повышение прозрачности власти, снижение коррупции, равный доступ к услугам.
Инфраструктура данных и вычислений	Региональные центры обработки данных (ЦОД), облачные платформы для органов власти, системы ГИС (геоинформационные системы), реестры.	Поддержка внедрения "умных" технологий в городском хозяйстве и промышленности, основа для анализа данных для стратегического планирования.	Обеспечение безопасности и целостности персональных данных, основа для социальных сервисов (здравоохранение, образование, соцзащита).
Инфраструктура кибербезопасности	Центры мониторинга и реагирования на компьютерные инциденты (CERT/CSIRT), системы защиты критической информационной инфраструктуры (КИИ).	Защита бизнеса и государственных систем от кибератак, обеспечение непрерывности бизнес-процессов, укрепление доверия к цифровой среде.	Защита персональных данных граждан, обеспечение безопасности критически важных социальных сервисов (медицина, ЖКХ, транспорт).
Инфраструктура цифровых компетенций	Центры цифрового образования населения ("ИТ-кубы", "Точки роста"), онлайн-платформы обучения, программы переподготовки.	Формирование кадрового потенциала для цифровой экономики, повышение производительности труда, адаптация работников к новым технологиям.	Повышение цифровой грамотности населения, снижение риска цифрового исключения, улучшение возможностей труда и занятости.

**Источник:** составлено автором.

Таблица 2

*Ключевые показатели влияния ГЦИ на экономическую и социальную устойчивость региона*

Сфера воздействия	Ключевые показатели эффективности	Связь с устойчивостью
Экономическое развитие	Рост числа МСБ, использующих цифровые инструменты и онлайн-торговлю; Увеличение объема инвестиций в высокотехнологичные сектора; Снижение административной нагрузки на бизнес (время/стоимость); Рост производительности труда в ключевых отраслях; Увеличение доли "умных" технологий в ЖКХ и транспорте.	Диверсификация экономики, повышение конкурентоспособности, создание новых рабочих мест, оптимизация ресурсопотребления, повышение налоговых поступлений.
Социальная инклюзия	Доля населения, имеющего доступ к широкополосному интернету (город/село); Уровень цифровой грамотности различных возрастных и социальных групп; Доля граждан, активно использующих электронные госуслуги; Доступность телемедицинских и онлайн-образовательных услуг в малых населенных пунктах; Удовлетворенность граждан качеством и доступностью цифровых сервисов.	Снижение цифрового и социального неравенства, повышение качества и доступности базовых услуг (образование, здравоохранение), рост социального капитала и доверия, предотвращение депопуляции малых территорий.
Управление и эффективность	Скорость и прозрачность предоставления государственных и муниципальных услуг; Уровень межведомственного электронного взаимодействия; Эффективность использования бюджетных средств на основе данных; Уровень защищенности КИИ и персональных данных; Активность граждан на платформах электронной демократии.	Повышение качества управления, снижение коррупции, усиление подотчетности власти, повышение доверия к институтам, обеспечение безопасности и стабильности цифровой среды.

**Источник:** составлено автором.

Целенаправленное развитие ГЦИ становится стержнем национальной и региональной устойчивости, привлекая инвестиции, создавая высокооплачиваемые рабочие места и обеспечивая гражданам беспрецедентный уровень удобства и безопасности в цифровой среде [7]. Регионы, отстающие в развитии ГЦИ сталкиваются с рисками экономической стагнации, оттока населения (особенно молодежи и квалифицированных кадров) и роста социальной напряженности из-за неравенства возможностей.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Государственные цифровые инфраструктуры перестали быть просто техническим обеспечением государственных услуг; они трансформировались в критический инструмент стратегического регионального развития, непосредственно влияющий на его экономическую жизнеспособность и социальное благополучие в долгосрочной перспективе. Как показано в исследовании, воздействие ГЦИ носит комплексный и мультиплекционный характер, когда экономическая устойчивость укрепляется за счет снижения барьеров для бизнеса, стимулирования иннова-

ций и диверсификации экономики, повышения эффективности управления ресурсами и привлечения инвестиций в новые технологические сектора, а социальная устойчивость обеспечивается через преодоление цифрового разрыва и обеспечение всеобщего доступа к базовым цифровым возможностям, повышение качества, доступности и прозрачности государственных и социальных услуг (здравоохранение, образование, социальная защита), а также укрепление социального капитала и доверия к институтам власти посредством платформ электронного участия и обратной связи. Таблицы, представленные в работе, наглядно систематизируют типы ГЦИ, их целевые функции и конкретные показатели, по которым можно оценивать их вклад в устойчивость, что предоставляет практический инструментарий для региональных администраций. Потенциал ГЦИ реализуется в полной мере только при соблюдении ключевых принципов: всеобщая доступность и инклюзивность, высочайший уровень безопасности и защиты данных, интероперабельность систем, отказоустойчивость и постоянная адаптация к новым

вызовам. Инвестиции в ГЦИ должны носить опережающий и системный характер, интегрируясь в общие стратегии пространственного и социально-экономического развития регионов. Игнорирование необходимости развития ГЦИ или

их фрагментарное создание ведет к усугублению региональных диспропорций, усилению уязвимости экономики к кризисам, росту социального неравенства и, в конечном итоге, к подрыву основ социальной стабильности.

## Список литературы

1. Клейнер, Г. Б. Системные основы цифровой экономики / Г. Б. Клейнер // Философия хозяйства. – 2018. – № 1(115). – С. 131-143. – EDN YQYVGZ.
2. Земскова, И. А. Трансформация качества государственных услуг под влиянием цифровизации государственных органов / И. А. Земскова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – № 3(72). – С. 23-28. – EDN UUCHTQ.
3. Дроздов, Н. Н. Особенности технологий «последней мили» / Н. Н. Дроздов // Системы управления, технические системы: устойчивость, стабилизация, пути и методы исследования: материалы научно-практического семинара молодых ученых и студентов, Елец, 15–16 декабря 2016 года. – Елец: Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, 2017. – С. 155-158. – EDN XUXIZF.
4. Макаренко, К. В. «Умный город»: стандарты, проблемы, перспективы развития / К. В. Макаренко, В. О. Логиновская //

## References

1. Kleiner, G. B. Systemic foundations of the digital economy / G. B. Kleiner // Philosophy of Economy. – 2018. – № 1 (115). – Pp. 131-143. – EDN YQYVGZ.
2. Zemskova, I. A. Transformation of the quality of public services under the influence of digitalization of government agencies / I. A. Zemskova // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. – 2018. – № 3 (72). – Pp. 23-28. – EDN UUCHTQ.
3. Drozdov, N. N. Features of “last mile” technologies / N. N. Drozdov // Control systems, technical systems: stability, stabilization, research paths and methods: materials of the scientific and practical seminar of young scientists and students, Yelets, December 15-16, 2016. – Yelets: Yelets State University named after I.A. Bunin, 2017. – Pp. 155-158. – EDN XUXIZF.
4. Makarenko, K. V. “Smart City”: Standards, Problems, Development Prospects / K. V. Makarenko, V. O. Loginovskaya // Bulletin of the South Ural State University. Series: Computer Technologies,

## Информация об авторе

**Варвус С.А.**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Финансового университета. ORCID: 0000-0002-3334-9036 (г. Москва, Российская Федерация).

© Варвус С.А., 2025.

Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2019. – Т. 19, № 3. – С. 165-171. – DOI 10.14529/ctcr190316. – EDN NTCZRT.

5. Го, Б., Фэн, Ю., Лин, Дж. Цифровые инклюзивные финансы и цифровая трансформация предприятий // Finance Research Letters. – 2023. – Т. 57. – С. 104270. – DOI 10.1016/j.frl.2023.104270.
6. Социальная солидарность и справедливость как основания устойчивого развития общества в условиях вызовов цифровизации / Е. И. Зеленин, И. С. Бакланов, О. А. Бакланова, Г. И. Лукьянов // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 11(198). – С. 535-536. – EDN ZADRMP.
7. Яковleva, E. E. Конкурентоспособность организаций в условиях цифровой трансформации: вызовы и возможности / E. E. Яковleva, Е. А. Попова // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 11. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-11a-23. – EDN XXURFT.

Management, Radio Electronics. – 2019. – Vol. 19, № 3. – Pp. 165-171. – DOI 10.14529/ctcr190316. – EDN NTCZRT.

5. Guo, B., Feng, Y., Lin, J. Digital inclusive finance and digital transformation of enterprises // Finance Research Letters. – 2023. – Vol. 57. – P. 104270. – DOI 10.1016/j.frl.2023.104270.
6. Social Solidarity and Justice as the Foundations of Sustainable Society Development in the Face of Digitalization Challenges / E. I. Zelenin, I. S. Baklanov, O. A. Baklanova, and G. I. Lukyanov // Eurasian Law Journal. – 2024. – No. 11(198). – Pp. 535-536. – EDN ZADRMP.
7. Yakovleva, E. E. Competitiveness of Organizations in the Context of Digital Transformation: Challenges and Opportunities / E. E. Yakovleva, E. A. Popova // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, No. 11. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-11a-23. – EDN XXURFT.

## Information about the author

**Varvus S.A.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory of Financial University. ORCID: 0000-0002-3334-9036 (Moscow, Russian Federation).

© Varvus S.A., 2025.

# **ФИНАНСЫ**

## **FINANCE**



### **Финансовая экономика**

### **Financial Economics**

Особенности краудфандинга как инструмента финансирования: эволюция и текущее состояние

*Озарнов Р.В.*

Перспективы перехода к безналичной экономике

*Молоканов И.С.*

Финансово-экономическое сотрудничество России со странами Северной Африки: современное состояние и тенденции развития

*Аржаев Ф.И., Мамедов Т.Н.*

Цифровые финансы и современная денежно-кредитная политика

*Школьный Ю.И.*

О проблемах определения минимального гарантированного размера пенсионных выплат в России

*Орешенкова Ю.А.*

Центральные банки и цифровые валюты (CBDC): драйверы развития, модели и потенциальные макроэкономические эффекты

*Аль-Чаллаби Саад Хади Манхал*

# Особенности краудфандинга как инструмента финансирования: эволюция и текущее состояние\*

Озарнов Р.В.

Краудфандинг прошел значительную эволюцию: от благотворительных и донационных моделей до сложного многоуровневого инструмента финансирования. Его ключевой особенностью является использование интернет-платформ для привлечения множества мелких инвестиций от широкого круга лиц, что позволяет минимизировать риски для каждого отдельного вкладчика. Современное состояние краудфандинга характеризуется высокой диверсификацией моделей: помимо классического reward-based (вознаграждающего) формата, активно развиваются equity-based (акционерный), debt-based (кредитный или P2P-кредитование) и royalty-based (с роялти) краудфандинг. Это превратило его из инструмента для стартапов и творческих проектов в серьезный механизм для малого и среднего бизнеса, позволяющий не только привлечь капитал, но и протестировать рынок, сформировать лояльное сообщество и провести эффективную маркетинговую кампанию. Однако его развитие сдерживается рисками мошенничества, нормативно-правовой неопределенностью в некоторых юрисдикциях и высокой конкуренцией за внимание дононров. Таким образом, краудфандинг утвердился как гибкая и демократичная альтернатива традиционным источникам финансирования.

для цитирования

Озарнов Р.В. Особенности краудфандинга как инструмента финансирования: эволюция и текущее состояние // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 198–205.

ГОСТ 7.1-2003

ключевые слова

Краудфандинг, краудфандинг-платформа, краудинвестинг, P2P-кредитование, акционерный краудфандинг (equity-based), вознаграждающий краудфандинг (reward-based).

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-198-205

# Peculiarities of crowdfunding as a financing tool: evolution and current state

Ozarnov R.V.

Crowdfunding has evolved significantly: from charity and donation models to a complex multi-level financing tool. Its key feature is the use of Internet platforms to attract many small investments from a wide range of people, which helps to minimize the risks for each individual investor. The current state of crowdfunding is characterized by a high diversification of models: in addition to the classic reward-based format, equity-based, debt-based (credit or P2P lending) and royalty-based crowdfunding are actively developing. This has transformed it from a tool for startups and creative projects into a serious mechanism for small and medium businesses, allowing not only to attract capital, but also to test the market, form a loyal community and conduct an effective marketing campaign. However, its development is constrained by the risks of fraud, regulatory uncertainty in some jurisdictions and high competition for the attention of donors. Thus, crowdfunding has established itself as a flexible and democratic alternative to traditional sources of funding.

#### FOR CITATION

Ozarnov R.V. Peculiarities of crowdfunding as a financing tool: evolution and current state. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 198–205.

#### APA

#### KEYWORDS

*Crowdfunding, crowdfunding platform, crowdinvesting, P2P lending, equity-based crowdfunding, reward-based crowdfunding.*

Современный мир финансов стремительно меняется, появляются новые технологии и инструменты, которые радикально меняют привычные подходы к привлечению капитала. Одним из таких инструментов стал краудфандинг (от англ. crowdfunding). Краудфандинг представляет собой инновационный финансовый механизм, который радикально трансформировал подходы к финансированию проектов, ранее не находивших поддержки у традиционных инвесторов. Его принцип заключается в консолидации ресурсов широкого круга лиц для реализации инициатив, требующих значительных финансовых вложений посредством использования краудфандинговых

платформ, представляющих собой веб-сайты, обеспечивающие взаимодействие между экономическими агентами [1]. За последние два десятилетия данная модель финансирования претерпела значительные изменения, эволюционировав от локальных онлайн-платформ, ориентированных на поддержку творческих проектов, до глобальных механизмов, обеспечивающих финансирование высокотехнологичных стартапов и социальных инициатив на многомиллионные суммы.

Истоки краудфандинга уходят корнями в далекое прошлое. Например, еще в XVIII – XIX веках издатели книг часто собирали подписчиков заранее, чтобы покрыть расходы на печать. Исто-

рия краудфандинга демонстрирует, как цифровые технологии способствовали демократизации доступа к финансовым ресурсам, предоставляя возможность каждому стать спонсором, инвестором или участником реализации новых проектов. В литературе краудфандинг рассматривается как открытый призыв, преимущественно через Интернет, предоставить финансовые ресурсы либо в форме пожертвования, либо в обмен на будущий продукт или вознаграждение, данный механизм финансирования возник на стыке краудсорсинга и технологий Web 2.0, значительно снизив транзакционные издержки для малого бизнеса и стартапов, вписывается в глобальный тренд демократизации финансов, расширяя доступ к капиталу за счёт массового инвестора [2]. Платформы, такие как Kickstarter и Indiegogo, не только упростили процесс сбора средств, но и сформировали новую парадигму взаимодействия между создателями проектов и их аудиторией, основанную на принципах не только финансовой поддержки, но и эмоциональной вовлеченности и ощущения сопричастности.

В настоящее время краудфандинг вышел за рамки традиционных сфер применения, таких

как искусство и благотворительность. Он стал инструментом для тестирования и продвижения инновационных продуктов, а также элементом маркетинговых стратегий. Кроме того, данная модель финансирования начинает конкурировать с традиционными инвестиционными инструментами, предлагая альтернативные механизмы привлечения капитала. Однако стремительное развитие краудфандинга сопровождается рядом вызовов, включая вопросы обеспечения доверия, юридические аспекты и высокую конкуренцию на рынке.

С момента своего появления он превратился в важный сегмент альтернативных финанс: с \$1 млрд в 2011 г. [3] до \$34 млрд в 2020 г. [4]. По прогнозам, в 2025 г. объём отрасли может превысить \$70 млрд. [5]. В целях исследовательской работы представляется целесообразным провести анализ эволюции и современного состояния краудфандинга, его моделей, специфики краудфинансирования, а также технологических аспектов, проблем и перспектив развития данного феномена. Базовая модель краудфандинга представлена на рисунке 1.

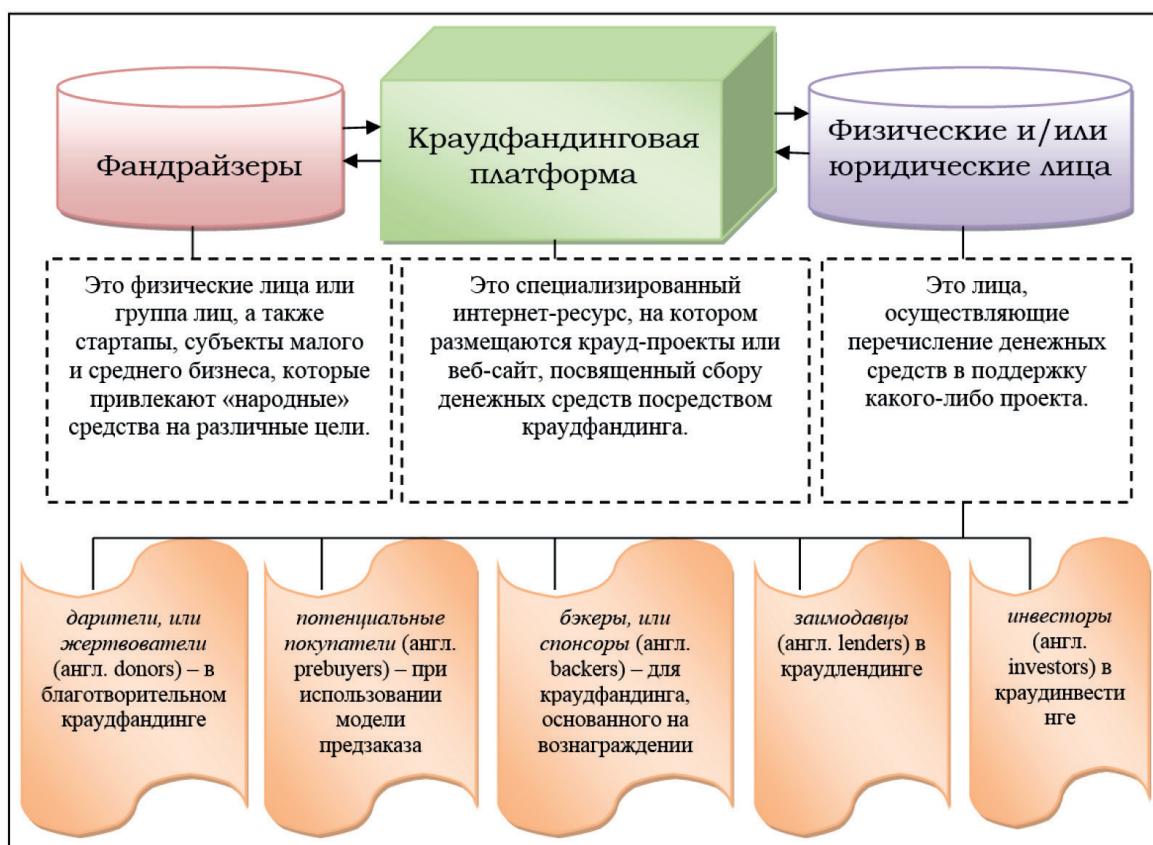


Рисунок 1. Типовая модель краудфандинга

**Источник:** Сальникова К. В., Пермяков Р. В. Аналитический обзор состояния рынка краудфандинга и краудленинга в России // Вестник Евразийской науки. – 2021. – № 2.

Кратко рассмотрим эволюцию краудфандинга. Хотя термин «краудфандинг» вошёл в оборот лишь в начале XXI века, сам принцип коллективного финансирования известен давно. Первая успешная онлайн-кампания краудфандинга состоялась в 1997 году, когда британская рок-группа Marillion собрала средства у своих фанатов на гастрольный тур по США [6]. Но настоящий прорыв произошел в 2008 – 2009 годах с появлением таких платформ, как Kickstarter и Indiegogo [7]. Именно эти сайты стали символом новой эпохи коллективного финансирования. Примерами служат сбор средств на пьедестал Статуи Свободы в XIX веке и публикация работ Моцарта при поддержке меценатов. Эти исторические примеры иллюстрируют идею привлечения множества небольших взносов на реализацию разнообразных инициатив. Современный краудфандинг сформировался в начале 2000-х годов с появлением ArtistShare (2003), IndieGoGo (2008) и Kickstarter (2009). Мировой финансовый кризис 2008 года способствовал росту популярности альтернативного финансирования. К началу 2010-х гг. краудфандинг вышел за рамки творческих проектов, охватив стартапы, социальные и научные инициативы. К 2018 году функционировало более 1250 платформ [8]. По-

явились специализированные игроки: Kiva (микрофинансирование), GoFundMe (благотворительность), CrowdCube (долевое инвестирование). Формирование правового поля стало важной вехой развития краудфандинга: в США был принят JOBS Act (2012) [9], в ЕС – Регламент (ЕС) 2020/1503 [10], в России – Федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» № 259-ФЗ от 02.08.2019 г., вступивший в силу в 2020 году [11].

Рассмотрим современные модели краудфандинга. На сегодняшний день краудфандинг представляет собой неоднородное явление, включающее несколько основных моделей, различающихся по характеру вознаграждения участников. Выделяют четыре базовых типа краудфандинга, каждый из которых имеет свои особенности и правовые аспекты: основанный на пожертвованиях (donation-based), основанный на вознаграждении (reward-based), долговой, долевой или инвестиционный (equity-based), представленные на рисунке 2.

Каждая из моделей находит свое применение в зависимости от целей кампании, уровня доверия аудитории и законодательной среды. До-

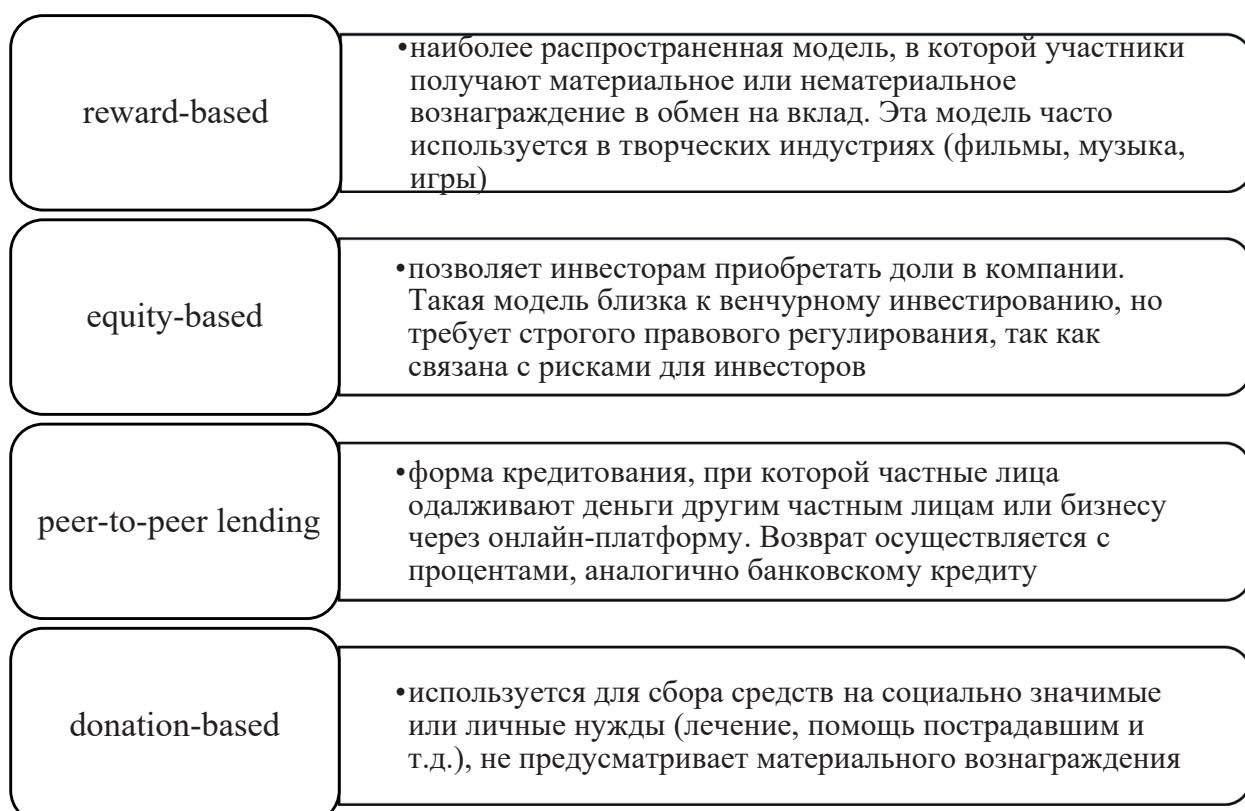


Рисунок 2. Основные типы краудфандинга

Источник: составлено автором.

натный краудфандинг основан на безвозмездных пожертвованиях в пользу социально значимых и благотворительных проектов. Спонсоры могут получить благодарности, упоминания, но не ожидают материальной отдачи. Основанный на вознаграждениях краудфандинг предполагает, что вкладчики получают нематериальные или материальные вознаграждения, такие как предварительные заказы продуктов, сувениры или доступ к эксклюзивным событиям. Долговой краудфандинг (краудлending) представляет собой выдачу займа с ожиданием возврата средств с процентами. Этот формат близок к P2P-кредитованию. Долевой краудфандинг (crowdinvesting) предполагает превращение вложений в доли собственности. Вкладчики получают права на дивиденды или рост стоимости компании [12].

Отметим, что наибольший объём привлечённых средств приходится на краудлending: на его долю в 2020 году приходилось около 96% объема альтернативного финансирования [13]. Однако по количеству компаний доминируют основанные на вознаграждениях и на пожертвованиях проекты. Отдельно развиваются гибридные и специализированные формы, такие как краудфандинг научных разработок или краудфандинг в сфере недвижимости.

Акционерный краудфандинг совмещает черты традиционного рынка капитала с механизмами краудфинансирования [12]. При размещении акций через платформы стартапы привлекают мелких инвесторов, которые получают право на долю в компании. В отличие от традиционного IPO, процесс проще и доступнее, однако сопровождается рисками раздробления собственности и усиления агентских проблем. Для минимизации рисков эмитенты часто используют выпуск неголосующих акций, оставляя контроль за основателями. Факторами успешности краудинвестинговых кампаний являются: участие основателей в капитале компании, что демонстрирует их заинтересованность; наличие зарегистрированных патентов, сигнализирующих об инновационности проекта; [12] узкая отраслевая специализация, воспринимаемая как признак фокусировки и профессионализма; качество раскрытия информации и активная коммуникация с инвесторами [14]. Акционерный краудфандинг открывает возможности для широкой демократизации инвестиций, однако требует решения вопросов корпоративного управления и защиты прав неквалифицированных инвесторов.

Рассмотрим роль технологий и платформ. Платформы выполняют роль посредников между

инициаторами проектов и инвесторами, обеспечивая удобный процесс презентации проектов и внесения вкладов. Технологии Web 2.0 позволили создать экосистему двусторонней коммуникации. Инициаторы могут регулярно обновлять информацию о проекте, а инвесторы – задавать вопросы, оставлять отзывы и делиться информацией. Механизмы типа «всё или ничего» (all-or-nothing) способствуют снижению рисков: средства перечисляются инициатору только при достижении целевой суммы [2]. Для обеспечения безопасности используются эскроу-счета: средства инвесторов блокируются до выполнения всех условий сделки. Платформы проводят базовую проверку проектов и инициаторов, стремясь минимизировать случаи мошенничества. Новейшие технологические тренды расширяют возможности краудфандинга. Платформы начали применять искусственный интеллект и машинное обучение для оценки качества заявок, выявления подозрительной активности и персонализированной рекомендации проектов. Что касается децентризованных технологий, то блокчейн-технологии породили новые формы краудфинансирования – ICO и STO. Они позволяют привлекать средства в обмен на цифровые токены без участия классических платформ. Однако децентрализация порождает и новые риски, что требует поиска баланса между свободой и безопасностью.

Проблемы и вызовы краудфандинга. Информационная асимметрия – инвесторы зачастую обладают ограниченной возможностью проверки достоверности данных о проекте. Случай мошенничества, хотя и редки, подрывают доверие к краудфандинговым платформам. Кроме того, частым явлением являются задержки или невыполнение обязательств. Более 75% проектов на Kickstarter не укладываются в заявленные сроки поставки вознаграждений [15]. Это негативно влияет на репутацию платформ и механизмов коллективного финансирования в целом. В свою очередь в разных странах существуют существенные различия в правовом статусе краудфинансирования. Избыточное регулирование может подавлять развитие отрасли, тогда как недостаточное создаёт риски злоупотреблений. В России, например, Федеральный закон № 259-ФЗ устанавливает ограничения на суммы инвестиций для неквалифицированных инвесторов (до 600 тыс. руб. в год) [11]. Нельзя и обойти стороннюю конкуренцию между платформами, которая усиливается: рынок движется к олигополии, где доминируют несколько крупнейших игроков (на-

пример, Kickstarter, Indiegogo, Crowdcube). Малые платформы испытывают трудности в привлечении проектов и инвесторов. Пандемия COVID-19 оказала двойственное воздействие: резкий рост объёма, основанного на пожертвованиях краудфандинга (+160% в 2020 году) [13] и одновременно снижение активности в коммерческих сегментах. Платформам пришлось адаптироваться, внедряя новые категории проектов и гибкие условия для инициаторов. Среди социальных факторов стоит отметить усталость доноров и эффект стадности: инвесторы часто ориентируются на популярные проекты, в результате чего менее известные инициативы могут остаться без финансирования.

Текущее состояние и перспективы развития. По данным Кембриджского центра альтернативных финансов, объём глобального онлайн-краудфинансирования (без учёта Китая) в 2020 году достиг \$113 млрд, показав рост на 24% по сравнению с 2019 годом. Лидерами рынка являются США (\$74 млрд) и Великобритания (~\$12,6 млрд) [13]. Страны-лидеры по состоянию на 2024 год представлены на рисунке 3.

Краудфандинг охватывает широкий спектр отраслей: IT-стартапы, биотехнологии, недвижимость, научные исследования, творческие индустрии. Развиваются специализированные платформы: для энергетики, медицинских проектов, книгоиздания. Крупные компании используют

краудфандинг как инструмент тестирования спроса и предварительных продаж.

Перспективы развития краудфандинга связаны со следующим:

- дальнейшим проникновением в развивающиеся страны, где доступ к традиционному финансированию ограничен;

- усилением синергии с венчурным капиталом и банковским сектором – краудфандинг становится частью цепочки финансирования стартапов;

- развитием децентрализованных финанс (DeFi), токенизации активов и применением смарт-контрактов для автоматизации сделок. В технологической сфере ожидается интеграция краудфандинга с социальными сетями и гемификация участия пользователей, что повысит вовлечённость инвесторов.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Краудфандинг прошёл путь от локальных инициатив к мощному глобальному феномену, став важной частью современной финансовой системы. Его эволюция тесно связана с развитием технологий, изменением социальных установок и спросом на демократизацию финансирования. Современный краудфандинг включает разнообразные модели: от благотворительности до венчурных инвестиций. Акционерный краудфандинг демонстрирует интеграцию кол-

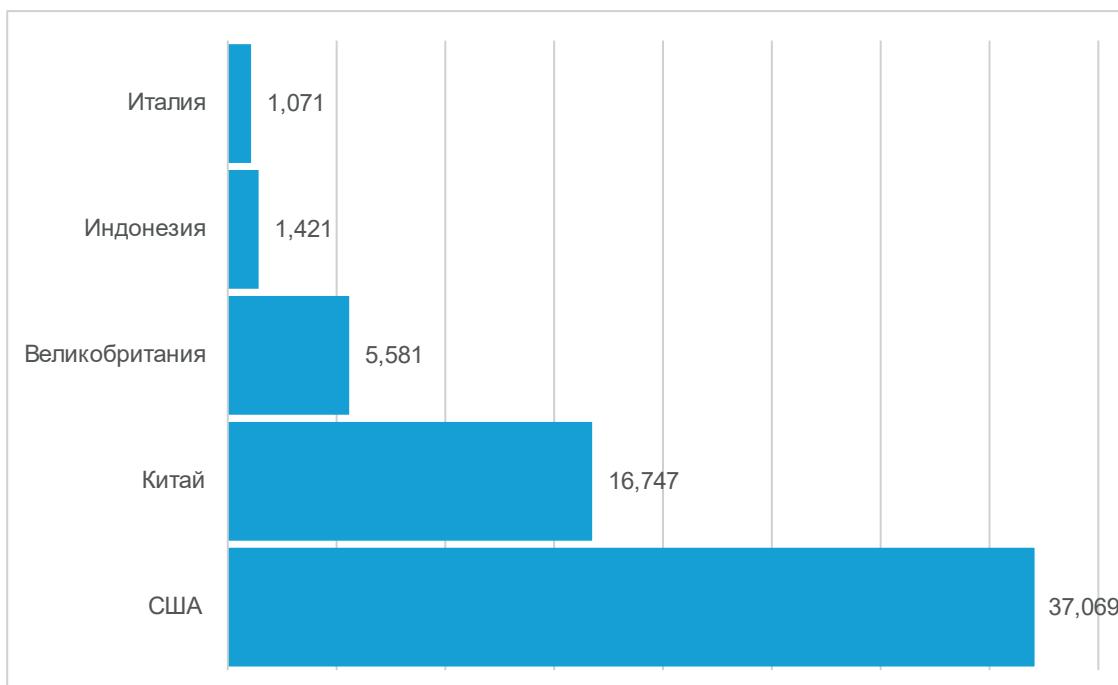


Рисунок 3. Страны-лидеры по цифровое привлечение капитала, октябрь 2024, в млн. долл. США

Источник: составлено автором по данным: [16].

лективных механизмов в рынок капитала, ставя при этом новые задачи в области корпоративного управления и защиты прав инвесторов. Проблемы информационной асимметрии, регулирования и конкуренции между платформами остаются актуальными. Однако технологические инновации, развитие DeFi и професионализация рынка создают благоприятные условия для дальнейшего роста. Особое значение краудфандинга заключается в его демократичности как механизма верификации жизнеспособности идей, что позволяет минимизировать бюрократические барьеры, присущие традиционному финансированию. Уникальность данного механизма финансирования определяется её двойственной природой: с одной стороны, это эффективный финансовый инструмент, с другой – мощный социальный инструмент, предоставляющий возможности для реализации проектов, не соответствующих стандартным инвестиционным критериям. Именно эта особенность обуславливает устойчивость краудфандинга к экономическим потрясениям и технологическим изменениям. Перспективы развития краудфан-

динга связаны с интеграцией новых технологий при сохранении его человеко-ориентированной сущности. Блокчейн, искусственный интеллект и технологии больших данных предоставляют возможности для создания более прозрачных и эффективных платформ. Однако главным конкурентным преимуществом краудфандинга остаётся его способность формировать эмоциональные связи между инициаторами проектов и их аудиторией. В будущем можно ожидать дальнейшую специализацию платформ, появление новых гибридных моделей и более тесную интеграцию с традиционными финансовыми институтами. При этом фундаментальный принцип коллективного участия в реализации идей останется неизменным. С высокой вероятностью краудфандинг продолжит укрепляться как эффективный механизм финансирования, расширяя доступ к капиталу для предпринимателей и инвесторов по всему миру. При грамотном сочетании технологических, организационных и правовых решений он будет способствовать развитию инноваций и решению социальных задач.

## Список источников

1. Европейская комиссия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/accessible-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/crowdfunding-explained\\_en#:~:text=Crowdfunding%20is%20a%20way%20of,way%20of%20accessing%20alternative%20funds](https://single-market-economy.ec.europa.eu/accessible-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/crowdfunding-explained_en#:~:text=Crowdfunding%20is%20a%20way%20of,way%20of%20accessing%20alternative%20funds) (дата обращения: 20.06.2025).
2. Парханкангас, А., Мейсон, К., Ландстрем, Х. Краудфандинг: введение // Руководство по исследованиям в области краудфандинга / под ред. Х. Ландстрема, А. Парханкангаса, К. Мейсона. – Челтнем: Эдвард Элгар, 2019. – стр. 1-19.
3. Массовая революция (2015). Отчет об индустрии краудфандинга. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.crowdsourcing.org/editorial/global-crowdfunding-market-to-reach-344b-in-2015-predictsmassolutions-2015cf-industry-report/45376> (дата обращения: 20.03.2025).
4. Статистика краудфандинга [Обновлена за 2020 год!]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.fundly.com/crowdfunding-statistics/#general> (дата обращения: 20.05.2025).
5. Статистика. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/fmo/capital-raising/digital-capital-raising/worldwide> (дата обращения: 22.05.2025).
6. Что такое краудфандинг и какую пользу он приносит экономике. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/11/27/what-is-crowdfunding-and-how-does-it-benefit-the-economy/> (дата обращения: 20.04.2025).
7. Динамика краудфандинга: предварительное исследование. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.scienceDirect.com/science/article/pii/S088390261300058X> (дата обращения: 20.04.2025).
8. Статистика. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/757247/number-crowdfunding-campaigns-completed-by-sector-globally/> (дата обращения: 24.04.2025).
9. Закон о рабочих местах. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/j/jump-start-our-business-startups-act-jobs.asp> (дата обращения: 20.04.2025).
10. Европейские поставщики услуг краудфандинга для бизнеса и внесение изменений в законодательство. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1503/oj/eng> (дата обращения: 10.04.2025).
11. 259-ФЗ от 02.08.2019 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_330652/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/) (дата обращения: 20.04.2025).
12. Березинец, И. В., Ильина, Ю. Б., Кляровская, Н. А. Акционерный краудфандинг: детерминанты успеха компании при размещении на краудфандинговой платформе // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2021. – Т. 20, вып. 2. – С. 131–164.
13. Циглер, Т., Шнеор, Р., Венцлафф, К., Суреш, К. и др. Второй глобальный отчет о сравнительном анализе рынка альтернативных финанс. – Кембридж: Кембриджский центр альтернативных финанс, Кембриджский университет, 2021.
14. Алерс, Г. К., Камминг, Д., Гонтер, К., Швейцер, Д. Сигнализация в краудфандинге акций // Теория и практика предпринимательства. – 2015. – Т. 39, № 4. – С. 955–980.
15. Моллик, Э. Динамика краудфандинга: предварительное исследование // Journal of Business Venturing. – 2014. – Т. 29, № 1. – С. 1–16.
16. Статистика. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/fmo/capital-raising/digital-capital-raising/worldwide/> (дата обращения: 20.04.2025).

## References

1. European Commission. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/crowdfunding-explained\\_en#:~:text=Crowdfunding%20is%20a%20way%20of,way%20of%20accessing%20alternative%20funds](https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/crowdfunding-explained_en#:~:text=Crowdfunding%20is%20a%20way%20of,way%20of%20accessing%20alternative%20funds) (access date: 20.06.2025).
2. Parhankangas, A., Mason, C., Landström, H. Crowdfunding: an introduction // Handbook of Research on Crowdfunding / ed. by H. Landström, A. Parhankangas, C. Mason. – Cheltenham: Edward Elgar, 2019. – Pp. 1–19.
3. Massolution (2015). The Crowdfunding Industry Report. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.crowdsourcing.org/editorial/global-crowdfunding-market-to-reach-344b-in-2015-predictsmassolutions-2015cf-industry-report/45376> (access date: 20.03.2025).
4. Crowdfunding Statistics [Updated for 2020!]. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://blog.fundly.com/crowdfunding-statistics/#general> (access date: 20.05.2025).
5. Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/outlook/fmo/capital-raising/digital-capital-raising/worldwide> (access date: 22.05.2025).
6. What is crowdfunding and how does it benefit the economy. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/11/27/what-is-crowdfunding-and-how-does-it-benefit-the-economy/> (access date: 20.04.2025).
7. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S088390261300058X> (access date: 20.04.2025).
8. Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/757247/number-crowdfund-ing-campaigns-completed-by-sector-globally/> (access date: 24.04.2025).
9. JOBS Act. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.investopedia.com/terms/j/jumpstart-our-business-startups-act-jobs.asp> (access date: 20.04.2025).
10. European crowdfunding service providers for business, and amending Regulation. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1503/oj/eng> (access date: 10.04.2025).
11. 259-FZ dated 08/02/2019 – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_330652/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/) (access date: 20.04.2025).
12. Berezinets, I. V., Ilyina, Yu. B., Klyarovskaya, N. A. Equity crowdfunding: determinants of a company's success when placed on a crowdfunding platform // Bulletin of St. Petersburg University. Management. – 2021. – Vol. 20, issue 2. – Pp. 131-164.
13. Ziegler, T., Shneor, R., Wenzlaff, K., Suresh, K. et al. The 2nd Global Alternative Finance Market Benchmarking Report. – Cambridge: Cambridge Centre for Alternative Finance, University of Cambridge, 2021.
14. Ahlers, G. K. C., Cumming, D., Günther, C., Schweizer, D. Signaling in equity crowdfunding // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2015. – Vol. 39, № 4. – Pp. 955–980.
15. Mollick, E. The dynamics of crowdfunding: an exploratory study // Journal of Business Venturing. – 2014. – Vol. 29, № 1. – Pp. 1–16.
16. Statista. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/outlook/fmo/capital-raising/digital-capital-raising/worldwide/> (access date: 20.04.2025).

## Информация об авторе

**Озарнов Р.В.**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Центра банковского консалтинга и прикладных исследований Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва, Российская Федерация).

© Озарнов Р.В., 2025.

## Information about the author

**Ozarnov R.V.**, Ph.D. in Economics, Leading Researcher at the Center for Banking Consulting and Applied Research at the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Ozarnov R.V., 2025.

# Перспективы перехода к безналичной экономике

**Молоканов И.С.**

В работе оценивается возможность перехода России к безналичному обществу. Несмотря на снижение доли платежей наличными деньгами, отечественные и зарубежные исследователи продолжают изучение выполняемых ими функций. В частности, отмечается необходимость снижения централизованности работы с наличными деньгами через делегирование Банком России части своих функций коммерческим банкам.

Анализ наличного денежного обращения Австралии, Великобритании, Германии, Индии, Казахстана, Канады и США показали, что наличные деньги все больше воспринимаются как общественное благо, доступность которого является ключевой задачей регуляторов. В России это реализуется через повышение возвратности монеты в обращение, поддержания доступности точек получения наличных денег, контроль за чистотой денежного обращения и повышение износостойчивости банкнот.

Проведенный SWOT-анализ позволяет сделать вывод об отсутствии необходимости применения в России концепции безналичной экономики и неготовности страны к полному отказу от наличных денег.

для цитирования

Молоканов И.С. Перспективы перехода к безналичной экономике // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 206–214.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Наличное денежное обращение, наличные деньги безналичная экономика, безналичное общество, возвратность монеты.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-206-214

# Possibility of transition to a cashless economy

**Molokanov I.S.**

The aim of this paper is to assess the possibility of transformation Russian economy to a cashless society. Despite the decline of cash payments, modern research on cash aims to study its functions under changed conditions. In particular, decentralization in work with cash through delegation of part of Bank of Russia functions to commercial banks.

Analyses of cash circulation in Australia, Great Britain, Germany, India, Kazakhstan, Canada and the USA have shown that cash is a public good so the availability of it for citizens is the key task of regulators. In Russia, this is realized through increasing the return of coin, maintaining the availability of cash points, controlling the purity of cash circulation and increasing the durability of banknotes.

The SWOT-analysis show lack of necessity of cashless economy in Russia.

#### FOR CITATION

Molokanov I.S. Possibility of transition to a cashless economy. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 206–214.

#### APA

#### KEYWORDS

*Cash circulation, cash, cashless economy, cashless society, coin returns.*

## ВВЕДЕНИЕ

В силу технического прогресса и перехода к цифровизации финансовых продуктов реализация концепции безналичной экономики представляется неотвратимым явлением. Основная цель работы – определение достоверности данного положения с учетом изменяющейся роли наличных денег.

Основной метод – анализ научных статей и публикаций в отраслевых журналах. В качестве дополнительных методов применялся страновой анализ состояния наличного денежного обращения (далее – НДО) и SWOT-анализ перехода к безналичной экономике.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что наличные деньги являются необходимым элементом денежного обращения страны и в условиях цифровизации экономики выступают в качестве резервного средства платежа, а в период шоковых ситуаций – средством накопления.

Настоящая статья имеет следующую структуру: обзор литературы по теме, страновой анализ НДО, SWOT-анализ перехода к безналичной экономике, заключение.

## ОБЗОР ПУБЛИКАЦИЙ

В своей работе [1] к.э.н., доцент О. М. Маркова проводит статистический анализ состо-

яния НДО отдельных стран (Бельгия, Чехия, Италия, Китай, Норвегия и др.), отмечая, что их условно можно разделить на страны с низкой долей использования наличных денег в платежах и страны, где указанная доля остается высокой. При этом отмечается наличие парадокса, при котором доля транзакций с использованием наличных денег падает, при сохранении тенденции к росту совокупного объема наличных денег в обращении.

Эта ситуация свидетельствует о смене характера спроса, формируемого на наличные деньги. Они перестают выполнять роль основного инструмента платежа (транзакционный спрос) и выступают как способ сохранения стоимости (при низких или отрицательных процентных ставках по депозитам), а также как резервное средство платежа в экстренных ситуациях.

Приведенная выше работа является продолжением коллективной монографии [2], посвященной состоянию, тенденциям и перспективам НДО России. Несмотря на то, что статистический анализ не является актуальным (данные до 2015 года), работа представляет интерес в части описания четырех моделей построения инфраструктуры НДО страны в зависимости от централизации функций на уровне регулятора.

В России длительный период НДО было сильно централизованным, что обеспечивало, с одной стороны, надежность и возможность в экстренных ситуациях перераспределить ресурсы в регионы с повышенным спросом на наличные деньги, а с другой стороны, такая система требовала существенных затрат.

В настоящее время Банк России поэтапно перестраивает систему НДО в части делегирования отдельных функций на уровень коммерческих банков. Наиболее важными являются Монетная площадка Банка России (перераспределение потоков монеты непосредственно между участниками платформы – коммерческими банками) и развитие сети кредитных организаций, использующих наличные деньги Банка России, которые хранятся непосредственно в подразделениях кредитных организаций.

Авторами также приводятся положения о рисках и выгодах, которые может принести переход к безналичной экономике (со ссылкой на статью экономиста М. Д. Леви).

О возможных направлениях оптимизации НДО в России писали в своей работе [3] к.э.н., доцент Ю. В. Морозова, и д.э.н., профессор Е. В. Травкина. В дополнение к ранее указанным

практикам авторами отмечается важность применения новых способов изготовления банкнот с целью увеличения срока их службы, а также выдвигается осторожный тезис о возможности прекращения выпуска денежных знаков отдельных номиналов в связи с увеличением уровня цен, их округлением при оплате наличными деньгами (отбрасывание копеек) и низким удельным весом отдельных номиналов в структуре денежных знаков в обращении.

Основные мероприятия уже реализовываются на практике. В частности, возобновлен выпуск банкнот номиналом 5 и 10 рублей, проводится работа по повышению возвратности монеты от населения (всероссийская акция «Монетная неделя», проводимая под эгидой Банка России), а также поэтапно реализовывается выпуск в обращение модернизированных банкнот.

Проблеме возвратности монет (а также статистическому анализу денежного обращения с 2013 по 2022 годы) посвящена работа [4] к.э.н., доцента А. А. Рязановой и к.э.н., доцента М. В. Вахрамеевой. Авторами отмечается не только повышение количества монеты в обращении, но и в целом увеличение количества наличных денег в обращении (наличная денежная масса) за период с 2013 по 2022 годы на 83,59% или 6,5 трлн. руб. (2013 год принят как базисный).

Указанная ситуация связана с изменением общего уровня цен, а также с применением наличных денег в качестве резервного платежного инструмента. Наиболее ярко эту тенденцию видно на резком повышении спроса на наличные деньги в первые дни после начала специальной военной операции (февраль 2022 года) и объявления частичной мобилизации (сентябрь 2022 года). Возможные причины такого поведения: кризисы денежного обращения в прошлом, низкое доверие населения к банковской системе и наличие в законодательстве возможности изъятия необходимого для нужд обороны имущества у организаций и граждан<sup>1</sup>. В указанной ситуации особое внимание Банк России уделяет инструментам стабилизации ситуации и минимизации критических рисков в результате набегов на банки.

В своей работе [5] О. М. Маркова также указывает на неуместность отказа от использования наличных денег в условиях возможных шоковых

<sup>1</sup> Пункт 6 статьи 7 Федерального конституционного закона от 30.01.2002 № 1-ФКЗ «О военном положении» (ред. от 13.12.2024). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_35227/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35227/) (дата обращения: 14.07.2025).

ситуаций и сбоев в инфраструктуре безналичных платежей.

При этом в отдельных работах предпринимаются попытки оценить возможный период перехода нашей страны к безналичном обществу. Одной из таких работ выступает статья [6] О. И. Лариной и Н. В. Морыженковой, где авторами отмечается возможность исчезновения наличных денег в России к 2036 году.

Таким образом, отечественные работы по НДО охватывают широкий спектр рассматриваемых вопросов от статистического анализа состояния НДО до перспектив замещения наличных денег безналичными и/или цифровыми.

### СТРАНОВОЙ АНАЛИЗ

Несмотря на то, что тенденция к цифровизации представляется как общемировая, состояние НДО изменяется неравномерно. Оценкам причин спроса на наличные деньги в экономике отдельных стран посвящаются как научные работы, так и широкий спектр отчетов и анализов, проводимых международными организациями, крупными финансовыми организациями, сообществами и, разумеется, центральными банками.

Примером научной работы в этой области может послужить статья [6], в которой М. А. Gobena и D. G. Kebede исследуют причины высокого уровня использования наличных денег в экономике Эфиопии. Авторами отмечаются широкие возможности применения данного платежного средства для теневой экономики и криминальной отрасли, в частности коррупции, вымогательства,

ограблений. В данной связи отмечается, что снижение доли наличных платежей и уменьшение совокупного объема наличных денег в обращении позволит частично снизить негативное влияние криминальной составляющей.

В качестве одних из основных мер, предлагаемых авторами, являются введение лимитов и ограничений на снятие (хранение) наличных денег физическими лицами и организациями, перевыпуск (модернизация) наличных денег для повышения их защищенности, а также изъятие из обращения в процессе обмена устаревших денежных средств, излишнего объема денежных средств, банкнот крупных номиналов, популяризация безналичных платежей через финансовую инклюзивность.

Вместе с тем помимо научных работ целесообразно обращать внимание на отраслевые журналы. Одним из них является «Банкноты стран мира», на страницах которого ежегодно публикуются обзоры о состоянии НДО.

В рамках настоящего исследования был проведен выборочный анализ публикаций с 2022 по 2025 год. В анализ попали статьи, посвященные Австралии, Великобритании, Германии, Индии, Казахстану, Канаде и США. Сводные результаты представлены в таблице 1.

Страновой анализ показывает, что проблемы и вызовы в области НДО России и мирового сообщества сопоставимы. В следствии чего перед Банком России также ставится задача контроля и поддержания доступности наличных денег

Состояние НДО в отдельных странах на основании обзора журнала «Банкноты стран мира»

Наименование страны	Год публикации - состояние НДО
Австралия	2022 – наличные деньги остаются востребованным инструментом платежа, в связи с чем ключевым становится вопрос обеспечения доступности наличных денег для населения. Регулятор совместно с экспертным сообществом формирует инструменты и подходы по недопущению ухудшения доступности наличных денег (в том числе за счет сокращения сети банкоматов) с опорой на зарубежный опыт. При этом указывается, что ритейл готов отказаться от использования наличных денег при проведении платежей. 2024 – результаты трехгодичного исследования Резервного банка Австралии показали снижение доли оплаты наличными деньгами с 2019 года с 32% до 16%. Вместе с тем для большинства австралийцев, в том числе из нестоличных регионов, вопрос доступности наличных денег остается крайне важным, в том числе на фоне проводимого сокращения сети банкоматов. Одновременно отмечается, что при рассмотрении стоимостных характеристик, доля наличных денег сократилась не так стремительно (с 19% до 13%).
Великобритания	2022 – на фоне общего сокращения использования наличных денег в платежах, их наличие как резервного инструмента остается востребованным. Применение наличных зависит в высокой степени от уровня жизни человека, места его проживания, общей развитости системы безналичных платежей. По данным проведенного исследования 48% (25 млн. человек) считают, что у них возникнут сложности при переходе к безналичному обществу, в то время как 19% указали, что им было бы в целом трудно выжить в таком обществе.

Окончание табл. 1

Наименование страны	Год публикации - состояние НДО
Индия	2024 – стимулирование использования наличных денег происходит за счет роста потребления и превращения Индии в крупный туристический регион. Наличные деньги, традиционно используемые для проведения основных платежей и в качестве подарка, остаются востребованным платежным средством даже при внедрении платежных карт RuPay. Отмечается рост снятия наличных денег через банкоматы на 5,51% в стоимостном выражении. 2025 – Индия отказывается от концепции перехода к безналичному обществу так как достижение стабильного роста экономики страны возможно только при высоком уровне финансовой инклюзивности населения. Одновременно отмечается, что страна находится в состоянии неопределенности в отношении будущего НДО ввиду противоречивой политики после денежной реформы Моди (отрицательные последствия замены банкнот в 500 и 1000 рупий на банкноты нового образца в 500 и 2000 рупий).
Германия	2025 – отмечается планомерное снижение количества банкоматов и отделений банков, в которых население может снять наличные деньги. При учете, что Германия является одной из стран с высоким уровнем наличных денег в экономике (около 51% ежедневных транзакций оплачиваются наличными), такая ситуация воспринимается населением как негативная. Вместе тем регулятор в лице Бундесбанка провел исследование доступности точек снятия наличных на территории Германии и выявил умеренный уровень доступности наличных для населения. Вместе с тем с целью дальнейшего недопущения ухудшения указанного показателя, регулятором проводятся дополнительные исследования. Одновременно сокращение банкоматной сети и отделений банков компенсируется развитием услуги выдачи наличных денег в точках розничной торговли, что позволяет поддерживать приемлемый уровень доступности наличных даже для сельских регионов.
Казахстан	2023 – наличные деньги выступают одним из основных средств платежа. В данной связи ключевыми направлениями деятельности регулятора становится поддержание оптимального номинального соотношения наличных денег в экономике, решение вопроса о повышении качества выпускаемых банкнот, их защищенности и износостойкости. Население в целом в 73% случаев считают необходимым условием существования наличных и безналичных денег в экономике.
США	2024 – одна из причин высокого количества наличных долларов в обращении – использование их за пределами США. В данной связи представляется затруднительным провести точную оценку количества обращающихся денежных знаков. В такой ситуации регулятор должен решать вопрос обеспечения доступности наличных денег и стабильности денежного обращения как внутри страны, так и отслеживать операции с наличными долярами во всем мире. Одновременно отмечается, что в рамках США сохраняются общие тенденции, характерные для ряда других стран: использование наличных денег в платежах за небольшие покупки, общая тенденция к сокращению количества платежей с использованием наличности, формирование транзакционного спроса на банкноты небольших номиналов, в то время как спрос на банкноты в 100 долларов США формируется с целью накопления, либо со стороны внешних потребителей. Отдельно важно отметить, что в отдельных штатах США рассматривается законодательное закрепление возможности населения платить наличными деньгами в торговых точках. В связи с отсутствием в действующей редакции законодательства положений об обязательности приема наличных денег в сделках купли-продажи, граждане начали сталкиваться с переходом отдельных торговых сетей и магазинов исключительно на безналичные платежи. Представители власти считают такое положение дел недопустимым. 2025 – наличные деньги остаются в числе трех самых популярных средств платежа, при этом количество совершаемых с ними транзакций снизилось до 16%. Отмечается, что данное снижение относительно и вызвано общим ростом совершаемых транзакций (в том числе с использованием карт). При этом запасы наличных денег у населения остаются стабильными (парадокс наличности). Наличные доллары США выступают социальным стабилизатором для отдельных категорий граждан, в следствии чего полный отказ от них не рассматривается.
Канада	2024 – страна в целом, как и представители ритейла не намерены полностью отказаться от использования наличных денег, ввиду возможности проведения в них платежей быстро и без риска сбоев в платежных системах. Отдельное внимание регулятора направлено на обеспечение возвратности монеты в связи с высокими издержками на ее ежегодную чеканку (16% проса на монеты покрывается за счет чеканки новой монеты).

Источник: составлено автором на по данным: [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17].

для населения. В рамках данного направления не только проводится на постоянной основе мониторинг показателей финансовой доступности и ежегодные обследования отношения к различным средствам платежа, но и реализуются программы по делегированию работы с наличными деньгами кредитным организациям, мероприятия, направленные на повышение возвратности монеты в обращение и повышение износоустойчивости и защищенности банкнот. Возможность использования наличных рублей для всех видов платежей гарантируется Гражданским кодексом Российской Федерации<sup>2</sup>, вследствие чего российской рубль в наличной форме действительно можно рассматривать не только как резервный способ платежа, но и как общественное благо.

### БЕЗНАЛИЧНОЕ ОБЩЕСТВО

Основная работа об обществе с меньшим количеством наличных денег в обращении принадлежит американскому экономисту К. С. Рогоффу [18]. В ней автор отмечает, что такой переход позволит решить ряд экономических и социальных проблем. Среди основных: повышение собираемости налогов и сборов за счет повышения прозрачности платежей, повышение финансовой инклюзивности, снижение доли теневой экономики, а также уровня преступности. Касательно последнего отмечается, что это будет касаться как преступлений в области финансов, так и наркоторговли, работторговли, продажи оружия. Также будет повышена личная безопасность граждан за счет возможного снижения количества краж.

К. С. Рогофф справедливо указывает, что для перехода к указанному обществу государству и регулятору необходимо соответствовать определенным критериям и использовать определенные методы. Отмечается, что общество с меньшим количеством наличных денег в обращении возможно создать только в долгосрочной перспективе (десятилетия), а также в странах с развитой, стабильной экономикой. При этом реализуемая политика перехода должна быть поэтапной.

Одними из основных инструментов, которые предлагаются в работе выступают: изъятие из обращения банкнот крупных номиналов и замена их банкнотами мелких номиналов (монетой), с возможным изменением дизайна и ограничени-

ями на количество или срок обмена; установление лимитов и ограничений на проведение платежей в наличных деньгах, перечисление государственных мер поддержки исключительно в безналичной форме, повышение финансовой инклюзивности населения, уровня его технической и финансовой грамотности.

В целом концепция общества с меньшим количеством наличных денег в обращении имеет свои преимущества, однако, по нашему мнению, в современных реалиях также требует переосмысления.

В отношении российской экономики переход к безналичному обществу представляется затруднительным и нецелесообразным в новых условиях. Высокая волатильность экономики и определенные шоковые события вызывают социальные волнения, которые выражаются в набегах на банки в связи с низким уровнем доверия населения к стабильности банковской системы. В указанной ситуации, когда стабилизация возможна за счет оперативных регуляторных мер (пример действий Банка России в 2022 году), официальный переход к безналичному обществу будет восприниматься населением России как потенциальная угроза их безопасности и стабильности. Более того, полная прослеживаемость безналичных платежей, возможность накопления и систематизации такой информации на фоне сообщений о происходящих утечках из баз данных кредитных организаций и государственных органов, не способствует повышению доверия населения к безналичным платежам.

Одновременно номинальный ряд современных банкнот, хоть и может считаться избыточным (в отношении банкнот номиналом 200 и 2000 рублей), но самая крупная банкнота номиналом в 5000 рублей не входит в число крупнейших по номиналам банкнот мира, в следствие чего вывод ее из обращения с позиции коррупционной составляющей и в рамках отмывания доходов, полученных преступным путем, требует отдельного исследования.

К. С. Рогофф также отмечает, что переход к безналичному обществу позволит регулятору использовать политику отрицательных процентных ставок, что при значении ключевой ставки Банка России в 20% (по состоянию на 23.07.2025) является излишним.

Во внимание также требуется принять географическую протяженность нашей страны и неравномерность покрытия сетью Интернет и стабильной телефонной связью. Отдельно отме-

<sup>2</sup> Статья 140 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 31.10.2024). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 16.07.2025).

чается, что в условиях продолжения специальной военной операции и частой угрозы беспилотных летательных аппаратов в ряде регионов России наблюдаются перебои с работой мобильного интернета, что делает затруднительным или невозможным проведение безналичных платежей. Таким образом, наличные деньги в России выступают не столько резервным способом проведения платежей, сколько одним из основных, а также выступают гарантом ощущения социальной и экономической защищенности населения.

В таблице 2 приведен SWOT-анализ перехода российской экономики к безналичной.

Таким образом, в настоящее время отсутствует основание считать безналичное общество в России востребованным и осуществимым. Более того, опыт зарубежных стран наглядно показывает, что ажиотаж в отношении перехода к безналичной экономике спадает на фоне внешних условий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что область НДО остается востребованной для изучения со стороны как отечественных, так и зарубежных ученых. При этом от вопросов исторического, теоретического характера осуществляется переход к вопросам будущего наличных денег в цифровом мире. Анализ профильной литературы и отраслевых журналов дает основание считать, что происходит смена курса от борьбы с наличными к гарантиям возможности использования наличных денег. Это еще раз подчеркивает их значимость как общественного блага и необходимость законодательного закрепления возможности использования их во всех видах платежей.

Концепция безналичной экономики, к сожалению, не выдерживает в настоящее время натиска реалий как за рубежом, так и в России, в результате чего говорить о необходимости перехода и его неизбежности пока рано. В России

Таблица 2  
SWOT-анализ российской безналичной экономики

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Повышение собираемости налогов и сборов за счет минимизации «серых» зарплат, сделок купли-продажи с использованием наличных денег. 2. Минимизация рисков набегов на банки в периоды социальных шоков. 3. Сбор и систематизация сведений о всех транзакциях в экономике.	1. Высокая зависимость от стабильности платежной системы и издержки на создание резервных механизмов оплаты. 2. Издержки на обучение населения финансовой и технологической грамотности. 3. Отсутствие гарантов максимальной защищенности системы проведения платежей от киберугроз. 4. Социальная напряженность в силу возникающих ограничений и контроля со стороны государства, силовых ведомств
Возможности	Угрозы
1. В перспективе применение отрицательных процентных ставок в качестве инструмента денежно-кредитной политики. 2. Маркировка бюджетных платежей, а также платежей физических лиц и организаций с целью недопущения нецелевого использования средств. 3. Оптимизация налогового администрирования, ускорение процедур выявления незаконных схем и цепочек. 4. Контроль трансграничного перемещения денежных средств.	1. Злоупотребление информацией о совершаемых в системе платежах в преступных целях и/или в целях политического контроля. 2. Исключение отдельных категорий граждан (по уровню дохода, возрасту, убеждениям) из экономической системы страны. 3. Парализация экономики в случае целенаправленной кибератаки на платежную систему страны. 4. Использование в «серых» схемах альтернативных способов совершения платежей и/или денежных суррогатов для обхода контроля и ограничений. 5. Возможность в одностороннем порядке заморозить финансовые средства граждан на банковских счетах (ввести ограничения и лимиты) в целях стабилизации экономики и/или в условиях военного положения.

область НДО в последние годы хоть и претерпевает оптимизационные изменения, однако они не ставят под вопрос будущее существование наличных денег, напротив, направлены на повышение эффективности и устойчивости данной системы.

Дальнейшее изучение вопроса НДО в России требует проведения анализа возможности и пути существования наличной и цифровой форм российского рубля. Изучение этого вопроса позволит определить векторы трансформации НДО России.

## Список литературы

1. Маркова, О. М. Особенности использования наличных денег в цифровой экономике: российский и зарубежный опыт. – Москва: РУСАИНС, 2023. – 232 с.
2. Абрамова, М. А. Состояние, тенденции и перспективы развития наличного денежного обращения в России. – Москва: РУСАИНС, 2021. – 168 с.
3. Морозова, Ю. В. Наличное денежное обращение в России: современные тенденции и проблемы // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2020. – № 2(81). – С. 88-92. – EDN AQOMSB.
4. Рязанова, А. А. Статистический анализ наличной денежной массы в обращении // Финансовая экономика. – 2023. – № 11. – С. 49-54. – EDN SXHKVW.
5. Маркова, О. М. Совершенствование обращения наличных денег в цифровой экономике // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 1. – С. 18-26. – EDN BXNIED.
6. Гобена, М. А. Денежная экономика, преступность и регулирование наличных денег в Эфиопии // Журнал по борьбе с отмыванием денег. – 2022. – Том 25, № 3. – С. 645-655. – DOI 10.1108/jmlc-06-2021-0065. – РЕД. KMBTAW.
7. Австралия изучает международный опыт предоставления гарантий доступа к наличным // Банкноты стран мира. – 2022. – № 10. – С. 24-25.
8. Использование наличных денег и отношение к ним в Австралии // Банкноты стран мира. – 2024. – № 2. – С. 20-23.
9. Как меняется отношение британцев к наличным // Банкноты стран мира. – 2022. – № 7. – С. 20-22.
10. Бундесбанк: анализ состояния инфраструктуры НДО в Германии // Банкноты стран мира. – 2025. – № 5. – С. 1821.
11. Рост потребления и использования наличных в Индии // Банкноты стран мира. – 2024. – № 9. – С. 10-13.
12. Индия: укрепление доверия к национальной валюте и реабилитация наличных // Банкноты стран мира. – 2025. – № 3. – С. 28-29.
13. В Казахстане наличные уступают в популярности только переводам по номеру телефона // Банкноты стран мира. – 2023. – № 3. – С. 16-19.
14. Канада не собирается отказываться от наличных и продолжает чеканку монет // Банкноты стран мира. – 2024. – № 2. – С. 24-25.
15. Исследование ФРС США подтвердило устойчивую популярность наличных долларов // Банкноты стран мира. – 2024. – № 6. – С. 18-21.
16. Флорида запрещает ритейлерам отказываться от наличных // Банкноты стран мира. – 2024. – № 2. – С. 16-18.
17. Исследование ФРС США: американцы платят наличными примерно семь раз в месяц // Банкноты стран мира. – 2025. – № 5. – С. 18-21.
18. Роггофф, К. Проклятие наличности / пер. с англ. Аллы Белых; под науч. ред. Андрея Белых. – М.: Издательство Института Гайдара, 2018. – 472 с.

## References

1. Markova, O. M. Features of the use of cash in the digital economy: Russian and foreign experience. – Moscow: RUSAINS, 2023. – 232 p.
2. Abramova, M. A. The state, trends and prospects of development of cash circulation in Russia. – Moscow: RUSAINS, 2021. – 168 p.
3. Morozova, Yu. V. Cash circulation in Russia: current trends and challenges // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. – 2020. – № 2(81). – Pp. 88-92. – EDN AQOMSB.
4. Ryazanova, A. A. Statistical analysis of the cash supply in circulation // Financial economics. – 2023. – № 11. – Pp. 49-54. – EDN SXHKVW.
5. Markova, O. M. Improving the circulation of cash in the digital economy // Financial markets and banks. – 2021. – № 1. – Pp. 18-26. – EDN BXNIED.
6. Gobena, M. A. Cash economy, criminality and cash regulation in Ethiopia // Journal of Money Laundering Control. – 2022. – Vol. 25, № 3. – Pp. 645-655. – DOI 10.1108/jmlc-06-2021-0065. – EDN KMBTAW.
7. Australia is studying the international experience of providing guarantees of access to cash // Banknotes of the countries of the world. – 2022. – № 10. – Pp. 24-25.
8. The use of cash and the attitude towards it in Australia // Banknotes of the countries of the world. – 2024. – № 2. – Pp. 20-23.
9. How the British attitude to cash is changing // Banknotes of the countries of the world. – 2022. – № 7. – Pp. 20-22.
10. Bundesbank: analysis of the state of the NDO infrastructure in Germany // Banknotes of the countries of the world. – 2025. – № 5. – P. 1821.
11. The growth of consumption and use of cash in India // Banknotes of the countries of the world. – 2024. – № 9. – Pp. 10-13.
12. India: strengthening confidence in the national currency and rehabilitating cash // Banknotes of the world. – 2025. – № 3. – Pp. 28-29.
13. In Kazakhstan, cash is second in popularity only to transfers by phone number // Banknotes of the countries of the world. – 2023. – № 3. – Pp. 16-19.
14. Canada is not going to abandon cash and continues to mint coins // Banknotes of the countries of the world. – 2024. – № 2. – Pp. 24-25.
15. A study by the US Federal Reserve confirmed the steady popularity of cash dollars // Banknotes of the countries of the world. – 2024. – № 6. – Pp. 18-21.

16. *Florida prohibits retailers from giving up cash // Banknotes of the countries of the world.* – 2024. – № 2. – Pp. 16-18.
17. *Study by the US Federal Reserve: Americans pay in cash about seven times a month // Banknotes of the countries of the world.* – 2025. – № 5. – Pp. 18-21.
18. *Rogoff, K. The curse of cash / translated from English. Alla Belykh; under scientific editorship. Andrey Belykh.* – Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2018. – 472 p.

## Информация об авторе

**Молоканов И.С.**, аспирант кафедры банков, финансовых рынков и страхования Санкт-Петербургского государственного экономического университета (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

© Молоканов И.С., 2025.

## Information about the author

**Molokanov I.S.**, postgraduate student at the department of division of banking, financial markets and insurance of the St. Petersburg State University of Economics (St. Petersburg, Russian Federation).

© Molokanov I.S.V., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-215-222

# Финансово-экономическое сотрудничество России со странами Северной Африки: современное состояние и тенденции развития\*

Аржаев Ф.И., Мамедов Т.Н.

В статье рассмотрены финансово-экономические связи России со странами Северной Африки в современных условиях. Установлено, что ключевыми проблемами российского-африканского сотрудничества выступают: логистика, финансовая инфраструктура и разрыв в уровне развития. Выявлено, что в настоящее время в рамках исследуемого региона Египет и Алжир – это основные торговые партнеры России. При этом североафриканский регион не является ключевым инвестиционным партнером России. Определено, что для Российской Федерации сотрудничество со странами Северной Африки представляется экономически и политически выгодным. Сделан вывод, что в современных условиях между Россией и странами-партнерами становится особенно важным развитие платформенных финансовых решений, в том числе в области инновационных финансовых технологий.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Аржаев Ф.И., Мамедов Т.Н. Финансово-экономическое сотрудничество России со странами Северной Африки: современное состояние и тенденции развития // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 215–222.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Финансово-экономического сотрудничество, экспорт, импорт, взаимная торговля, прямые иностранные инвестиции, Россия, Северная Африка.

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситету.

# Financial and economic cooperation between Russia and North African countries: current state and development trends

Arzhaev F.I., Mamedov T.N.

The article examines the financial and economic relations of Russia with the countries of North Africa in modern conditions. It has been established that the key problems of Russian-African cooperation are logistics, financial infrastructure and the gap in the level of development. It is revealed that Egypt and Algeria are currently Russia's main trading partners in the region under study. At the same time, the North African region is not a key investment partner of Russia. It is determined that cooperation with the countries of North Africa is economically and politically beneficial for the Russian Federation. It is concluded that in modern conditions, the development of platform-based financial solutions, including in the field of innovative financial technologies, is becoming especially important between Russia and partner countries.

#### FOR CITATION

Arzhaev F.I., Mamedov T.N. Financial and economic cooperation between Russia and North African countries: current state and development trends. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 215–222.

#### APA

#### KEYWORDS

*Financial and economic cooperation, export, import, mutual trade, foreign direct investment, Russia, North Africa.*

## ВВЕДЕНИЕ

Страны Северной Африки на протяжении последних трех десятилетий не являлись ключевыми внешнеэкономическими партнерами Российской Федерации. Отношения стран региона с Россией развивались волнообразно, в основном в сфере политических взаимодействий и деятельности российских компаний энергетического сектора (разведка месторождений, реализация проектов в сфере электроэнергетики) и аграрно-промышленного комплекса. Причинами тому до 2022 г. были в основном: наличие открытых для российских товаров крупных и менее рисковых по сравнению с африканскими европейских

рынков, нестабильная политическая обстановка в ряде стран Северной Африки, большие риски заключения торговых и тем более инвестиционных контрактов с африканскими контрагентами.

Стоит отметить, что интерес к региону со стороны России не является новым. В период существования СССР сотрудничество с такими государствами Северной Африки, как Алжир, Египет и Ливия, имело характер идеологического и военно-технического партнерства. В условиях антироссийских санкций взаимодействие России со странами Северной Африки приобретает качественно иные черты – от поиска альтернативных

рынков сбыта до формирования новых финансовых инструментов, способных минимизировать риски долларовой зависимости.

**Целью статьи** выступает анализ современного состояния и тенденций развития финансово-экономических отношений России со странами Северной Африки.

**Методика исследования** основана на общих и специальных научных методах.

### РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

В современных условиях сотрудничество со странами Северной Африки для России представляется важной частью внешнеэкономической стратегии, однако утверждать, что вследствие геополитической нестабильности и по причине относительной дружественности большинства стран Северной Африки могут произойти резкие положительные изменения в существующих длительных и объективных тенденциях финансово-экономического сотрудничества Российской Федерации с регионом прежде всего. Это утверждение подкрепляется тем, что барьеры сотрудничества, как и ключевые тенденции его развития фактически не изменились.

Обычно принято выделять три основных проблемы российско-африканского сотрудничества: логистика, финансовые взаимоотношения и разрыв в уровне развития [1]. Первая из них характеризуется тем, что страны Северной Африки соседствуют с ближневосточным регионом, государствами Персидского залива, которые сегодня находятся в фаворитах экономических взаимодействий с Россией [2].

Значимым ограничением в части логистики представляется и тот факт, что основные торговые потоки в страны региона проходят через морские порты на побережье Средиземного моря – Александрия, Думъят, Порт Саид в Египте, Агадир, Касабланка, Танжер (включая Танжер Мед) в Марокко, Беджайя в Алжире, многим из которых требуется модернизация и расширение пропускной способности с учетом крупных грузопотоков из Европы и конкуренции с портами Восточной Африки за транзит грузов из КНР и стран Юго-Восточной Азии в Европу [3].

Вторая проблема – это способы взаиморасчетов. До начала масштабных санкций против России в 2022 г. взаиморасчеты во многом осуществлялись в рублях, после 2022 г. с использованием специализированных компаний-посредников, на бартерной основе, достаточно распространены были взаиморасчеты через азиатских контрагентов [4], [5].

На протяжении последнего десятилетия идет работа с Египтом и Алжиром по возможности использования карт «МИР» и UnionPay для расчетов физических лиц и о возможности реализации взаиморасчетов через национальные платежные системы для компаний. Важно отметить, что частично проблемы взаиморасчетов происходят из того, что инфраструктурное развитие региона по сравнению со странами, например Центральной Африки, достаточно высоко, но все же финансовая инфраструктура стран Северной Африки остается низкоразвитой и не позволяет быстро наращивать объем финансовых операций. Несмотря на привлекательность Эфиопии, Египта, Алжира как рынков развития финтех, равно как и потенциал совершенствования банковской системы в Африке в целом [6], использование финансовых продуктов африканских стран для развития взаимной торговли с Россией на текущем этапе невозможно из-за объемов торговли и трансграничных расчетов.

Разрыв уровня развития сотрудничества между Россией и странами Северной Африки оказывается в основном в структуре взаимной торговли и сложностях налаживания корпоративных контактов [7].

Часто упоминается и проблема цифровизации как фактор, препятствующий сотрудничеству России со странами североафриканского региона [8]. Государства Северной Африки, несмотря на быстрые темпы развития, находятся на индустриальном этапе развития экономик (в лучшем случае) [9], проекты, реализуемые в регионе, направлены на обеспечение базовых экономических потребностей, а не на совершенствование системы производства. В условиях роста значимости цифровизации в промышленности и сельском хозяйстве, страны Северной Африки в силу сохранения цифрового разрыва и технологического отставания становятся нетто-реципиентами технологических решений. Этот фактор представляется важным при анализе возможностей развития финансовых отношений со странами Северной Африки, так как значительно ограничивает возможности использования новых способов расчетов и инвестирования в регион, а также ставит страны региона в зависимость не только от инвесторов в целом, но и от поставщиков технологий и операторов систем расчетов и платежей, телекоммуникаций и связи.

Широко распространенная оценка стран Северной Африки как инновационных лидеров континента, стран, активно продвигающих цифровую

трансформацию, несколько отличается от реальной ситуации – затраты на НИОКР в любой из стран Северной Африки не превышают 1% ВВП (самый высокий показатель – 0,9% в Египте) [10].

Безусловно, государства региона остаются интересными партнерами для России, несмотря на ограничивающие сотрудничество факторы. Этому способствует наличие возможностей расширения российского присутствия в регионе. Во-первых, быстрый экономический рост стран Северной Африки, сопровождающийся растущим импортом, приводит к расширению рынков сбыта для российских товаров.

Во-вторых, для российских компаний, многие из которых специализируются на разведке и добыче природных ресурсов, североафриканский рынок капитала может быть интересен с точки зрения привлечения иностранного капитала в условиях санкций. При этом значимым ограничением для привлечения капитала из Северной Африки в Россию являются исторически плотные связи компаний региона с европейскими хозяйствующими субъектами.

В-третьих, страны Северной Африки нуждаются в активном развитии сферы здравоохранения, инфраструктурном развитии, расширении потенциала энергогенерации, развитии человеческого капитала [11]. Для реализации задачи продвижения своих интересов в регионе Россия может использовать свое преимущество в опыте решения проблем, схожих с теми, с которыми сталкиваются страны региона, и в связях со странами Северной Африки, при этом соотношение затрат и эффектов реализации такой политики будет ниже, чем у европейских стран и США.

В-четвертых, в Африке наблюдается активная интеграция через создание зон свободной торговли и экономическую кооперацию. При активизации экономического сотрудничества с государствами североафриканского региона Россия получает возможность выхода на пока слабо освоенный развитыми странами африканский рынок. Тем не менее, основной полюс интеграции в регионе остается в странах Восточной Африки, где активно продвигает свое влияние Китай [12], заинтересованный в природных ресурсах и транзитном потенциале африканских государств.

Для оценки тенденций и возможностей дальнейшего развития финансово-экономического сотрудничества России со странами Северной Африки обратимся к внешнеторговой статистике и выделим основные товарные группы и дина-

мику взаимной торговли России с государствами североафриканского региона.

В российском экспорте в страны Африки, несмотря на значимые колебания экспорта в регион, преобладают пищевые продукты, в частности, зерновые (рисунок 1). С 2020 г. вырос российский экспорт удобрений, что связано с необходимостью преодоления последствий засухи в регионе. Часть стран Северной Африки обладают достаточно крупными запасами нефти и газа (Алжир, Марокко, Египет), что определяет не только структуру их внешней торговли, но и энергогенерацию. Тем не менее, страны североафриканского региона после начала санкций расширили закупки российских энергоносителей [13], среди крупнейших покупателей Тунис, формирующий таким образом собственные запасы энергоносителей и получающий доходы от их реэкспорта в Италию и ЕС, Алжир и Марокко – для этих стран закупки российской нефти и газа с дальнейшей их перепродажей также стали возможностью нарастить экспорт в страны Европы и получить больший объем экспортных доходов. При сохранении санкций стоит ожидать повышения импорта странами Северной Африки минерального топлива и продуктов его переработки, однако, рекордные темпы роста 2022 – 2023 гг. вряд ли будут достигнуты. Также можно отметить заинтересованность стран региона в российской фармацевтической промышленности, однако в абсолютном выражении увеличение российского экспорта химических веществ незначительно [14].

В отдельные периоды достаточно значимую долю российского экспорта составляли товары, не включенные в другие категории. Значимым для Российской Федерации фактором развития сотрудничества с Северной Африкой остается сотрудничество в сфере военно-промышленного комплекса, продукция которого отнесена к этой категории. Отметим, что пик экспорта товаров и операций, не включенных в другие категории, приходится на 2011 – 2013 гг., когда проходила гражданская война в Египте, на 2016 – 2020 гг., пик конфликта в Ливии, а также обострение конфликта в Магрибе. С 2022 г. наблюдается рост экспорта в страны Северной Африки машин и оборудования из России. Выход на рынки стран региона с новой продукцией, не связанной с сырьевым экспортом, необходим, однако с учетом сложных рыночных условий и высоких рисков российским экспортерам представляется важным формировать консорциумы или иные формы кооперативных стратегий для закре-

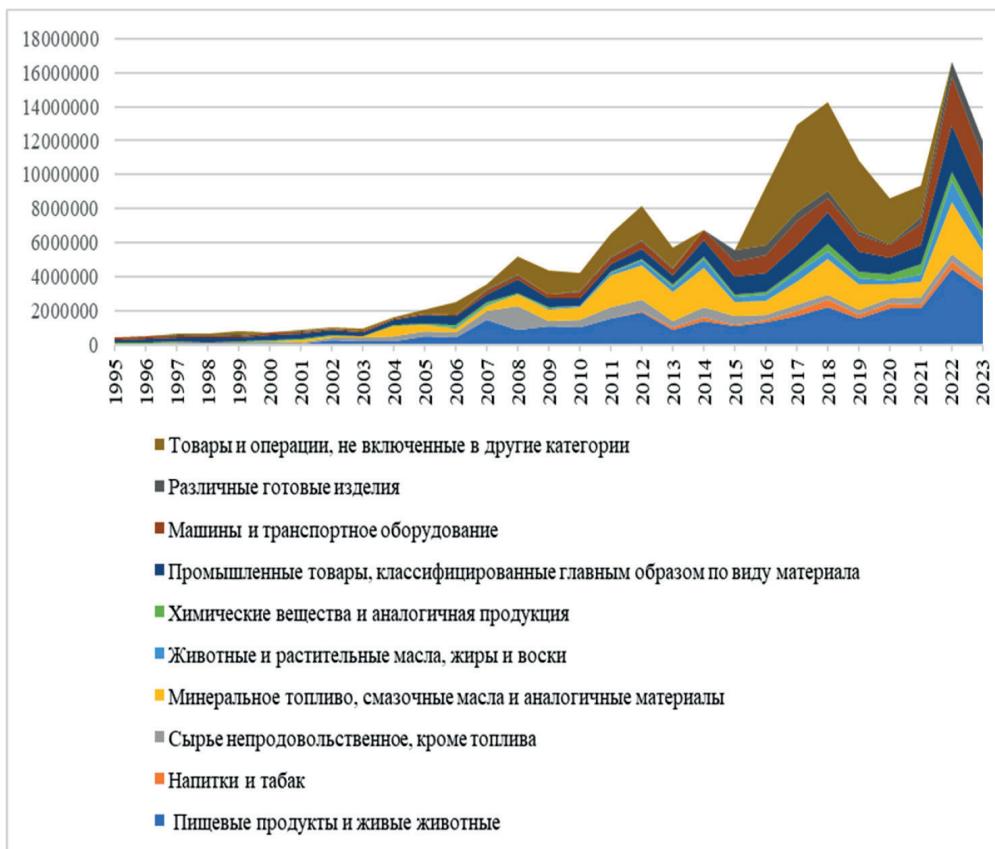


Рисунок 1. Товарная структура российского экспорта в Северную Африку

Источник: составлено авторами по данным: [15].

пления на африканских рынках и уменьшения рисков. Касательно страновой структуры российского экспорта в Северную Африку следует выделить две группы стран-партнеров: Египет и Алжир – крупные, традиционно значимые для российской внешней торговли рынки, особенно с учетом экспорта названными странами достаточно значимого объема услуг в Россию, и Ливия, Мавритания, Судан и Тунис – менее крупные экономики с почти не меняющейся динамикой импорта из Российской Федерации.

Вторая группа стран на сегодняшний день представляет не меньший интерес для России, однако с учетом санкционного давления и относительно небольшого опыта сотрудничества, выход на их рынки российской продукции с высокой вероятностью будет осуществляться опосредованно, через рынки Египта и Алжира, особенно с учетом наличия единой таможенной зоны, в которую входят все названные страны.

Российский импорт из стран Северной Африки представлен в основном пищевыми продуктами (фрукты, орехи) и в совокупности не превышает 1 млрд долл., то есть более, чем в 15 раз

меньше экспорта. Рост импорта различных готовых изделий и машин и транспортного оборудования свидетельствует о диверсификации параллельного импорта, а не о реальном росте спроса на промышленные товары, произведенные в странах региона. Увеличение импорта продукции легкой промышленности, парфюмерной промышленности и ряда других малых промышленных групп из стран Северной Африки в Россию, то есть, частично продукция стран региона находит свои ниши на российском рынке, замещая европейскую (рисунок 2).

В отличие от экспорта российский импорт из региона остается достаточно стабильным и слабо подвержен колебаниям международной экономической конъюнктуры. Ключевыми партнерами России в части импорта остаются Египет и Марокко, стоит отметить, что санкции не оказали значительного влияния на поставки из этих стран в Россию, чего нельзя сказать про поставки из Мавритании и Судана [15].

Что касается движения капитала из России в страны Северной Африки и наоборот, то ключевой инвестиционный партнер России в регионе –



*Рисунок 2. Товарная структура российского импорта из Северной Африки*

**Источник:** составлено авторами по данным: [15].

Египет. Несмотря на то, что Северная Африка – это нетто-экспортер капитала в отношении с Россией, именно Российская Федерация нетто-экспортирует капитал в страны региона [16]. Отметим, что регион не является ключевым инвестиционным партнером России, несмотря на наличие предпосылок его становления таковым и спроса на российские инвестиции в странах Северной Африки [17]. Достаточно неоднородная динамика российского экспорта в страны Северной Африки, тесные связи с европейскими партнерами и конкуренция с КНР, а также высокие риски и низкие кредитные рейтинги стран региона (Египет – В/Caa1 (Fitch/Moody's) Тунис – CCC-/Caa2 (Fitch/Moody's), Марокко – BB+/Ba1(Fitch/Moody's) [18]), и ограниченность финансовых ресурсов российских компаний в связи с трансформацией деятельности в условиях санкций не позволяют говорить о возможностях широкомасштабного развития традиционного финансового сотрудничества со странами региона. Это во многом определяет и динамику прямых инвестиций из России в страны североафриканского региона – безусловно, будет происходить постепенный

рост, особенно частных инвестиций в совместные предприятия, но ни инвестиции, ни взаимная торговля товарами и услугами не смогут стать устойчивым драйвером роста финансово-экономического сотрудничества России и стран Северной Африки без политически обусловленных стимулов.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для России сотрудничество со странами Северной Африки, хотя и представляется выгодным экономически и политически, остается вопросом конъюнктурным, элементом адаптации к санкциям, в связи с чем в отличие от торговли сохраняется неопределенность в вопросе взаимных прямых инвестиций и финансового сотрудничества. Это ограничивает возможности использования традиционных инструментов финансового сотрудничества в МЭО, а именно, инвестиционного инструментария, инструментов регулирования валютного курса и развития валютного сотрудничества. В таких условиях представляется возможным развитие платформенных финансовых решений и решений в сфере инновационных финансовых технологий.

## Список литературы

1. Кудрова, Н. А., Кузминых, Ю. В. Современное состояние и тенденции развития взаимной торговли России и стран – партнеров в Северной Африке // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 601-620.
2. Шкваря, Л. В. Внешняя торговля России со странами ССАГПЗ: динамика, характеристики и возможности // Вестник МГИМО-Университета. – 2023. – №16(3). – С. 222-243.
3. Володина, М. А. Конкуренция внешних игроков за транспортно-логистические проекты в западной и северной Африке (на примере морских портов) // Сравнительная политика. – 2021. – №12(1). – С. 34-48.
4. Как страны Африки резко сократили расчеты в рублях с Россией. РБК: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/07/10/2023/651e75d69a7947463a3f7f99> (дата обращения: 25.02.2025).
5. Ткаченко, В. Солнечный круг. Российская газета. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cdnstatic.rg.ru/uploads/attachments/2023/07/27/bcf3becc4dd4b810addf068465006eb3\\_008.pdf](https://cdnstatic.rg.ru/uploads/attachments/2023/07/27/bcf3becc4dd4b810addf068465006eb3_008.pdf) (дата обращения: 25.02.2025).
6. Саенко, А. Н. Политические меры для решения экономических проблем Северной Африки // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 10. – С. 103-106.
7. Африка: перспективы развития и рекомендации для политики России: доклад по итогам ситуационного анализа. – М.: Международные отношения, 2021. – 142 с.
8. Завгородний, А. Ф., Кудрова, Н. А., Кузминых, Ю. В., Приходько, Д. В. Экономическая глобализация и проблемы национальной и международной безопасности // Проблемы современной экономики. – 2023. – № 3(87). – С. 73-77.
9. Идрис, А., Сумайла, К. Развитие совместных проектов России и африканских стран в контексте осуществления региональной интеграции на континенте // Вестник Поволжского института управления. – 2022. – № 5. – С. 54-71.
10. Приходько, Д. В., Шеров-Игнатьев, В. Г. Цифровая экономика в Африке: состояние и проблемы развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2024. – № 40(1). – С. 3-35.
11. Экономический прогноз Северной Африки на 2023 год. АФБР. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.afdb.org/en/documents/north-africa-economic-outlook-2023> (дата обращения: 25.02.2025).
12. Алексеева, А. И., Иванова, Н. И. Африканский вектор развития внешнеэкономических связей России // Российский внешнеэкономический вестник. – 2025. – № 1. – С. 118-130.
13. WSJ: Северная Африка «ненасытно» скапивает российские нефтепродукты. Ведомости. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2023/02/26/964313-wsj-severnaya> (дата обращения: 25.02.2025).
14. Новая веха развития сотрудничества России и Алжира: расширение инвестиций и локализация производства на Африканском континенте. Росконгресс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://roscongress.org/materials/novaya-vekha-ravzvitiya-sotrudnichestva-rossii-i-alzhira-rashirenie-investitsiy-i-lokalizatsiya-proj/> (дата обращения: 25.02.2025).
15. Datacentre UNCTADStat. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/> (дата обращения: 25.02.2025).
16. Статистика внешнего сектора. ЦБ РФ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/statistics/macro\\_itm/external\\_sector/ets/](https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ets/) (дата обращения: 25.02.2025).
17. Максим Решетников предложил создать новые межправкомиссии с африканскими странами. Министерство экономического развития. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://economy.gov.ru/material/news/maksim\\_reshetnikov\\_predlozhil\\_sozdat\\_novye\\_mezhpravkomissii\\_s\\_afrikanskimi\\_stranami.html](https://economy.gov.ru/material/news/maksim_reshetnikov_predlozhil_sozdat_novye_mezhpravkomissii_s_afrikanskimi_stranami.html) (дата обращения: 25.02.2025).
18. Список суверенных рейтингов. Экономика страны. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://countryeconomy.com/ratings> (дата обращения: 25.02.2025).

## References

1. Kudrova, N. A., Kuzminykh, Yu. V. Current state and development trends of mutual trade between Russia and partner countries in North Africa // Economic relations. – 2023. – Vol. 13, № 3. – Pp. 601-620.
2. Shkvarya, L. V. Russia's foreign trade with the GCC countries: dynamics, characteristics and opportunities // Bulletin of MGIMO University. – 2023. – № 16(3). – Pp. 222-243.
3. Volodina, M. A. Competition of external players for transport and logistics projects in West and North Africa (on the example of seaports) // Comparative Politics. – 2021. – №12(1). – Pp. 34-48.
4. How African countries have drastically reduced settlements in rubles with Russia. RBC. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.rbc.ru/finances/07/10/2023/651e75d69a7947463a3f7f99> (access date: 02/25/2025).
5. Tkachenko, V. Sunny Circle. Rossiyskaya gazeta. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://cdnstatic.rg.ru/uploads/attachments/2023/07/27/bcf3becc4dd4b810addf068465006eb3\\_008.pdf](https://cdnstatic.rg.ru/uploads/attachments/2023/07/27/bcf3becc4dd4b810addf068465006eb3_008.pdf) (access date: 02/25/2025).
6. Saenko, A. N. Policy measures to solve the economic problems of North Africa // Innovations and Investments. – 2023. – № 10. – Pp. 103-106.
7. Africa: development prospects and recommendations for Russian policy: a report on the results of a situational analysis. Moscow: International Relations – 2021. – 142 p.
8. Zavgorodny, A. F., Kudrova, N. A., Kuzminykh, Yu. V., Prikhodko, D. V. Economic globalization and problems of national and international security // Problems of modern economics. – 2023. – № 3(87). – Pp. 73-77.
9. Idris, A., Sumaila, K. Development of joint projects between Russia and African countries in the context of regional integration on the continent // Bulletin of the Volga Institute of Management. – 2022. – № 5. – Pp. 54-71.
10. Prikhodko, D. V., Sherov-Ignatiev, V. G. Digital economy in Africa: state and problems of development // Bulletin of St. Petersburg University. Economy. – 2024. – № 40(1). – Pp. 3-35.
11. North Africa Economic Outlook 2023. AFDB. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.afdb.org/en/documents/north-africa-economic-outlook-2023> (access date: 02/25/2025).
12. Alekseeva, A. I., Ivanova, N. I. The African vector of development of Russia's foreign economic relations // Russian Foreign Economic Bulletin. – 2025. – № 1. – Pp. 118-130.
13. WSJ: North Africa “insatiably” buys Russian oil products. Vedomosti. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2023/02/26/964313-wsj-severnaya> (access date: 02/25/2025).
14. A new milestone in the development of cooperation between Russia and Algeria: expansion of investments and localization of production on the African continent. Roscongress. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://roscongress.org/materials/novaya-vekha-ravzvitiya-sotrudnichestva-rossii-i-alzhira-rashirenie-investitsiy-i-lokalizatsiya-proj/> (date of access: 02/25/2025).

- materials/novaya-vekha-razvitiya-sotrudnichestva-rossii-i-alzhi-ra-rasshirenie-investitsiy-i-lokalizatsiya-proi / (accessed: 02/25/2025).
15. *Datacentre* UNCTADstat. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre> / (date of access: 02/25/2025).
16. *External sector statistics*. THE Central Bank OF THE Russian Federation. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.cbr.ru/statistics/macro\\_itm/external\\_sector/ets](https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ets) / (date of appeal: 02/25/2025).
17. Maxim Reshetnikov proposed the creation of new intergovernmental commissions with African countries. Ministry of Economic Development. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://economy.gov.ru/material/news/maksim\\_reshetnikov\\_predlozhil\\_sozdat\\_novye\\_mezhpravkomissii\\_s\\_afrikan-skimi\\_stranami.html](https://economy.gov.ru/material/news/maksim_reshetnikov_predlozhil_sozdat_novye_mezhpravkomissii_s_afrikan-skimi_stranami.html) (access date: 02/25/2025).
18. *Sovereigns Ratings List*. Countryeconomy. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://countryeconomy.com/ratings> (access date: 02/25/2025).

## Информация об авторах

**Аржаев Ф.И.**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Института исследований международных экономических отношений Финансового университета при Правительстве РФ. ORCID: 0000-0002-2986-3235 (г. Москва, Российская Федерация).

**Мамедов Т.Н.**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Института исследований международных экономических отношений Финансового университета при Правительстве РФ. ORCID: 0000-0002-9899-1396 (г. Москва, Российская Федерация).

© Аржаев Ф.И., Мамедов Т.Н., 2025.

## Information about the authors

**Arzhaev F.I.**, Ph.D. in Economics, Leading Researcher at the Institute for International Economic Relations Research at the Financial University under the Government of the Russian Federation. ORCID: 0000-0002-2986-3235 (Moscow, Russian Federation).

**Mamedov T.N.**, Ph.D. in Economics, Leading Researcher at the Institute for International Economic Relations Research at the Financial University under the Government of the Russian Federation. ORCID: 0000-0002-9899-1396 (Moscow, Russian Federation).

© Arzhaev F.I., Mamedov T.N., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-223-228

# Цифровые финансы и современная денежно-кредитная политика

Школьный Ю.И.

Современная финансовая система детерминирована в своём сущностном развитии стремительной цифровизацией экономических процессов, появление и конвергенция таких технологий, как распределенные реестры, блокчейн, искусственный интеллект и большие данные, привели к формированию новой парадигмы — цифровых финансов. Объект исследования — денежно-кредитная политика. Предмет исследования — цифровые финансы. Целью данного исследования является комплексный анализ влияния цифровых финансов на современную денежно-кредитную политику. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: классифицировать основные виды цифровых финансов; проанализировать ключевые каналы их воздействия на инструменты, цели и трансмиссионный механизм ДКП; провести сравнительный анализ проектов цифровых валют ведущих мировых Центральных банков; определить потенциальные риски и возможности для финансовой стабильности. Результаты работы вносят вклад в развитие денежно-кредитной политики путем концептуализации новых явлений, таких как цифровые валюты центральных банков (CBDC) и децентрализованные финансы (DeFi) и определения их места в традиционных монетарных моделях.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Школьный Ю.И. Цифровые финансы и современная денежно-кредитная политика // Дискуссия. — 2025. — № 6 (139). — С. 223–228.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровые валюты, децентрализованные финансы, финансовая стабильность, блокчейн, фиатные валюты, криптовалюты.

# Digital finance and modern monetary policy

Shkolny Yu.I.

The modern financial system is determined in its essential development by the rapid digitalization of economic processes. The emergence and convergence of technologies such as distributed ledgers, blockchain, artificial intelligence and big data have led to the formation of a new paradigm – digital finance. The object of the study is monetary policy. The subject of the study is digital finance. The purpose of this study is a comprehensive analysis of the impact of digital finance on modern monetary policy. To achieve this goal, the following tasks are solved: to classify the main types of digital finance; to analyze the key channels of their impact on the instruments, goals and transmission mechanism of monetary policy; to conduct a comparative analysis of digital currency projects of the world's leading central banks; to identify potential risks and opportunities for financial stability. The results of the work contribute to the development of monetary policy by conceptualizing new phenomena such as central bank digital currencies (CBDC) and decentralized finance (DeFi) and determining their place in traditional monetary models.

FOR CITATION

Shkolny Yu.I. Digital finance and modern monetary policy. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 223–228.

APA

KEYWORDS

*Digital currencies, decentralized finance, financial stability, blockchain, fiat currencies, cryptocurrencies.*

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровые финансы представляют собой совокупность финансовых активов, сервисов и институтов, существующих и функционирующих в цифровой среде, характеризующийся высокой степенью децентрализации, автоматизации и доступности. В контексте макроэкономического регулирования наиболее значимым следствием развития цифровых финанс становятся её кардинальное воздействие на традиционные механизмы денежно-кредитной политики (ДКП), реализуемой центральными банками. Трансмиссионный механизм процентной ставки, управление ликвидностью банковской системы и обеспечение финансовой стабильности меняют свою сущность под воздействием, порожденным децентрализо-

ванными финансами (англ. DeFi), криптоактивами и, что наиболее важно, появлением цифровых валют центральных банков (англ. CBDC). Теоретическая значимость исследования состоит в комплексном и системном анализе влияния цифровых финанс на современную денежно-кредитную политику, что позволяет расширить и углубить теоретические представления о трансформации финансовой системы в условиях цифровизации. Исследование формирует теоретический фундамент для анализа изменений в трансмиссионном механизме денежно-кредитной политики, выявляя новые каналы воздействия на процентные ставки, инфляцию и финансовую стабильность, также способствует развитию теоретических подходов к оценке рисков и возможностей, связанных

с цифровизацией финансов, таких как проблема цифрового «банковского набега»<sup>1</sup> [1] и эрозии monetарного суверенитета, что создает основу для дальнейших научных изысканий в данной области.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Цифровые финансы представляют собой новую парадигму в организации финансовой системы, которая охватывает все аспекты создания, распределения и использования финансовых продуктов и услуг через цифровые каналы и на основе цифровых технологий. Цифровые финансы – широкое понятие, включающее в себя не только новые формы активов, но и инфраструктуру, платформы и протоколы, такие как мобильные банковские приложения, платформы для краудфандинга, системы онлайн-торговли и децентрализованные финансовые (DeFi) протоколы, которые опосредуют и автоматизируют взаимодействие между участниками рынка. В рамках этой парадигмы цифровые активы выступают как цифровое представление стоимости или права, которое создается, хранится и передается с использованием цифровых технологий, прежде всего распределенных реестров и блокчайна – ключевой характеристикой является использование криптографии для подтверждения прав собственности и обеспечения целостности данных. К данной категории относятся криптовалюты, «utility-токены» [2] (рус. гибридные токены), обеспечивающие доступ к конкретному сервису, «security-токены» [3], представляющие собой цифровую форму традиционных финансовых активов, такие как акции или облигации, а также «невзаимозаменяемые токены» [4] (NFT) – уникальные цифровые сертификаты, удостоверяющие право собственности на цифровой или реальный объект.

Важнейшим и наиболее динамично развивающимся подвидом цифровых активов являются цифровые валюты – форма денег, существующая исключительно в электронной форме и предназначенная для использования в качестве средства обращения, расчета и сохранения стоимости. Их можно разделить на две принципиально разные группы: первую группу составляют децентрализованные виртуальные валюты, такие как Биткоин или Эфириум, которые эмитируются и управляются не централизованным органом, а алгоритмически на основе компьютерных сетей;

<sup>1</sup> Банковский набег – массовый отток средств: «Роль финансовой нестабильности в банковской системе заключается в минимизации рисков для клиентов и вкладчиков, т.к. финансовая нестабильность банка угрожает безопасности депозитов, что может привести к массовому оттоку средств, известному как «банковский набег» (bank run)» [1].

вторую институциональную группу формируют цифровые валюты центральных банков (CBDC), представляющие собой цифровую форму национальной фиатной валюты, являющуюся прямым безусловным обязательством эмитента – Центрального банка, и обладающую статусом законного платежного средства на территории страны.

Цифровые финансы не являются монолитным понятием, а охватывают широкий спектр цифровых инструментов, которые можно систематизировать по технологическому и институциональному признакам – таблица 1.

Возникновение этих инструментов бросает вызов традиционной двухуровневой банковской системе, где Центральный банк взаимодействует с коммерческими банками, а те – с конечными потребителями. CBDC, например, открывают возможность для прямого взаимодействия между центральным банком и населением (модель «retail CBDC» [5] (рус. розничный)), что потенциально может привести к цифровому банковскому набегу в периоды кризисов, когда вкладчики будут массово переводить средства из коммерческих банков на более безопасные счета в центральном банке.

Внедрение цифровых финансов, и в особенности CBDC, модифицирует все составляющие трансмиссионного механизма ДКП, воздействие на процентную политику. CBDC может стать мощным инструментом для передачи решений по процентным ставкам в реальную экономику. В теории, центральный банк мог бы устанавливать отрицательную процентную ставку непосредственно на «авуары цифровой валюты» [6], что является технически сложным для наличных денег, но расширяет арсенал центрального банка для борьбы с дефляционными шоками в условиях нулевого нижнего порога («Zero Lower Bound» [7]). следует отметить, что подобная мера является крайне спорной с точки зрения социального восприятия и может стимулировать уход в альтернативные активы.

Цифровые финансы могут значительно ускорить и сделать более точным процесс передачи сигналов ДКП, так программируемые CBDC, использующие смарт-контракты, могли бы автоматически активировать определенные условия финансирования (например, целевые кредиты для малого бизнеса при соблюдении критериев), обеспечивая более адресное и быстрое кредитование, что повышает предсказуемость и эффективность политики. Широкое распространение глобальных стейблкоинов или иностранных CBDC (например, цифрового юаня в международной торговле) может привести к «цифровой доллари-

Таблица 1

*Основные виды цифровых финансов и их характеристики*

Вид цифровых финанс	Сущность и технологическая основа	Ключевые особенности	Примеры
Криптоактивы (Cryptoassets)	Децентрализованные цифровые активы, основанные на криптографии и DLT.	Высокая волатильность, анонимность/псевдонимность, отсутствие центрального эмитента.	Биткоин (BTC), Эфириум (ETH)
Стейблкоины (Stablecoins)	Разновидность криптоактивов, цена которых привязана к стабильным активам (фиатным валютам, товарам).	Предназначены для снижения волатильности. Могут быть обеспеченными (фиатными, криптовалютными) и алгоритмическими.	Tether (USDT), USD Coin (USDC)
Цифровые валюты центральных банков (CBDC)	Цифровая форма фиатной денежной единицы, являющаяся прямым обязательством центрального банка.	Централизованная эмиссия, юридический статус законного платежного средства, высокая степень защиты.	Цифровой юань (e-CNY), цифровой рубль, цифровой евро (в разработке)
Децентрализованные финансы (DeFi)	Экосистема финансовых приложений (кредитование, займы, деривативы), построенная на блокчейне без традиционных посредников.	Использование смарт-контрактов, автоматизация, доступность (примиссионность).	Протоколы Aave, Uniswap, Compound

Источник: составлено автором.

зации» [8] национальных экономик. Домашние хозяйства и businesses могут начать массово использовать иностранные цифровые валюты для сбережений и расчетов, что подорвет способность национального центрального банка контролировать внутреннюю ликвидность и управлять процентными ставками.

Разные страны находятся на различных стадиях исследования и внедрения CBDC, что отражает их уникальные макроэкономические условия, цели и подходы к регулированию – таблица 2.

Как можно увидеть, Китай и Россия, находящиеся в активной фазе пилотирования, делают акцент на розничных CBDC с элементами контроля, ЕЦБ проявляет крайнюю осторожность, уделяя первостепенное внимание приватности, ФРС США рассматривает CBDC преимущественно как инструмент для модернизации оптовых межбанковских платежей, что отражает консервативный подход и сильные позиции частного финансового сектора.

Также воздействие цифровых финанс на цепочки стоимости и концепцию кредита носит

Таблица 2

*Сравнительный анализ проектов CBDC центральных банков*

Параметр	Цифровой юань (e-CNY), Народный банк Китая	Цифровой рубль, Банк России	Цифровой евро (проект), ЕЦБ	Цифровой доллар (проект), ФРС США
Статус проекта	Пилотирование (запущен)	Пилотирование (запущен)	Этап исследования	Дискуссионный этап
Модель	Retail (розничный)	Retail (розничный)	Retail (розничный)	Wholesale (оптовый), interbank
Основная цель	Контроль за денежным обращением, усиление санкционной устойчивости, интернационализация юаня.	Повышение эффективности платежей, развитие финансовой инклюзии, устойчивость к внешним ограничениям.	Поддержание суверенитета европейских платежей, повышение эффективности.	Повышение скорости и безопасности межбанковских расчетов.
Анонимность	Управляемая анонимность (транзакции анонимны для пользователей, но не для центрального банка).	Аналогично – частичная анонимность для малых платежей.	Приоритет – конфиденциальность и защита данных.	Неприменимо (только для банков).
Роль банков	Гибридная модель: транзакции идут через финансовых посредников (банки), но конечные обязательства – у ЦБ.	Аналогично гибридная модель: банки выступают операторами платформы.	Предполагается двухуровневая модель с ключевой ролью кредитных организаций.	Чисто оптовая модель: только для расчетов между банками.

Источник: составлено автором.

революционный характер, трансформируя традиционные бизнес-модели, так как в цепочках стоимости внедрение технологий распределенных реестров и смарт-контрактов обеспечивает беспрецедентную прозрачность и отслеживаемость каждого этапа – от сырья до конечного потребителя, что позволяет автоматизировать расчеты между контрагентами, сокращать транзакционные издержки и минимизировать риски контрафакта и человеческих ошибок. Финансирование цепочек становится более гибким и безопасным, так как цифровые токены, представляющие материальные активы, могут мгновенно передаваться и служить обеспечением. Понятие кредита претерпевает фундаментальную метаморфозу благодаря децентрализованным финансам (DeFi) и платформам Peer-to-Peer кредитования, когда традиционный банк как посредник уступает место алгоритмическим протоколам, где смарт-контракты автоматически определяют условия займа, обеспечивают его выдачу и погашение. Кредитный скоринг дополняется анализом альтернативных цифровых следов заемщика, что расширяет доступ к финансированию для тех, кто был исключен из традиционной системы, но это порождает и новые риски, связанные с волатильностью алгоритмических ставок и уязвимостью кода, что трансформирует природу кредитного риска, делая его более технологически обусловленным.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет констатировать, что цифровые финансы представляют собой не просто технологическую инновацию,

а системный фактор общественного развития, трансформирующий институциональную архитектуру финансовой системы и механизмы реализации денежно-кредитной политики. Цифровые финансы, и, в частности, CBDC, открывают перед центральными банками беспрецедентные возможности: повышение эффективности и адресности трансмиссионного механизма, расширение инструментария для преодоления кризисов, снижение издержек платежных систем, повышение финансовой инклузии, а программируемость денег создает потенциал для создания принципиально новых монетарных инструментов. С другой стороны, данная трансформация порождает комплекс серьезных рисков: угроза финансовой дестабилизации из-за возможного «банковского набега» в модель retail CBDC, эрозию монетарного суверенитета из-за конкуренции с глобальными частными цифровыми активами, фундаментальные вопросы защиты конфиденциальности персональных данных и кибербезопасности.

Будущее денежно-кредитной политики будет определяться способностью центральных банков адаптировать свои регулирующие и операционные возможности к новой цифровой реальности. Им предстоит найти сложный баланс между внедрением инноваций для повышения эффективности и необходимостью нивелирования сопутствующих рисков для обеспечения финансовой и макроэкономической стабильности, успех этой адаптации определит эффективность всего комплекса макроэкономического регулирования денежно-кредитной политики в XXI веке.

### Список литературы

1. Пригодич, И. А. Актуальные угрозы устойчивой деятельности банков // Экономика и банки. – 2024. – №. 2. – С. 16–28. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-ugrozy-ustoychivoy-deyatelnosti-bankov>.
2. Аюпов, А. А. Гибридный токен как перспективный финансовый инструмент на рынке ICO / А. А. Аюпов, А. Р. Бадыкова // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 1. – С. 93–97. – EDN УМННУР.
3. Корнилов, Д. А. Криптовалюты и токенизация бизнеса / Д. А. Корнилов, Е. В. Корнилова // Вестник НГИЭИ. – 2019. – № 5(96). – С. 107–118. – EDN МВАХРЕ.
4. Емельянов, Д. С. Невзаимозаменяемые токены (nft) как самостоятельный объект правового регулирования / Д. С. Емельянов, И. С. Емельянов // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2021. – № 10(241). – С. 71–76. – DOI 10.24412/2072-4098-2021-10-71-76. – EDN QERCWG.
5. Инфанте, С. и др. Розничные CBDC: последствия для банковской и финансовой стабильности // Ежегодный обзор финансовой экономики. – 2024. – № 16. – DOI 10.1146/10.1146/annrev-financial-082123-105958.
6. Васильев, А. В. Билеты и монеты Банка России как авуары отечественной правовой денежной политики и их функции // Право, экономика и управление: состояние, проблемы и перспективы. – 2022. – С. 338–341. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://phsreda.com/e-articles/10423/Action10423-103393.pdf>.
7. Гамильтон, Дж. Д., Ву, Дж. С. Эффективность альтернативных инструментов денежно-кредитной политики в условиях нулевой нижней границы // Журнал денег, кредита и банковского дела. – 2012. – Т. 44. – С. 3–46. – DOI 10.1111/j.1538-4616.2011.00477.x.
8. Леонов, М. В. Финансовая устойчивость и эффективность денежно-кредитной политики при обращении национальной цифровой валюты / М. В. Леонов, Н. В. Земцова, М. Н. Глухова // Московский экономический журнал. – 2021. – № 12. – DOI 10.24412/2413-046X-2021-10737. – EDN SJNWTP.

## References

1. *Podgodich, I. A. Actual threats to the sustainable activity of banks // Economics and banks. – 2024. – №. 2. – Pp. 16-28. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-ugrozy-ustoychivoy-deyatelnosti-bankov>.*
2. *Ayupov, A. A. Hybrid token as a promising financial instrument in the ICO market / A. A. Ayupov, A. R. Badykova // Innovation and investment. – 2021. – № 1. – Pp. 93-97. – EDN UMHHYP.*
3. *Kornilov, D. A. Cryptocurrencies and tokenization of business / D. A. Kornilov, E. V. Kornilova // Bulletin of the NGIEI. – 2019. – № 5(96). – Pp. 107-118. – EDN MVAXPE.*
4. *Yemelyanov, D. S. Non-interchangeable tokens (nft) as an independent object of legal regulation / D. S. Yemelyanov, I. S. Yemelyanov // Property relations in the Russian Federation. – 2021. – № 10(241). – Pp. 71-76. – DOI 10.24412/2072-4098-2021-10-71-76. – EDN QERCWG.*
5. *Infante, S. et al. Retail CBDCs: Implications for Banking and Financial Stability // Annual Review of Financial Economics. – 2024. – № 16. – DOI 10.1146/10.1146/annurev-financial-082123-105958.*
6. *Vasiliev, A. V. Tickets and coins of the Bank of Russia as assets of domestic legal monetary policy and their functions // Law, economics and management: status, problems and prospects. – 2022. – Pp. 338-341. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://phrsreda.com/e-articles/10423/Action10423-103393.pdf>.*
7. *Hamilton, J. D., Wu, J. S. The effectiveness of alternative monetary policy instruments in conditions of a zero lower bound // Journal of Money, Credit and Banking. – 2012. – Vol. 44. – pp. 3-46. – DOI 10.1111/j.1538-4616.2011.00477.x.*
8. *Leonov, M. V. Financial stability and effectiveness of monetary policy in the circulation of national digital currency / M. V. Leonov, N. V. Zemtsova, M. N. Glukhova // Moscow Economic Journal. – 2021. – No. 12. – DOI 10.24412/2413-046X-2021-10737. – EDN SJNWTP.*

## Информация об авторе

Школьный Ю.И., аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Школьный Ю.И., 2025.

## Information about the author

Shkolny Yu.I., postgraduate student of the Moscow University of Finance and Industry “Synergy” (Moscow, Russian Federation).

© Shkolny Yu.I., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-229-236

# О проблемах определения минимального гарантированного размера пенсионных выплат в России\*

Орешенкова Ю.А.

Проблема уровня пенсионного обеспечения всегда является особо острой и чувствительной для населения несмотря на то, что уровень бедности по данным официальной статистики среди пенсионеров заметно снизился с 2010 года. Статья посвящена проблеме определения и установления минимальных гарантий пенсионного обеспечения. В исследовании проводится комплексный анализ действующих минимальных пенсионных гарантий в российской пенсионной системе, большое внимание уделяется ретроспективному анализу накопленной отечественной практики и международному опыту. Было показано, что возможны различные подходы к установлению минимальных пенсий – от фиксированных, исходя из размеров минимальных социальных стандартов, до относительного, исходя из выработанного стажа и заработной платы в страховых пенсионных схемах. В ходе исследования показано отсутствие в России универсального и всеобщего размера минимальной пенсионной выплаты для граждан пожилого возраста. Действующая система гарантий – сложна, разобщена и не выполняет основную функцию – защиту от бедности для пожилого населения.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Орешенкова Ю.А. О проблемах определения минимального гарантированного размера пенсионных выплат в России // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 229–236.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Минимальная пенсия, прожиточный минимум пенсионера, коэффициента замещения, федеральная доплата.

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

# On the problems of determining the minimum guaranteed amount of pension payments in Russia

Oreshenkova Yu.A.

The problem of pension provision is always particularly acute and sensitive for the population, despite the fact that, according to official statistics, the poverty rate among pensioners has decreased markedly since 2010. The article is devoted to the problem of determining and establishing minimum guarantees of pension provision. The study provides a comprehensive analysis of the current minimum pension guarantees in the Russian pension system, with much attention paid to a retrospective analysis of accumulated domestic practice and international experience. It has been shown that various approaches to setting minimum pensions are possible, from fixed based on the size of minimum social standards to relative based on the length of service and salary in insurance pension schemes. The study shows that there is no universal and universal minimum pension payment in Russia for elderly citizens. The current system of guarantees is complex, fragmented and does not fulfill the main function of protecting the elderly from poverty.

FOR CITATION

Oreshenkova Yu.A. On the problems of determining the minimum guaranteed amount of pension payments in Russia. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 229–236.

APA

KEYWORDS

*Minimum pension, pensioner's living wage, replacement rate, federal supplement.*

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема минимальной пенсии может рассматриваться как с позиции анализа самих установленных стандартов, так и с точки зрения достаточности ее размера для гарантирования безбедной и достойной старости. Данная статья, главным образом, посвящена именно проблеме определения и систематизации имеющихся минимальных пенсионных гарантированных выплат. Проблема достаточности минимальных пенсионных гарантит является также представлять большой научный и социальный интерес и требует отдельного самостоятельного исследования и обоснования. В настоящее время в российском пенси-

онном законодательстве формально отсутствует понятие минимальной пенсии. Расчетным путем определить или однозначно дать ответ о минимальном размере пенсионных выплат в России является сложной и неоднозначной задачей. Отсутствие понятных и четких минимальных гарантит снижает доверие к пенсионной системе, создает неопределенность как для людей в старости, так и для граждан, только формирующих права.

Важно отметить, что отсутствие минимальных гарантит приводит к проблемам при проведении международных сопоставлений по размерам минимальных пенсионных выплат. Зачастую некорректный выбор такого минимального значения

приводит к существенному искажению позиций России по данному показателю. Так, например, МАПСФ в своих статистических сравнениях за размер минимальной пенсии в России использует показатель фиксированной выплаты к страховой пенсии (рисунок 1). Это приводит к тому, что позиция по данному показателю нашей страны находится ниже средней по странам СНГ.

Данной проблеме не уделяется должного внимания в научной литературе, экспертами и среди законодательных инициатив. В основном проблема минимальных пенсий в России обсуждается экспертами несистемно, а в весьма узком аспекте: отмечается ее низкий размер, не соответствие международным стандартам (С. Смирнов), необходимость учета региональных особенностей (Т. Малева) и пересмотра критерии определения права на минимальную пенсию (И. Сивакова), а также в контексте введения условного/безусловного базового размера.

Таким образом, целью данного исследования является провести комплексный анализ и систематизировать установленные в России минимальные гарантии размеров пенсионных выплат.

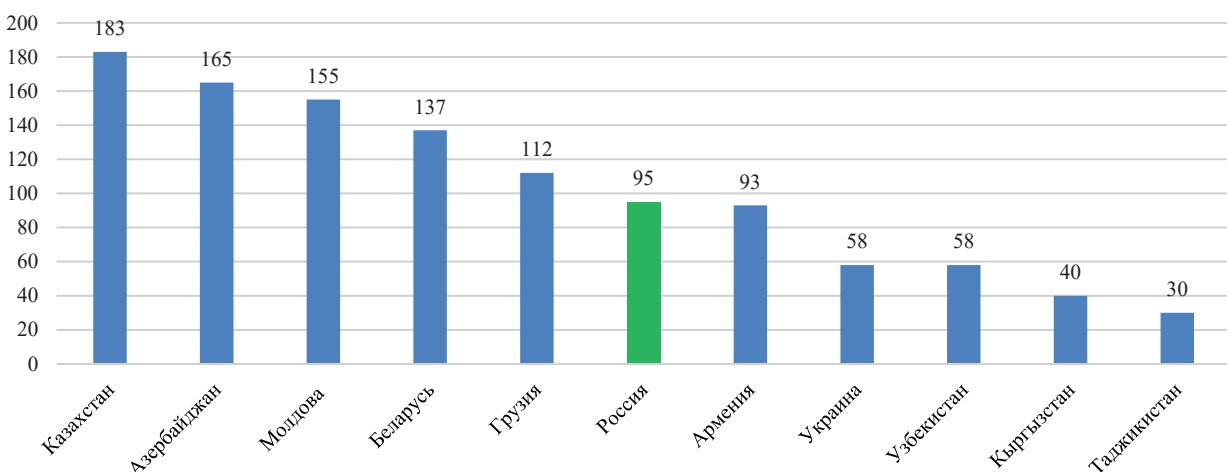
### **РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ УСТАНОВЛЕНИЯ МИНИМАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ В СССР И РОССИИ ДО 2002 ГГ.**

Понятие минимальной пенсии для российской и советской пенсионной системы не является новым. В СССР с 1956 г. до 1989 года для работников, имеющих стаж 20 лет у женщин и 25 у мужчин, была установлена минимальная пенсия (70 рублей). Те, кто не работал или не выработал такой стаж, имели право на получение социальной

пенсии (35 рублей). Однако отдельная категория граждан – работники колхозов – до 1965 г. вообще не получали никакой пенсии. Лишь с 1964 года для них были установлены пенсии, в том числе минимальные. Однако их размер был существенно ниже, установленного для городских работников – 12 руб. в месяц [1, с. 424]. Только в 1989 году реформа уровняла все категории пенсионеров, установив единый размер минимальной пенсии. Следует отметить, что механизма регулярной индексации минимальных пенсий в советские годы предусмотрено не было.

В России до 2002 года также были установлены социальные и минимальные пенсии. Изначально Законом РСФСР от 20.11.1990 № 340-1 было предусмотрено, что минимальная пенсия будет устанавливаться на уровне прожиточного минимума пенсионера, а также регулярно индексироваться в соответствии с ростом цен. Минимальный размер пенсии был установлен для граждан, выработавших общий трудовой стаж, равный требуемому для назначения полной пенсии – 20 лет для женщин и 25 для мужчин. Однако в 90-е годы из-за высокой инфляции и ухудшения социально-экономической ситуации в стране наблюдался разрыв между размером минимальных пенсий и ПМП. В 1992 году минимальная пенсия в среднем по стране составляла уже 0,8 – 0,9 ПМП, в 1994 году – 0,5 – 0,7 ПМП, в 2000 году – не превышала 0,5 ПМП [в зависимости от социального риска;

- от факта осуществления трудовой деятельности;
- от установленных льгот;
- от региона.



*Рисунок 1. Размеры минимальных пенсий в странах СНГ, Грузии и Украине на 1 июля 2024 г.  
(в долларах США) по данным МАПСФ*

**Источник:** составлено автором по данным МАПСФ: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://t.me/mapsfnovosti/1941>.

Далее рассмотрим элементы минимальных гарантий пенсионных выплат в России.

1. В рамках обязательного пенсионного страхования за минимальную гарантированную выплату часто принимают фиксированную выплату к страховой пенсии. Она выплачивается всем получателям страховой пенсии. Ее размер универсален, но отдельным категориям граждан выплата устанавливается в повышенном размере, например, лицам старше 80 лет, инвалидам I группы, имеющим иждивенцев, жителям Крайнего Севера и др. В 2025 году размер фиксированной выплаты составляет 8 907,7 руб. или 58% от прожиточного минимума пенсионера (см. рисунок 2). Однако фиксированную выплату нельзя рассматривать в качестве минимального размера пенсии, поскольку она не выплачивается самостоятельно, и получатель обеспечивает ее себе только при соблюдении минимальных требований и условий по минимальному стажу и количеству пенсионных коэффициентов для получения страховой пенсии непосредственно.

2. Минимальными условиями для получения страховой пенсии по старости на общих основаниях выступают:

- Достижение общеустановленного пенсионного возраста. С 2026 году это 59 лет для женщин и 64 года для мужчин;
- Наличие минимального страхового стажа – 15 лет;
- Совокупная накопленная сумма индивидуальных пенсионных коэффициентов (ИПК) за весь

период страхового стажа составляет должна составлять 30 ИПК с 2025 года.

Таким образом, в 2025 году размер страховой пенсии по старости, рассчитанный из минимального требуемого объема ИПК, составит 4 370,7 рублей ( $СПК \times ИПК = 145,69 \text{ руб.} \times 30 \text{ ИПК} = 4\,370,7 \text{ руб.}$ ). В совокупности с фиксированной выплатой ее размер составит 13 278,4 рублей или 87,07% ПМП (15 250 рублей). Именно на эту сумму можно ориентироваться, говоря о минимальном размере страховой пенсии. Однако наличие большого количества льгот, в частности по продолжительности страхового стажа и количеству пенсионных коэффициентов, свидетельствуя о том, что эти минимальные гарантии также не отхватывают всех получателей пенсий по ОПС. Важно отметить, что доля получателей страховых пенсий составляет свыше 90% от всей численности пенсионеров в стране.

3. Гражданам, кто не смог накопить должного количества пенсионных коэффициентов или выработать минимальный страховой стаж, назначается социальная пенсия по старости. Она финансируется за счет средств федерального бюджета и выплачивается в рамках системы государственного пенсионного обеспечения. Принципиально важным является то, что социальная пенсия по старости выплачивается на 5 лет позже общеустановленного пенсионного возраста для получения страховой пенсии. В 2026 году социальная пенсия будет назначаться в возрасте 64 лет для женщин и 69 лет для мужчин. Ее размер универ-



Рисунок 2. Сравнение установленных размеров социальной пенсии по старости и фиксированной выплаты к страховой пенсии, в % от ПМП

Источник: составлено автором на основе законодательно установленных размеров соответствующих выплат и ПМП.

сален и в 2025 году составляет 8 824,08 рублей или 58% от ПМП (см. рисунок 2), за исключением выплаты в повышенном размере представителям малочисленных народов Севера. Таким образом, размер социальной пенсии даже ниже фиксированной выплаты к страховой пенсии. Удельный вес численности получателей социальной пенсии в общей численности пенсионеров составляет около 8,3% и ежегодно увеличивается. Рост численности получателей социальных пенсий и очень низкий размер выплаты будет способствовать росту бедности среди пенсионеров.

4. Реализуемые в России с 2010 года федеральные доплаты к пенсиям (ФСД) были направлены на быстрое повышение размеров пенсии относительно уровня прожиточного минимума пенсионера. Фактически именно эти доплаты считаются отражением гарантированного минимального уровня выплат пенсионерам в России до величины прожиточного минимума пенсионера, который установлен в размере 15 250 тыс. рублей на 2025 год. Однако федеральные доплаты предоставляются только неработающим пенсионерам. Кроме того, данная выплата инародна по отношению к страховой пенсионной системе и приводит к уравнительности выплат, а также снижает стимулы к продолжительному страховому стажу и уплате страховых взносов. Численность получателей ФСД на 1 апреля 2025 года составила 3,42 млн. человек в 60 субъектах РФ, а средний размер доплаты около 3,5 тыс. рублей [3]<sup>1</sup>. В 2023 году их численность составляла 2,8 млн человек. Рост получателей объясняется, в первую очередь, значительно более высоким коэффициентом роста ПМП – 14,8%, чем коэффициент индексации страховых пенсий – 9,5%. Примечательно, что доля получателей социальных пенсий в численности получателей ФСД составляет около 30%, что объясняется низким размером установленной пенсии.

5. Региональная социальная доплата до ПМП в регионе выплачивается пенсионерам, если его размер выше, чем аналогичный показатель по РФ. Финансирование РСД осуществляется из регионального бюджета. В 2025 году выплату РСД производят в 30 субъектах, в 2018 году – лишь 13 субъектов. По данным за апрель 2025 год численность получателей РСД составила 3,2 млн. человек, в 2023 году она составляла 3,4 млн. человек. Следует от-

метить, что численность получателей РСД превышала численность получателей ФСД с 2020 года, и только в 2025 году ситуация изменилась. Самые высокие размеры РСД установлены в Чукотском АО – 39 803 руб. (2,6 ПМП), Камчатском АО – 26 841 руб. (1,76 ПМП) и Магаданском АО – 26 535 рублей (1,74 ПМП). Следует отметить, что в Чукотском АО средний размер пенсии ниже установленного размера РСД.

Отдельно следует отметить опыт Москвы по установлению региональной доплаты до городского социального стандарта, который назначается всем, у кого размер пенсии ниже установленного размера при условии, что на день обращения за выплатой пенсионер зарегистрирован в Москве в общей сложности не менее 10 лет. Если РСД ПМП (до уровня прожиточного минимума пенсионера) в Москве составляет 17 897 рублей (1,17 ПМП), то РСД ГС – 25 850 рублей (1,7 ПМП), при средней пенсии – 22 221 рубль (1,46 рублей).

В 2018 году Россияratифицировала Конвенцию МОТ № 102 (далее – Конвенция) [4], которая определяет минимальные стандарты социального обеспечения. В данной Конвенции используется принципиально иной подход к установлению минимальных гарантий в области пенсионного обеспечения. Там для периодических выплат в страховых пенсионных системах установлены минимальные соотношения между размерами пенсий и заработком для типового работника (мужчины с типичной заработной платой с женой), которые представляют собой коэффициенты замещения – важнейшие индикаторы эффективности пенсионной системы. Для пенсии по старости Конвенция устанавливает минимальный стандарт коэффициента замещения на уровне 40% утраченного заработка для типового получателя – мужчине с женой пенсионного возраста.

Примечательно, что в Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы РФ (далее – Стратегия) в качестве одного из целевых ориентиров развития пенсионной системы предусмотрено «обеспечение коэффициента замещения страховой пенсии по старости до 40% утраченного заработка при нормативном страховом стаже и средней заработной плате» [5]. Это означает, что, если Конвенция предусматривается 40% коэффициент замещения как минимальный стандарт пенсионного обеспечения, то Стратегия устанавливает его как максимальный целевой ориентир. При этом, позднее МОТ и в Евросоюзе были разработаны документы, предусматривающие более высокие минимальные социальные гарантии.

<sup>1</sup> Оперативный доклад об исполнении бюджета СФР за январь – март 2025 / Счетная палата РФ. – 22 мая 2025 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/7d6/incm0sys2uhj2m3vkupeavy9l3yoswts/Operdoklad-1-2025-SFR-20250610.pdf>.

Однако Стратегия предусматривает также другой индикатор уровня пенсионного обеспечения: «обеспечение среднего размера трудовой пенсии по старости не менее 2,5 – 3 ПМП» [5]. Однако он относится к среднему размеру страховых пенсий, а не к минимальным.

Следует отметить также, в рамках реформы 2015 года так и было введено понятие нормативного стажа, что было предусмотрено Стратегией, где предлагалось «производить расчет трудовой пенсии исходя из нормативного стажа» [5], доведенный до уровня до 35 лет. Это, в свою очередь, затрудняет использование и оценку выполнения установленных Стратегией ориентиров. Расчет показывает, что минимальный размер страховой пенсии по старости при стаже 35 лет и средней заработной плате составляет лишь 31,1%, что существенно ниже установленных ориентиров и международных стандартов.

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УСТАНОВЛЕНИЯ МИНИМАЛЬНЫХ ПЕНСИЙ

Анализ международного опыта свидетельствует о существенных страновых различиях в вопросах установления минимальных пенсий. Причем, как отмечают эксперты ОЭСР, сравнительный анализ выплат первого уровня пенсионных систем часто затруднен из-за имеющегося разнообразия программ поддержки пожилого населения на этом уровне [6, с. 136]. Так, среди выплат первого уровня выделяют: целевые (как правило, с тестом на нуждаемость; с тестом на резидентство; базовые, основанные на взносах (аналог фиксированной выплаты); минимальные страховые пенсии. Выплаты первого уровня пенсионной системы могут как дополнять друг друга для получателя, так и взаимоисключаться.

Все страны ОЭСР осуществляют целевые выплаты с тестом на нуждаемость, однако распространенной является практика, где такие выплаты предоставляют в расчёте на домохозяйство.

В части охвата населения, ожидаемо, что базовые пенсии с тестом на резидентство имеют самый высокий охват в странах ОЭСР. Хотя в Норвегии к 2030 году планируют отказаться от таких выплат. Такие выплаты осуществляются в 10 из 38 стран ОЭСР. По России в целом аналога таких выплат нет, однако схожие черты имеет региональная социальная доплата до городского стандарта в Москве.

В трети стран ОЭСР отсутствуют минимальные страховые пенсии и базовые выплаты, основанные на страховых взносах. Однако минимальные пенсии, основанные на взносах, встречаются

чаще, чем базовые пенсии, основанные на взносах. Кроме того, чаще устанавливается только одна денежная сумма, независимо от страхового стажа. Менее 50% стран применяют более высокие ставки для более продолжительного страхового стажа [6, с. 136].

Для получения минимальной страховой пенсии страховой стаж в среднем составляет 19 лет, а для получения страховой пенсии в полном объеме – 29 лет. При этом в Словакии минимальная страховая пенсия выплачивается при страховом стаже 30 лет, в Чили – 25 лет, меньший стаж – Венгрия, Италия, Колумбия, Коста-Рика, Мексика, Польша, Словения, Испания и Турция.

Подходы к определению размеров минимальных пенсий также весьма дифференцированы. Средний размер минимальной страховой пенсии в странах ОЭСР составляет около 25% от средней заработной платы в стране. Установленные размеры минимальных страховых пенсий значительно варьируются. Так, в Венгрии эти размеры установлены на достаточно низком уровне – 5% от средней заработной платы, и 11 – 12% – в Чехии и Латвии. Однако следует отметить достаточно высокие размеры минимальных страховых пенсий в Колумбии – 63%, где она установлена на уровне минимальной заработной платы, а Бельгии и Испании – 35 – 36%. Для сравнения рассчитанный размер минимальной страховой пенсии в России в процентах от средней заработной платы составляет около 13,4%. Законодательно распространенной мировой практикой является установление минимального размера страховой пенсии в процентном соотношении от МРОТ.

Охват целевыми программами первого уровня пенсионной системы в странах ОЭСР велик: в Австралии, Чили, Дании и Корее число получателей такой помощи превышает 50% среди лиц в возрасте 65 лет и старше, но во многих случаях размер получаемого пособия может быть довольно небольшим из-за установленных требований к получателю.

Таким образом, зарубежный опыт весьма разнообразен, однако практика установления различных минимальных гарантий для пенсионеров весьма распространена, в особенности в доходо-ориентированных схемах и накопительных.

## ВЫВОДЫ

Проведенное исследование показало, что действующий подход к установлению минимальный гарантированных размеров пенсионных выплат носит разобщенный, неочевидный характер, про-

тиворечит международным подходам и критериям, а также является экономически и научно не обоснованной.

Анализ российского и зарубежного опыта свидетельствует, что само по себе установление минимального размера пенсии может быть многослойно и дифференцировано для различных уровней пенсионной системы и категорий пенсионеров, но он не должно порождать иждивенчество и дестимулировать уплату страховых взносов работниками.

Решение проблемы видится в трансформации и упорядочении элементов самой пенсионной системы, в частности:

1) в строгом разделении страховых и нестраховых элементов в обязательном пенсионном страховании с четким законодательным определением источников финансирования каждой конкретной выплаты;

2) в трансформации института фиксированной выплаты, федеральных доплат и социальных пенсий в отдельный самостоятельный элемент пенсионной системы с установлением минимальных гарантий всем гражданам страны. Здесь видится возможными реализация двух вариантов. Первым вариантом является выплата всем гражданам пожилого возраста прожиточного минимума после достижения пенсионного возраста, независимо от его участия в трудовой деятельности. То есть фактически речь идет о реализации концепции безусловного базового дохода. В 2024 году выплата 41 млн. пенсионеров пенсии на уровне прожиточного минимума пенсионера обошлась бы федеральному бюджету в 6,5 трлн. рублей при совокупном объеме межбюджетного

трансфера бюджету СФР на выплату страховых пенсий, ГПО, ФСД в объеме 2,7 трлн. рублей. Таким образом, этот вариант потребует гораздо больший объем бюджетных средств. Решение этой проблемы видится в нормировании государством размера такой выплаты «*с учетом его экономических возможностей на уровне, гарантирующем каждому и его семье удовлетворительные условия ... жизни человека (в одежде, пище, жилище, услугах, сохраняющих его здоровье)*» [7, с. 24].

Второй вариант должен предусматривать трансформацию института фиксированной выплаты с установлением актуарно обоснованного тарифа для ее осуществления на уровне не ниже ПМП. В настоящее время расчетное значение установленного тарифа страхового взноса на ее финансирование составляет около 6%, для осуществления фиксированной выплаты в размере ПМП тариф страховых взносов должен составлять около 14%.

3) Кроме того, в системе ОПС должны действовать свои дополнительные минимальные гарантии замещения страховой пенсиею трудового заработка, основанные на современных минимальных стандартах пенсионного обеспечения. В рамках ОПС должны быть установлены четкие ориентиры коэффициента замещения по уровню минимального коэффициента замещения, которое получит застрахованное лицо, при выполнении обязательных минимальных условий для назначения данного вида выплаты. При этом все льготы должны быть выведены из системы обязательного пенсионного страхования, а условия назначения должны стать универсальными и едиными для всех категорий граждан.

## Список литературы

1. Мамяченков, В. Н. Пенсионное обеспечение в СССР (1928-1991 гг.): историко-экономический аспект / В. Н. Мамяченков // Урал индустриальный. Бакунинские чтения: Индустриальная модернизация Урала в XVIII–XXI вв. XII Всероссийская научная конференция, посвященная 90-летию Заслуженного деятеля науки России, доктора исторических наук, профессора Александра Васильевича Бакунина. Материалы. Екатеринбург, 4-5 декабря 2014 г.: в 2-х т. – Екатеринбург: [УрФУ], 2014. – Т. 1. – С. 422-427.
2. Марков, Ю. А. Уровень пенсионного обеспечения населения Российской Федерации в 90-е годы XX века: проблемы реформирования и политические решения // Вестник НГУЭУ. – 2014. – № 2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/uroven-pensionnogo-obespecheniya-naseleniya-rossiyskoy-federatsii-v-90-e-gody-hh-veka-problemy-reformirovaniya-i-politicheskie-resheniya> (дата обращения: 15.07.2025).
3. Оперативный доклад об исполнении бюджета СФР за январь – март 2025 / Счетная палата РФ. – 22.05.2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/7d6/incm0sys2uhj2m3vkupreavy9l3yoswts/Operdoklad-I-2025-SFR-20250610.pdf>.
4. Конвенция № 102 Международной организации труда «О минимальных нормах социального обеспечения» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=347616> (дата обращения: 08.08.2025).
5. Распоряжение Правительства РФ от 25.12.2012 № 2524-р «Об утверждении Стратегии долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 53. – Ст. 8029.
6. Pension at glance 2023 / OECD. – 2023 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/content/>

- dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/pensions-at-a-glance-2023\_4757bf20/678055dd-en.pdf (дата обращения: 16.07.2025).
7. Тучкова, Э. Г. Итоги реформ и перспективы формирования многоуровневой национальной пенсионной системы // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. – 2017. – № 10 (38). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/itogi-reform-i-perspektiv>
8. Гуревич, Е. Т. Долгосрочные тренды пенсионной политики в мире // Финансовый журнал. – 2019. – № 6. – С. 9–26.
9. Горлин, Ю. М., Ляшок, В. Ю. Факторы роста пенсий в долгосрочной перспективе // Вопросы экономики. – 2022. – (12). – С. 98–117.
- formirovaniya-mnogourovnevoy-natsionalnoy-pensionnoy-sistemy-1 (дата обращения: 18.07.2025).

## References

1. Mamyachenkov, V. N. Pension provision in the USSR (1928-1991): a historical and economic aspect / V. N. Mamyachenkov // Ural Industrial. Bakunin Readings: Industrial modernization of the Urals in the XVIII–XXI centuries. The XII All-Russian scientific conference dedicated to the 90th anniversary of the Honored Scientist of Russia, Doctor of Historical Sciences, Professor Alexander Vasilyevich Bakunin. Materials. Yekaterinburg, December 4–5, 2014: in 2 volumes – Yekaterinburg: [UrFU], 2014. – Vol. 1. – Pp. 422–427.
2. Markov, Yu. A. The level of pension provision for the population of the Russian Federation in the 90s of the twentieth century: problems of reform and political solutions // Bulletin of the NGUEA. – 2014. – № 2. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/uroven-pensionnogo-obespecheniya-naseleeniya-rossiyskoy-federatsii-v-90-e-gody-hh-veka-problemy-reformirovaniya-i-politicheskie-resheniya> (access date: 07/15/2025).
3. Operational report on the implementation of the budget of the SFR for January – March 2025 / Accounts Chamber of the Russian Federation. – 05/22/2025. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/7d6/incm0sys2uhj2m3vkupeavy9l3yoswts/Operdonklad-I-2025-SFR-20250610.pdf>.
4. Convention № 102 of the International Labour Organization “On Minimum standards of Social security” – [Electronic resource]. – Access mode: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=347616> (access date: 08/08/2025).
5. Decree of the Government of the Russian Federation dated December 25, 2012 № 2524-r “On approval of the Strategy for the Long-term development of the pension system of the Russian Federation” // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2012. – № 53. – Art. 8029.
6. Pension at glance 2023 / OECD. – 2023 – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/pensions-at-a-glance-2023\\_4757bf20/678055dd-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/pensions-at-a-glance-2023_4757bf20/678055dd-en.pdf) (access date: 07/16/2025).
7. Tuchkova, E. G. Results of reforms and prospects for the formation of a multi-level national pension system // Bulletin of the O. E. Kutafin University. – 2017. – № 10 (38). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/itogi-reform-i-perspektiv-formirovaniya-mnogourovnevoy-natsionalnoy-pensionnoy-sistemy-1> (access date: 07/18/2025).
8. Gurvich, E. T. Long-term trends of pension policy in the world // Financial Journal. – 2019. – № 6. – Pp. 9–26.
9. Gorlin, Yu. M., Lyashok, V. Yu. Factors of pension growth in the long term // Voprosy ekonomiki. – 2022. – (12). – Pp. 98–117.

## Информация об авторе

Орешенкова Ю.А., заместитель директора Научно-исследовательского института развития государственной пенсионной системы и актуарно-статистического анализа Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва, Российская Федерация).

© Орешенкова Ю.А., 2025.

## Information about the author

Oreshenkova Yu.A., Deputy Director of the Research Center for the Development of the State Pension System and the Actuarial and Statistical Analysis of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Oreshenkova Yu.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-237-244

# Центральные банки и цифровые валюты (CBDC): драйверы развития, модели и потенциальные макроэкономические эффекты

Аль-Чаллаби Саад Хади Манхал<sup>\*</sup>

В статье исследуются цифровые валюты центральных банков (CBDC) как инновационный инструмент модернизации финансовых систем.

Новизна исследования: заключается в комплексном анализе драйверов внедрения CBDC, типологии моделей (розничные и оптовые) и систематизации потенциальных макроэкономических эффектов, актуальных для развивающихся и развитых экономик.

Автором решена научная проблема: прогнозирования влияния CBDC на финансовую стабильность, денежно-кредитную политику и банковский сектор в условиях неопределенности.

Конкретные научные результаты включают: 1) классификацию ключевых рисков CBDC, включая эффект «вытеснения» банков и угрозы кибербезопасности; 2) оценку потенциала CBDC для повышения финансовой инклюзивности и эффективности платежей; 3) сравнительный анализ моделей CBDC с криптовалютами и стейблкоинами; 4) прогноз развития CBDC в глобальном контексте до 2030 года. Статья будет полезна исследователям в области цифровой экономики и финансов, регуляторам (центральным банкам), специалистам банковского сектора и разработчикам финансовых технологий.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Аль-Чаллаби Саад Хади Манхал. Центральные банки и цифровые валюты (CBDC): драйверы развития, модели и потенциальные макроэкономические эффекты // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 237–244.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровая валюта центрального банка (CBDC), розничная CBDC, оптовая CBDC, финансовая инклюзивность, денежно-кредитная политика, финансовая стабильность, банковское вытеснение, криптовалюты, стейблкоины, платежные системы.

\* Научный руководитель: Карабун Ирина Андреевна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики Белорусского государственного университета (г. Минск, Республика Беларусь).

Scientific supervisor: Karachun Irina Andreevna, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Digital Economics at the Belarusian State University (Minsk, Republic of Belarus).

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-237-244

# Central Banks and Digital Currencies (CBDCs): development drivers, models, and potential macroeconomic effects

Al-Challabi Saad Hadi Manhal

This article examines Central Bank Digital Currencies (CBDCs) as an innovative tool for modernizing financial systems.

Novelty of the research: lies in the comprehensive analysis of CBDC adoption drivers, typology of models (retail and wholesale), and systematization of potential macroeconomic effects relevant to both developing and developed economies.

The author addresses the scientific problem of forecasting CBDC's impact on financial stability, monetary policy, and the banking sector under conditions of uncertainty.

Key research findings include: 1) Classification of major CBDC risks, encompassing bank disintermediation effects and cybersecurity threats; 2) Assessment of CBDC's potential to enhance financial inclusion and payment efficiency; 3) Comparative analysis of CBDC models against cryptocurrencies and stablecoins; 4) Forecast of CBDC development in the global context until 2030.

The article will be valuable for researchers in digital economics and finance, regulators (central banks), banking sector professionals, and FinTech developers.

## FOR CITATION

Al-Challabi Saad Hadi Manhal. Central Banks and Digital Currencies (CBDCs): development drivers, models, and potential macroeconomic effects. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 237–244.

## APA

## KEYWORDS

Central bank digital currency (CBDC), retail CBDC, wholesale CBDC, financial inclusion, monetary policy, financial stability, bank crowding out, cryptocurrencies, stablecoins, payment systems.

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровая валюта центрального банка (CBDC) представляет собой цифровую форму фиатных денег, эмитируемую и регулируемую национальным центральным банком [1]. Ее разработка и внедрение мотивированы стремлением модернизировать платежные системы, повысить эффективность расчетов, расширить финансовую доступность [2, 3] и укрепить денежный суверенитет в ответ на вызовы частных цифровых активов, таких как

стейблкоины [4]. Несмотря на растущий интерес (более 134 стран на различных стадиях работы с CBDC по данным Atlantic Council на 2025 г. [5]), внедрение сопряжено со значительными рисками для финансовой стабильности, банковского сектора и конфиденциальности пользователей [6], [7].

Целью статьи является комплексный анализ драйверов развития CBDC, сравнительный анализ их моделей и оценка потенциальных макроэкономических эффектов.

Задачи исследования:

- 1) систематизировать типологию CBDC;
- 2) выявить ключевые преимущества и риски внедрения;
- 3) проанализировать потенциальное влияние CBDC на финансовые рынки, денежно-кредитную политику и банковский сектор;
- 4) оценить перспективы глобального распространения CBDC.

Научная новизна заключается в синтезе современных подходов к проектированию CBDC и прогнозе их макроэкономических последствий с акцентом на риски для банковской системы.

## ТИПОЛОГИЯ CBDC И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ С ЦИФРОВЫМИ АКТИВАМИ

### 1.1. Модели CBDC

Существует две принципиальные модели CBDC [8], [9]:

1. Розничная CBDC (Retail CBDC): предназначена для широкого использования населением и бизнесом в повседневных платежах и расчетах. Направлена на повышение финансовой инклюзивности, снижение издержек розничных платежей и предоставление населению прямого доступа к цифровым обязательствам центрального банка [2], [10].

2. Оптовая CBDC (Wholesale CBDC): разработана для использования финансовыми институтами для оптимизации межбанковских расчетов, расчетов по ценным бумагам и трансграничных платежей. Фокусируется на повышении эффективности и снижении рисков в оптовых финансовых операциях [8], [11].

### 1.2. Сравнительный анализ CBDC, криптовалют и стейблкоинов

Несмотря на общую цифровую природу, CBDC принципиально отличаются от криптовалют и стейблкоинов [6], [12], [13]:

#### ГЛОБАЛЬНЫЕ ДРАЙВЕРЫ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ВНЕДРЕНИЯ CBDC

##### 2.1. Ключевые драйверы развития CBDC

Основными факторами, стимулирующими разработку CBDC, являются [2], [3], [4], [5], [14]:

1. Модернизация платежных систем: повышение скорости, снижение стоимости и повышение доступности расчетов, особенно в режиме реального времени (RTGS).
2. Финансовая инклюзивность: расширение доступа к цифровым платежам для населения, не охваченного традиционными банковскими услугами.
3. Укрепление денежного суверенитета: ответ на распространение частных цифровых активов (криптовалют, стейблкоинов) и глобальных платежных систем.
4. Повышение эффективности денежно-кредитной политики: получение более точных и оперативных данных о денежных потоках для принятия решений.
5. Повышение устойчивости и безопасности: создание надежной государственной альтернативы частным платежным решениям.

##### 2.2. Текущий статус внедрения

По состоянию на 2025 год (по данным [5]):

Более 134 стран (98% глобального ВВП) находятся на стадии исследования, разработки пилота или запуска CBDC.

Таблица 1

Сравнительные характеристики CBDC, криптовалют и стейблкоинов

Характеристика	CBDC	Криптовалюты (напр., Bitcoin, Ethereum)	Стейблкоины (напр., USDT, USDC)
Эмитент	Центральный банк (государство)	Децентрализованная сеть / Частные лица	Частные компании
Обеспечение / Стабильность	Фиатная валюта (1:1), низкая волатильность	Отсутствует или алгоритмическое, высокая волатильность	Фиатные валюты, ценные бумаги (в идеале 1:1), низкая волатильность
Регулирование	Централизованное, государственное	Отсутствует или минимальное	Зависит от юрисдикции, часто частичное
Технологическая база	Разрешенные (permissioned) DLT или централизованные системы	Публичные блокчейны (permissionless)	Различные (публичные/частные блокчейны)
Анонимность	Отслеживаемые транзакции (KYC/AML)	Псевдоанонимность	Зависит от типа, обычно отслеживаемые
Основная цель	Модернизация платежей, суверенитет	Альтернативные деньги/актив, децентрализация	Стабильность стоимости для расчетов/трейдинга

Все страны G20 и БРИКС активно вовлечены в процесс.

Полностью запущенные розничные CBDC: Багамские Острова (Sand Dollar), Ямайка (JAM-DEX), Нигерия (eNaira), страны Восточно-Карибского валютного союза (DCash).

Пилотные проекты: Множество стран, включая Китай (e-CNY в расширенном пилоте), Швецию (e-krona), ЕС (цифровой евро), РФ (цифровой рубль).

## **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ CBDC**

### **3.1. Потенциальные преимущества**

Внедрение CBDC сулит значительные выгоды [2], [3], [10], [11], [15]:

1. Повышение эффективности платежей: снижение стоимости и времени проведения транзакций.

2. Финансовая инклюзивность: включение в финансовую систему ранее небанковского населения.

3. Укрепление финансовой стабильности: предоставление населению безопасного цифрового актива, особенно в периоды кризисов доверия к банкам.

4. Совершенствование ДКП: более точное таргетирование и проведение монетарной политики (например, через программируемые деньги).

5. Борьба с теневой экономикой: повышение прозрачности платежей (с оговорками о конфиденциальности).

6. Инновации: стимулирование развития FinTech-экосистемы на основе CBDC.

### **3.2. Ключевые риски и вызовы**

Внедрение CBDC сопряжено с серьезными рисками [6], [7], [12], [13], [16], [17]:

1. Банковское вытеснение (Disintermediation): риск массового оттока депозитов из коммерческих банков на счета CBDC в ЦБ, что может подорвать кредитование и прибыльность банков, негативно сказаться на их рыночной капитализации [16], [17].

2. Кибербезопасность: CBDC – привлекательная мишень для хакеров; требуется создание высокозащищенных систем.

3. Конфиденциальность данных: централизованный учет операций вызывает опасения относительно сохранения приватности пользователей и возможного усиления государственного надзора. Необходим тщательный баланс между прозрачностью (KYC/AML) и приватностью [7].

4. Операционная сложность и затраты: разработка, внедрение и поддержка инфраструктуры CBDC требуют огромных инвестиций и технологической экспертизы.

5. Финансовая стабильность (риск «бегства»): в кризисных ситуациях скорость «бегства» из коммерческих банков в CBDC может быть катастрофической.

6. Геополитические и трансграничные аспекты: возможность использования CBDC для обхода санкций и усиления валютной конкуренции.

## **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ CBDC**

Внедрение CBDC окажет комплексное воздействие на макроэкономическую среду [1], [11], [14], [15], [18]:

### **1. Денежно-кредитная политика (ДКП):**

Повышение эффективности трансмиссионного механизма: более быстрая и точная передача сигналов ставок.

*Таблица 2*

*Основные риски внедрения CBDC и возможные меры по их смягчению*

Категория риска	Конкретные риски	Потенциальные меры смягчения
Финансовая стабильность	Вытеснение банков (Disintermediation)	Введение лимитов на CBDC-счета, отсутствие процентов
	"Бегство" в CBDC в кризис	Мощные инструменты ликвидности для банков, калибровка лимитов
Операционные риски	Кибератаки, сбои системы	Высокие стандарты кибербезопасности, резервирование, тестирование
	Технологическая сложность внедрения и интеграции	Поэтапный запуск, сотрудничество с частным сектором
Социальные риски	Нарушение конфиденциальности, усиление надзора	Дизайн с учетом приватности (offline-транзакции), четкие законы
	Цифровое неравенство (Digital Divide)	Обеспечение доступа через разные каналы, поддержка онлайн-режима
Репутационные риски	Потеря доверия при сбоях или утечках данных	Прозрачность, надежная коммуникация, гарантии

Новые инструменты: потенциал для применения отрицательных ставок по CBDC или программируемых денег для целевой стимуляции.

Улучшение данных: оперативная информация о денежных потоках для анализа и прогнозирования.

Риски: возможное усложнение управления ликвидностью, влияние на спрос на резервы.

#### 2. Финансовая стабильность:

Позитив: предоставление безопасного актива, повышение устойчивости платежной системы.

Негатив: риски банковского вытеснения и ускоренного «бегства» в кризис, что может дестабилизировать банковский сектор [16], [17].

#### 3. Финансовые рынки:

Ликвидность: CBDC может стать новым высоколиквидным инструментом, влияющим на структуру рынка.

Корпоративные финансы (банки): риск снижения депозитной базы, маржи и прибыльности, что отразится на капитализации банков [17].

Прозрачность: отслеживаемость может снизить мошенничество и повысить доверие.

#### 4. Платежный ландшафт:

Конкуренция: CBDC может усилить конкуренцию с частными платежными провайдерами и карточными сетями.

Иновации: стимулирование разработки новых финансовых продуктов и сервисов на основе CBDC (программируемые платежи, смарт-контракты).

**РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ТРЕМЯ ФОРМАМИ ДЕНЕГ: ТРАДИЦИОННЫМИ (НАЛИЧНЫЕ), БАНКОВСКИМИ (БЕЗНАЛИЧНЫЕ) И КРИПТОВАЛЮТОЙ (БИТКОИН)**

Таблица 3 демонстрирует ключевые различия между тремя формами денег: традиционными

(наличные), банковскими (безналичные) и криптовалютой (Биткойн). Каждый критерий сравнения отражает особенности их использования, управления и эмиссии.

#### ОПЫТ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ (СТРАТЕГИЯ И ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВОГО БЕЛОРУССКОГО РУБЛЯ)

Согласно заявлению руководства Национального банка Республики Беларусь (НБ РБ), реализация проекта CBDC осуществляется по четкой дорожной карте [22]:

1. Проектирование архитектуры платформы (до 2026 г.): определение технических и функциональных требований к системе цифрового рубля, модели взаимодействия участников.

2. Разработка программного обеспечения (ПО) (2024 – 2026 гг.): создание собственного программного комплекса на основе выбранной блокчейн-платформы. Белорусский центр банковских технологий (БЦБТ) приступил к этой работе в начале 2024 года.

3. Формирование нормативно-правовой базы (2024 – 2026 гг.): разработка и принятие необходимых законодательных актов и нормативов, регулирующих эмиссию, обращение, безопасность и использование цифрового рубля [23].

4. Пилотное внедрение для бизнеса (2026 г.): ограниченный запуск CBDC для корпоративного сектора с целью тестирования функциональности и инфраструктуры.

5. Расширение на госсектор и население (2027 г.): поэтапное подключение государственных учреждений и предоставление доступа к цифровому рублю широкой общественности [22].

Акцент на трансграничных платежах является ключевым элементом стратегии. Председатель Правления НБ РБ подчеркивает необходимость

Таблица 3

*Сравнение традиционных денег, банковских денег и Биткоина*

Критерий сравнения	Традиционные деньги (доллар)	Банковские деньги	Биткоин
Материальность	Имеют физическую форму	Не имеют физической формы	Не имеют физической формы
Посредник в сделке	Не требуется посредник	Требуется посредник (банк)	Нет посредника (P2P-сеть)
Идентификация сторон	Не требуется идентификация	Требуется идентификация	Не требуется идентификация
Скорость операций	Низкая	Относительно высокая	Очень высокая
Стоимость переводов	Высокая	Относительно низкая	Крайне низкая
Контроль над валютой	Централизованный (Центральный банк)	Централизованный (Центральный банк)	Децентрализованный (сообщество Биткоина)
Создание валюта	Центральным банком и решениями небанковского сектора	Центральным банком	Майннерами (через процесс майнинга)

**Источник:** составлено автором по данным: Европейский центральный банк (ЕЦБ) (2021).

тесной координации с Центральным банком России, также реализующим проект цифрового рубля, для обеспечения совместимости систем и упрощения взаимных расчетов [22]. Это особенно актуально в контексте усиления экономической интеграции в рамках Союзного государства и ЕАЭС.

### **ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА: ВЫБОР HYPERLEDGER FABRIC И ЕГО ПРЕИМУЩЕСТВА**

БЦБТ выбрал в качестве технологического фундамента для цифрового белорусского рубля платформу Hyperledger Fabric с открытым исходным кодом, разрабатываемую под эгидой Linux Foundation [24]. Этот выбор обусловлен рядом факторов:

1. Разрешенный (Permissioned) блокчейн: Fabric предназначен для корпоративных решений, где участники известны и проходят верификацию. Это соответствует требованиям центральных банков к контролю над сетью и соблюдению регуляторных норм (KYC/AML) [24].

2. Модульность и гибкость: архитектура Fabric позволяет настраивать консенсусные механизмы, политики приватности и уровни доступа под конкретные нужды CBDC [24].

3. Производительность: платформа способна обеспечивать высокую пропускную способность транзакций, необходимую для национальной платежной системы.

4. Конфиденциальность: Fabric поддерживает каналы и приватные транзакции, позволяя скрывать детали операций от неавторизованных участников сети, что важно для защиты коммерческой тайны и персональных данных [24].

5. Международный опыт: использование Hyperledger Fabric в pilotных проектах CBDC другими странами (Россия, Бразилия) [25] предоставляет доступ к накопленным знаниям и снижает риски реализации.

### **CBDC КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ САНКЦИОННЫХ РИСКОВ И ИНТЕГРАЦИИ В ГЛОБАЛЬНЫЕ ТRENДЫ**

Внедрение цифрового белорусского рубля рассматривается властями как стратегический шаг для:

1. Повышения финансового суверенитета и устойчивости: создание независимой от западных платежных систем (SWIFT, Visa/Mastercard) инфраструктуры для внутренних и трансграничных расчетов [22]. CBDC снижает уязвимость экономики к отключению от международных каналов.

2. Развития альтернативных каналов трансграничных расчетов: потенциал CBDC для пря-

мых расчетов с партнерами (особенно с Россией и странами ЕАЭС/БРИКС) в национальных валютах, минуя долларовые цепочки и санкционные барьеры.

3. Интеграции в мировые финансовые инновации: внедрение CBDC позиционируется как ответ на глобальную тенденцию цифровизации денег и рост популярности криptoактивов, позволяющий Беларуси оставаться участником этого процесса на регулируемой государством основе [22].

4. Повышения эффективности и снижения издержек: ожидается, что CBDC ускорит и удешевит внутренние платежи, а в перспективе – и трансграничные переводы [23].

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Разработка и внедрение цифровых валют центральных банков (CBDC) стали глобальным трендом, обусловленным стремлением модернизировать финансовые системы, повысить их эффективность, доступность и устойчивость, а также укрепить денежный суверенитет в цифровую эпоху. В статье проведен комплексный анализ CBDC, позволивший получить следующие научные результаты:

1. Систематизированы модели CBDC: выделены принципиальные различия между различными (нацеленными на население) и оптовыми (для межбанковских расчетов) CBDC, определены их специфические цели и потенциальная аудитория.

2. Проведен сравнительный анализ: четко дифференциированы CBDC от криптовалют и стейблкоинов по ключевым параметрам (эмитент, стабильность, регулирование, анонимность, технология), подчеркнута их принципиальная роль как суверенного цифрового фиата.

3. Выявлены ключевые драйверы и риски: определены основные факторы, стимулирующие внедрение CBDC (модернизация платежей, инклузивность, суверенитет), и систематизированы главные риски (банковское вытеснение, киберугрозы, конфиденциальность, операционная сложность). Разработана классификация рисков и предложены меры по их смягчению.

4. Проанализированы макроэкономические эффекты: оценено потенциальное влияние CBDC на денежно-кредитную политику (повышение эффективности, новые инструменты), финансовую стабильность (двойственный эффект), банковский сектор (риски для депозитной базы и прибыльности) и платежный ландшафт (конкуренция, инновации). Особое внимание уделено моделированию эффекта вытеснения банков.

5. Оценены перспективы: констатировано, что CBDC займут существенную нишу в глобальной платежной экосистеме к 2030 году, при этом дальнейшее развитие будет определяться способностью регуляторов решить технологические, регуляторные и макроэкономические вызовы, особенно в области обеспечения финансовой стабильности и защиты конфиденциальности.

Прогнозируется, что успешное внедрение CBDC потребует тщательного дизайна (включая

меры по ограничению риска вытеснения банков, такие как лимиты на счета), развития надежной технологической инфраструктуры и построения эффективной системы управления рисками. Дальнейшие исследования должны быть сосредоточены на эмпирической оценке эффектов пилотных проектов CBDC и разработке оптимальных моделей их взаимодействия с традиционными финансовыми институтами и частными инновациями.

## Список литературы

1. Банк международных расчетов (БМР). Годовой экономический отчет 2023: Основы денежно-кредитной политики в меняющемся мире. – Базель: БМР, 2023. – Гл. VI.
2. Адриан, Т., Мансилья-Гарсия, Ф. Цифровая валюта центрального банка: 4 вопроса и ответы // Блог МВФ. – 2020. – 12 ноября.
3. Баррентия, К., Холден, Х. Взлет цифровых валют центральных банков // Рабочие документы БМР. – № 898. – 2020.
4. Фернандес-Вильяверде, Х., Санчо, А. Денежный суверенитет в эпоху цифровых денег // Рабочие документы NBER. – № 30935. – 2023. (Перевод осн. положений).
5. Атлантический совет. Трекер CBDC. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/> (дата обращения: 07.06.2025).
6. Фату, А., Шарифьян, А. Цифровая валюта центрального банка и блокчейн: обзор // Журнал исследований денег, кредита и банковского дела. – 2023. – Т. 55, № 51. – С. 3–34.
7. Бриньядр, Л., Кундурик, А., Шарипова, В. Конфиденциальность и цифровая валюта центрального банка: компромиссы и решения // Финансы и развитие (МВФ). – 2022. – Март.
8. Кумхоф, М., Ноон, К. Центральные банки на распутье: должны ли они выпускать цифровую валюту? // Обзор экономической политики. – 2022. – Т. 38, № 100. – С. 609–635.
9. Ауэр, Р., Бьюн, Р., Корнелли, Г. Архитектура розничных цифровых валют центральных банков // Рабочие документы БМР. – № 977. – 2022.
10. Клеменс, М., Вегеманн, Й. Цифровая валюта центрального банка и финансовая инклузия // Рабочие документы МВФ. – WP/23/228. – 2023.
11. Боссу, В., Иттуральде, Д., Крести, М. и др. Экономические последствия цифровой валюты центрального банка // Рабочие документы МВФ. – WP/20/104. – 2020.
12. Классенс, С., Фрост, Дж., Тернер, Г. Риски финансовой дестабилизации, связанные с цифровыми валютами центральных банков // Обзор финансовой стабильности (БМР). – 2023. – Май. – С. 81–95.
13. Финк, А., Матюхин, В. Проблемы кибербезопасности для цифровых валют центральных банков // Журнал платежных систем и инноваций. – 2024. – Т. 18, № 1. – С. 45–62.
14. Кумхоф, М., Никсон, С. Влияние цифровой валюты центрального банка на банковский сектор // Экономические перспективы. – 2023. – Т. 47, № 3. – С. 589–612.
15. Биндер, К. Цифровая валюта центрального банка и денежная политика // Журнал институциональной экономики. – 2024. – Т. 20, № 1. – С. 1–18.
16. Наик, П., Оби, Н., Шах, Х. eNaira: первый год работы // Блог МВФ. – 2023. – 25 октября. (Анализ риска вытеснения).
17. Прогресс на CBDCs: Глобальная перспектива // Ежеквартальный обзор БМР. – Март 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt2403a.htm](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2403a.htm) (дата обращения: 11.06.2025). [Перевод релевантных разделов].
18. Исследование рынка цифровых активов, 2023–2032 гг.: Годовой отчет по глобальным тенденциям и прогнозам. – Аналитическая группа FinTech Insights, 2023. [Данные по прогнозам CBDC].
19. Цифровая экономика Компас 2023: Внедрение, транзакции и регулирование. – Statista, 2023. [Контекст по платежным системам, проникновению]. [Перевод релевантных разделов].
20. Будущее цифровых активов: Прогноз роста рынка токенизации до 2030 года. – BCG, ADDX, 2022. [Контекст развития цифровых активов]. [Перевод релевантных разделов].
21. Европейский центральный банк (ЕЦБ). (2021). Что такое деньги?
22. Головченко Р. (Председатель Правления НБ РБ). Выступление на заседании Совета директоров НБ РБ о планах внедрения цифрового рубля // Официальный сайт Национального банка Республики Беларусь. – 2024. – [Дата выступления]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nbrb.by/press/>
23. «Дорожная карта» по внедрению цифрового белорусского рубля (Проект) // Национальный банк Республики Беларусь. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nbrb.by/legislation/>
24. Андрюшин, С. А., Бурмистров, В. Н. Блокчейн-платформы для цифровых валют центральных банков: сравнительный анализ // Банковские технологии. – 2023. – № 5. – С. 45–52. (Анализ Hyperledger Fabric, Corda и др. для CBDC).
25. Цифровой рубль: Опыт pilotирования и технологические решения Банка России // Отчет Банка России. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/analytics/d\\_ok/](https://www.cbr.ru/analytics/d_ok/)
3. Barrentia, K., Holden, H. The rise of digital currencies of central banks // Working papers of the BIS. – № 898. – 2020.
4. Fernandez-Villaverde, H., Sancho, A. Monetary sovereignty in the Digital Money Era // NBER Working Papers. – № 30935. – 2023. (Translation of the main provisions).

## References

1. The Bank for International Settlements (BIS). Annual Economic Report 2023: Fundamentals of Monetary Policy in a Changing World. – Basel: BIS, 2023. – Chapter VI.
2. Adrian, T., Mansilla-Garcia, F. Central Bank Digital Currency: 4 questions and answers // IMF blog. – 2020. – November 12.

5. *Atlantic Council. CBDC Tracker.* – 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/>.
6. *Fatu, A., Sharifyan, A. Central Bank digital currency and Blockchain: an overview // Journal of Money, Credit and Banking Research.* – 2023. – Vol. 55, № S1. – Pp. 3-34.
7. *Brignard, L., Kundurik, A., Sharipova, V. Confidentiality and the central bank's digital currency: compromises and Solutions // Finance and Development (IMF).* – 2022. – March.
8. *Kumhoff, M., Noonan, K. Central banks at a crossroads: should they issue digital currency? // Review of economic policy.* – 2022. – Vol. 38, № 100. – Pp. 609-635.
9. *Auer, R., Bion, R., Cornelli, G. Architecture of retail digital currencies of central banks // Working papers of the BIS.* – № 977. – 2022.
10. *Clemens, M., Wegemann, J. Central Bank digital currency and financial inclusion // IMF Working Papers.* – WP/23/228. – 2023.
11. *Bossu, V., Iturrealde, D., Kresti, M., and others. Economic consequences of the central bank's digital currency // IMF Working Papers.* – WP/20/104. – 2020.
12. *Klassens, S., Frost, J., Turner, G. Risks of financial destabilization associated with central banks' digital currencies // Financial Stability Review (BIS).* – 2023. – May. – Pp. 81-95.
13. *Fink, A., Matyukhin, V. Cybersecurity problems for digital currencies of central banks // Journal of Payment Systems and Innovations.* – 2024. – Vol. 18, № 1. – Pp. 45-62.
14. *Kumhof, M., Nixon, S. The impact of the central bank's digital currency on the banking sector // Economic Prospects.* – 2023. – Vol. 47, № 3. – Pp. 589-612.
15. *Binder, K. Central bank digital currency and monetary policy // Journal of Institutional Economics.* – 2024. – Vol. 20, № 1. – Pp. 1-18.
16. *Naik, P., Obi, N., Shah, H. eNaira: the first year of work // IMF blog.* – 2023. – October 25. (Risk analysis of displacement).
17. *Progress on CBDCs: A global perspective // Quarterly review of the BIS.* – March 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt2403a.htm](https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2403a.htm). [Translation of relevant sections].
18. *Digital Asset Market Research, 2023-2032: Annual Report on Global Trends and Forecasts.* – FinTech Insights Analytical Group, 2023. [CBDC forecast data].
19. *Digital Economy Compass 2023: Implementation, transactions and regulation.* – Statista, 2023. [Context on payment systems, penetration]. [Translation of relevant sections].
20. *The future of digital assets: Forecast of tokenization market growth until 2030.* – BCG, ADDX, 2022. [The context of digital asset development]. [Translation of relevant sections].
21. *The European Central Bank (ECB).* (2021). What is money?
22. *Golovchenko, R. (Chairman of the Board of the National Bank of the Republic of Belarus). Speech at the meeting of the Board of Directors of the National Bank of the Republic of Belarus on plans to introduce the digital ruble // Official website of the National Bank of the Republic of Belarus.* – 2024. – [Date of performance]. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nbrb.by/press/>
23. «Roadmap» for the introduction of the digital Belarusian ruble (Project) // National Bank of the Republic of Belarus. – 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nbrb.by/legislation/>
24. *Andryushin, S. A., Burmistrov, V. N. Blockchain platforms for digital currencies of central banks: a comparative analysis // Banking technologies.* – 2023. – № 5. – Pp. 45-52. (Analysis of Hyperledger Fabric, Corda, etc. for CBDC).
25. *Digital ruble: The experience of piloting and technological solutions of the Bank of Russia // The report of the Bank of Russia.* – 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.cbr.ru/analytics/d\\_ok/](https://www.cbr.ru/analytics/d_ok/)

## Информация об авторе

**Аль-Чаллаби Саад Хади Манхал**, аспирант экономического факультета Белорусского государственного университета (г. Минск, Республика Беларусь).

© Аль-Чаллаби Саад Хади Манхал, 2025.

## Information about the author

**Al-Challabi Saad Hadi Manhal**, Ph.D. student at the Faculty of Economics of the Belarusian State University (Minsk, Republic of Belarus).

© Al-Challabi Saad Hadi Manhal, 2025.

# **МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

## **GLOBAL ECONOMY**



### **Международная экономика**

### **International Economics**

Государственное регулирование и глобальное управление в условиях рисков и вызовов цифровых валют

*Van Чжичжун*

Инвестиционное сотрудничество России и Индии  
*Оглоблина Е.В.*

# Государственное регулирование и глобальное управление в условиях рисков и вызовов цифровых валют

Ван Чжичжун

Цифровые валюты в последние годы оказались в центре внимания мировой финансовой системы. Их стремительное развитие стало возможным благодаря технологическим прорывам в области блокчейна, а также привлекательности децентрализованного характера. Эти новые формы денег представляют собой не только инновационный платёжный инструмент, но и мощную трансформирующую силу, способную кардинально изменить структуру и принципы функционирования традиционной финансовой системы. Однако вместе с инновационным потенциалом цифровых валют возникают и серьёзные риски, требующие всестороннего анализа. Настоящее исследование направлено на глубокое изучение рисков, сопровождающих быстрое развитие цифровых валют, систематизацию подходов к регулированию, применяемых в различных странах и регионах, а также выявление ключевых проблем, с которыми сталкивается международное сообщество в процессе координации надзорной деятельности. На основе проведённого анализа предполагается определить возможные пути формирования эффективной национальной системы регулирования, а также разработать основы глобального механизма управления цифровыми валютами. Ожидается, что результаты данного исследования послужат теоретической основой и источником практических рекомендаций для содействия устойчивому и безопасному развитию цифровых валют, их интеграции в глобальную экономику. В дальнейшем усовершенствование нормативно-правовой базы и координации регуляторных усилий будет способствовать формированию более справедливой, стабильной и эффективной международной финансовой системы.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Ван Чжичжун. Государственное регулирование и глобальное управление в условиях рисков и вызовов цифровых валют // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 246–254.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровая валюта, риски и вызовы, государственное регулирование, глобальное управление.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-246-254

# National regulation and global governance under the risks and challenges of digital currencies

**Wang Zhizhong**

In recent years, digital currencies have become a focal point of the global financial system. Their rapid development has been driven by technological breakthroughs in blockchain and the appeal of decentralization. These new forms of money are not only an innovative means of payment but also a transformative force capable of fundamentally reshaping the structure and operating principles of traditional financial systems. However, alongside their innovative potential, digital currencies also bring with them significant risks that require comprehensive analysis. This study aims to conduct an in-depth examination of the risks associated with the rapid growth of digital currencies, to systematize the regulatory approaches adopted by various countries and regions, and to identify key challenges faced by the international community in coordinating regulatory efforts. Based on this analysis, the study seeks to explore viable pathways for establishing effective national regulatory frameworks as well as developing the foundations for a global digital currency governance system. The findings of this research are expected to provide a solid theoretical basis and practical policy recommendations to support the sustainable and secure development of digital currencies and their integration into the global economy. In the long term, continued refinement of regulatory frameworks and enhanced international coordination will contribute to the creation of a more just, stable, and efficient international financial system.

FOR CITATION

Wang Zhizhong. National regulation and global governance under the risks and challenges of digital currencies. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 246–254.

APA

KEYWORDS

*Digital currency, risks and challenges, national regulation, global governance.*

## ВВЕДЕНИЕ

С развитием цифровых технологий и ростом интереса к децентрализованным финансовым инструментам рынок цифровых валют стремительно набирает обороты, занимая всё более значимое место в мировой финансовой системе. Однако вместе с ростом появляются и серьёзные риски, связанные с отсутствием унифицированного регулирования, технологическими

уязвимостями и иррациональным поведением участников. В связи с этим возрастает необходимость комплексного анализа рисков цифровых валют, выявления их источников и разработки практических рекомендаций по минимизации потенциальных угроз как на национальном, так и на международном уровнях. Настоящее исследование направлено на анализ ключевых угроз, стоящих перед рынком цифровых валют, с целью

выявления его уязвимостей и разработки эффективных стратегий управления рисками в условиях глобализации и цифровизации экономики.

### МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящем исследовании будет применяться метод анализа литературы – планируется широкий сбор и систематизация профильных научных работ, нормативно-правовых актов и аналитических отчетов. На основе анализа собранных материалов будут обобщены имеющиеся научные результаты и выявлены существующие проблемы, что позволит заложить теоретическую базу для дальнейших исследований. Кроме того, будет использован сравнительный метод: путем сопоставления стратегий регулирования цифровых валют в разных странах и регионах будут выявлены их сходства и различия, а также проанализированы причины этих особенностей.

### НАУЧНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

С учетом растущего влияния цифровых валют на мировую финансовую систему определение их рисковых характеристик и разработка эффективных механизмов регулирования приобретают особую актуальность. Данное исследование направлено на комплексный анализ рисков и вызовов, связанных с цифровыми валютами, а также на изучение национальных подходов к их регулированию и проблем глобального управления. Результаты работы позволят дополнить теоретическую базу в данной области, будут способствовать здоровому развитию цифровых валют, совершенствованию международной финансовой системы и защите законных прав инвесторов.

### ОБСУЖДЕНИЕ

Цифровая валюта – это не имеющая материальной формы денежная единица, выпускаемая государством или частными структурами. Она основана на технологиях блокчейна, интернет-технологиях, криптографии и принципах финансовой науки, а её обращение и использование обеспечиваются посредством различных кодовых последовательностей.

#### 1. Риски и вызовы, связанные с цифровыми валютами

Риски, порождаемые цифровыми валютами, отличаются беспрецедентным масштабом и высокой степенью сложности, что делает их точное прогнозирование крайне затруднительным. Эффективная идентификация и регулирование этих рисков становится одной из главных задач для финансовых регуляторов во многих странах.

Системный анализ типов и характеристик рисков цифровых валют служит ключевой основой для совершенствования системы регулирования и повышения эффективности управления. В целом риски цифровых валют можно разделить на несколько основных категорий.

Безопасность транзакций с цифровыми валютами сталкивается с серьёзными вызовами. Так как такие транзакции основаны на технологиях блокчейна и других ИТ-решениях, наличие уязвимостей в этих технологиях может привести к хакерским атакам. Известны многочисленные случаи взлома криптовалютных бирж, в результате которых пользователи теряли значительные средства. Так, в 2014 году одна из крупнейших мировых бирж Bitcoin – Mt. Gox – подверглась атаке, в результате чего было похищено около 850 тысяч биткоинов общкой стоимостью около 450 миллионов долларов на тот момент [1, с. 137]. Этот инцидент стал серьёзным уроком для всего рынка цифровых валют и наглядно продемонстрировал его уязвимость в плане безопасности. Кроме того, из-за анонимного характера цифровых валют и их возможности свободного трансграничного обращения мошенничество и отмывание денег происходят всё чаще, что серьёзно подрывает финансовый порядок. Процесс подтверждения транзакций обычно довольно сложен, а сама транзакция необратима, что увеличивает риски для пользователей при совершении ошибок или при столкновении с мошенниками.

Использование цифровых валют связано с риском раскрытия конфиденциальной информации пользователей. Для регистрации на криптовалютных биржах и получения соответствующих услуг пользователи, как правило, обязаны предоставлять личные данные: сведения о личности, банковские реквизиты, контактную информацию и другую чувствительную информацию. В случае утечки эти данные могут быть использованы злоумышленниками для незаконной деятельности, что грозит пользователям серьёзными убытками. Многие биржи страдают от недостаточной защиты – от отсутствия современных методов шифрования до несвоевременного устранения уязвимостей, что делает их лёгкой мишенью для кибератак и массовых утечек данных [2, с. 81]. Кроме того, некоторые эмитенты цифровых валют могут не соблюдать стандарты сбора, хранения и защиты данных или не обеспечивать должный контроль доступа к ним, что ещё больше повышает вероятность утечки. Недостаточная осведомлённость самих пользователей о мерах кибербезопасности,

а также пробелы в регулировании только усугубляют данную проблему.

Трансграничный характер цифровых валют существенно усложняет их регулирование. Различия в финансовых системах, правовых нормах и регуляторных подходах в разных странах приводят к отсутствию единого понимания того, что считать цифровой валютой, а также к различиям в объеме и стандартах регулирования. Это создаёт лазейки для обхода запретов и ограничений. Даже если в какой-либо стране введён запрет на операции с цифровыми валютами, пользователи могут беспрепятственно использовать зарубежные биржи, обходя национальные ограничения. Такая ситуация не только серьёзно затрудняет работу регуляторов, но и увеличивает риски трансграничных финансовых правонарушений. Трансграничные операции часто затрагивают финансовые институты и регуляторов сразу нескольких юрисдикций, что при отсутствии налаженного обмена информацией и согласованного взаимодействия серьёзно усложняет отслеживание и контроль сделок [3, с. 74]. Фрагментарность регулирования, технологическая отсталость и нехватка международного сотрудничества делают контроль трансграничного движения цифровых валют крайне проблематичным. Эти вызовы угрожают финансовой стабильности и затрудняют борьбу с финансовыми преступлениями.

Развитие цифровых валют способно повлиять на устойчивость традиционной финансовой системы. Высокая волатильность цен цифровых активов может провоцировать панические распродажи со стороны инвесторов, что негативно сказывается на стабильности финансового рынка в целом. Так, цена биткоина в конце 2017 года достигала почти 20 тысяч долларов, однако уже к концу 2018 года опустилась примерно до 3 тысяч. Такая резкая динамика может затронуть не только рынок цифровых валют, но и передаться на другие сегменты финансового рынка, вызывая цепную реакцию и более масштабную нестабильность [4, с. 489]. Причиной этих колебаний являются высокая степень спекулятивности и низкая ликвидность. В условиях падения цен инвесторы стремятся быстро продать активы, что лишь усиливает панику. Массовое распространение цифровых валют также бросает вызов позиции национальных валют и снижает возможности центральных банков по проведению денежно-кредитной политики, что может ослабить устойчивость финансовой системы. Значительные оттоки капитала из тради-

ционного сектора в сферу цифровых валют могут подорвать ликвидность и прибыльность банков и других финансовых институтов, что повышает общие системные риски.

Рост популярности цифровых валют может поставить под угрозу валютный суверенитет государств. Валютный суверенитет – ключевой элемент государственной независимости, включающий право на выпуск национальной валюты, формирование денежно-кредитной политики и обеспечение стабильности национальных денег. В последние годы с появлением цифровых валют, особенно глобальных стейблкоинов, их широкое использование может постепенно подорвать позиции традиционных валют. Это грозит снижением объёмов использования национальной валюты внутри страны и затрудняет регулирование денежной массы, что может привести к серьёзным экономическим последствиям. Наибольшую угрозу представляет ситуация, при которой выпуск и контроль над популярной цифровой валютой оказываются в руках зарубежных структур – это может серьёзно подорвать финансовый суверенитет страны и снизить её возможности по контролю за внутренним финансовым рынком [5, с. 356].

## 2. Государственное регулирование цифровых валют

Столкнувшись с различными рисками, возникающими в процессе развития цифровых валют, регуляторы в разных странах стремятся найти баланс между стимулированием технологических инноваций и предотвращением угроз. Практика регулирования становится всё более многогранной, представляя собой не только адаптацию традиционных регуляторных механизмов, но и активный поиск новых подходов к управлению финансовой сферой будущего. Путём совершенствования законодательной базы, формирования технических стандартов и расширения международного сотрудничества государства стараются создать инклюзивную, но одновременно осторожную модель регулирования цифровых валют.

### 2.1. Регуляторные стратегии в разных странах и регионах

**Китай** придерживается довольно жёсткого подхода к регулированию цифровых валют. Ещё в 2017 году Народный банк Китая совместно с шестью другими ведомствами опубликовал постановление, признав ICO (первичное размещение токенов), по сути, незаконным способом публичного привлечения средств без разрешения, и запретил все связанные с этим операции. Вслед за этим

была проведена ликвидация внутренних криптовалютных бирж и разрыв каналов обмена между цифровыми активами и фиатными валютами. Основной мотив этих мер – устранить угрозы для финансового порядка и системные риски, связанные со спекуляцией на крипторынке. При этом Китай не ограничился простыми запретами: страна активно развивает проект цифровой валюты центрального банка (CBDC), стремясь сочетать технологические инновации с сохранением полного контроля над денежным суверенитетом и стабильностью финансовой системы [6, с. 89].

**США** демонстрируют более разнообразный подход к регулированию цифровых валют. Регуляторные функции распределены между разными органами. Так, Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC) рассматривает часть криптовалют как ценные бумаги и применяет к ним соответствующее законодательство, а Комиссия по торговле товарными фьючерсами (CFTC) классифицирует биткоин и ряд других криптовалют как товары, регулируя в основном рынок фьючерсов. На практике США настаивают на строгом соблюдении действующего правового поля – прежде всего требований по противодействию отмыванию денег (AML) и идентификации клиентов (KYC). Параллельно страна активно ищет новые границы регулирования: Конгресс регулярно проводит слушания, стремясь выстроить сбалансированную систему, которая одновременно поддерживает финансовые инновации и минимизирует риски [7, с. 1518].

**Европейский союз** выбрал более унифицированный путь регулирования. В 2020 году был принят Закон о рынках криptoактивов (MiCA), который создал всеобъемлющий нормативный каркас – от выпуска и обращения криptoактивов до требований к сервисным провайдерам. Документ чётко описывает классификацию криptoактивов, устанавливает строгие правила для получения лицензий и подчёркивает необходимость соблюдения мер по противодействию отмыванию денег и защите потребителей. Цель ЕС – обеспечить прозрачность и безопасность крипторынка, защитить интересы инвесторов, но при этом оставить пространство для развития финтех. Кроме того, ЕС активно участвует в международном регулировании цифровых валют и выступает за согласованность позиций на глобальном уровне [8, с. 175].

**Япония** – одна из первых стран, начавших регулировать цифровые валюты. В 2017 году были внесены поправки в Закон о расчётах, в которых

криптовалюта была признана имуществом и введён лицензированный режим для криптобирж с жёсткими требованиями к безопасности и мерам против отмывания денег. Такой подход во многом был обусловлен печальным опытом: в 2014 году крупнейшая на тот момент криптобиржа Mt. Gox подверглась масштабной хакерской атаке, что подтолкнуло Японию ужесточить контроль и повысить порог входа на рынок [9, с. 138]. В целом японская модель старается сохранить пространство для технологических экспериментов, одновременно поддерживая порядок на рынке и защищая интересы инвесторов.

## 2.2. Преимущества, недостатки и применимость различных стратегий

Ограничение операций с криптовалютами демонстрирует значительный эффект в краткосрочной перспективе. Такой запрет помогает быстро снизить риски и хаос на финансовом рынке, защитить инвесторов от чрезмерных спекуляций. Однако у этого подхода есть и обратная сторона: он может сдерживать финансовые инновации, провоцировать развитие теневого крипторынка и усложнять надзор. Кроме того, чрезмерные ограничения могут замедлить развитие собственных технологий и отраслей, связанных с цифровыми валютами. В целом такой жёсткий подход целесообразен на ранних этапах развития крипторынка, когда риски высоки, а регуляторная система ещё не отлажена [10, с. 8].

Соблюдение регуляторных стандартов – ключевой элемент устойчивого развития цифровых валют. Чётко прописанные правила помогают легализовать рынок, бороться с отмыванием денег и мошенничеством, защищать права инвесторов и стимулировать здоровый рост отрасли. Однако выработка и реализация таких стандартов требует значительных ресурсов и высокой компетенции органов надзора. Недостаток координации между разными структурами может снижать эффективность регулирования. Поэтому эта модель больше подходит странам с развитым финансовым рынком и зрелой системой контроля.

Разработка технических регламентов имеет стратегическое значение для долгосрочного развития цифровых валют. Технические нормы помогают повышать безопасность и устойчивость при разработке, выпуске и обращении цифровых активов, минимизируя технологические угрозы. Вместе с тем, если нормы не будут поспевать за развитием технологий, это может непреднамеренно тормозить инновации [3, с. 72]. Различия между странами в технических стандартах также

усложняют трансграничный надзор. Внедрять такие регламенты наиболее эффективно там, где есть развитая технологическая база и сильные регуляторные структуры.

Определение границ обращения – ещё один важный механизм для упорядочивания крипторынка. Чёткое обозначение сфер использования позволяет предотвратить подрыв позиций традиционной финансовой системы и сохранить валютный суверенитет, что критически важно для поддержания финансовой стабильности. В то же время слишком жёсткие ограничения могут сдерживать развитие и широкое внедрение цифровых валют, не позволяя в полной мере раскрыть их потенциал. На практике границы обращения должны регулярно пересматриваться с учётом экономической ситуации и технологического прогресса. Такой подход подходит странам, которые придают большое значение суверенитету и устойчивости, но готовы развивать цифровые валюты в контролируемых масштабах.

Создание правил для трансграничных расчётов с использованием цифровой валюты центрального банка (CBDC) – важный шаг для продвижения цифровых валют на международном уровне. Такие правила позволяют расширять сферу применения цифровых валют, повышать эффективность расчётов и снижать затраты, а также усиливают контроль над трансграничными операциями и помогают управлять сопутствующими рисками [11, с. 88]. Однако реализация таких правил требует тесного взаимодействия стран в части правовых норм и технических стандартов и сопряжена с определёнными трудностями. Существующая система международных платежей также может измениться под их влиянием. На практике наибольшие шансы продвинуть такие механизмы имеют государства, которые активно разрабатывают собственные CBDC и готовы к международному финансовому сотрудничеству.

### **3. Глобальное управление цифровыми валютами**

Развитие цифровых валют уже стало общемировым трендом, при этом сопутствующие риски и вызовы также носят глобальный характер. Из-за различий в финансовых системах и подходах к регулированию в разных странах уровень международной координации пока остаётся недостаточным, что затрудняет эффективное противодействие рискам, связанным с трансграничным движением цифровых валют и с вызовами, которые несут новые финансовые технологии. В этой связи создание системы глобального управления

цифровыми валютами становится крайне необходимым шагом.

Ключевым элементом такой системы должно стать выработка международных правил обращения цифровых валют. Странам следует активно работать над достижением согласия в таких ключевых вопросах, как определение понятий, классификация активов, сферы регулирования и единые стандарты надзора. В этом процессе особую роль должны играть Международный валютный фонд, Всемирный банк, Совет по финансовой стабильности и другие международные организации, которые способны взять на себя координацию усилий и направлять страны к формированию единых и чётко прописанных правил. При этом важно найти баланс между поддержкой финансовых инноваций и минимизацией рисков. С одной стороны, необходимо стимулировать развитие финтеха и раскрывать инновационный потенциал цифровых валют; с другой – важно своевременно выявлять и контролировать риски, чтобы не допустить возникновения системных угроз для глобальной финансовой стабильности. Кроме того, необходимо учитывать интересы всех стран и искать такие решения, которые будут справедливыми, разумными и универсальными, чтобы заложить прочный фундамент для устойчивого и здорового развития цифровых валют во всём мире [12, с. 713].

Унификация технических стандартов играет не менее важную роль в построении системы глобального управления. Технические стандарты цифровых валют охватывают ключевые области – такие как технология блокчейн, криптографические алгоритмы, протоколы безопасности и другие. Единые стандарты позволяют существенно повысить совместимость различных систем, упростить транзакции между ними и сократить издержки. Кроме того, общие технические стандарты помогут предотвратить технологические риски и обеспечить стабильную работу всей экосистемы цифровых валют. Для этого страны и международные организации должны активизировать обмен опытом и техническое сотрудничество, совместно разрабатывать и внедрять научно обоснованные и практические стандарты. Особенно важно добиться их широкого применения во всём мире, что станет надёжной основой для упорядоченного развития технологий цифровых валют и в целом будет способствовать качественному росту глобальной цифровой экономики.

Обмен регуляторной информацией имеет ключевое значение для эффективного глобального

управления цифровыми валютами. Для повышения возможностей контроля за трансграничными операциями необходимо создать надёжные механизмы обмена данными, наладить тесное взаимодействие между надзорными органами разных стран и обеспечить оперативный и безопасный обмен информацией. Благодаря такому механизму страны смогут своевременно отслеживать перемещение цифровых активов через границы, повышать способность к выявлению и предотвращению рисков, таких как отмывание денег и финансирование терроризма. При этом важно строго соблюдать принципы конфиденциальности, своевременности и эффективности передачи информации, чтобы гарантировать её надёжность и точность [13, с. 89]. Только при соблюдении этих условий механизм обмена данными сможет эффективно работать и вносить вклад в устойчивость мировой финансовой системы.

Формирование многостороннего механизма управления – важный шаг для того, чтобы сделать глобальное регулирование цифровых валют справедливым и действенным. Для этого необходимо чётко определить права и обязанности каждой страны в системе глобального управления, обеспечить баланс ответственности и полномочий. Такой механизм должен включать ключевые элементы – систему принятия решений, механизм реализации и систему контроля, что позволит гарантировать выполнение принятых договорённостей на практике. Особенno важно обеспечить широкое участие развивающихся стран. Расширение их роли и влияния в процессе управления повысит инклюзивность системы и будет способствовать более сбалансированному развитию глобального управления цифровыми валютами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе развития цифровые валюты сталкиваются с целым рядом рисков и вызовов: это и угрозы безопасности транзакций, и утечки пользовательских данных, и сложности трансграничного регулирования, и потенциальная нестабильность финансовой системы, и возможное ослабление национального валютного суверенитета. Сравнительный анализ политики регулирования Китая, США, Европейского союза и Японии показывает, что разные страны и регионы, опираясь на особенности своей финансовой системы, правовых норм и рыночной среды, выбирают различные модели регулирования. Сопоставление плюсов и минусов этих подхо-

дов и их применимости на практике позволяет сделать вывод, что каждая стратегия имеет свои акценты – будь то обеспечение финансовой безопасности, стимулирование технологических инноваций или наведение порядка на рынке. Поэтому выбор и настройка конкретной модели регулирования должны гибко учитывать стадию развития экономики и уровень институциональной зрелости страны. На глобальном уровне необходимо выстраивать более скоординированную и согласованную систему управления цифровыми валютами. Для этого важно унифицировать ключевые стандарты, наладить эффективный обмен регуляторной информацией и развивать многосторонние механизмы сотрудничества, что позволит более результативно противодействовать рискам, связанным с трансграничным обращением цифровых валют.

Если говорить о перспективах, можно с уверенностью прогнозировать, что цифровые валюты и дальше будут развиваться стремительными темпами и сохранять высокий уровень активности. Это означает, что системы регулирования и управления должны постоянно обновляться и совершенствоваться, чтобы соответствовать быстро меняющимся рыночным условиям и технологическим изменениям. Правительствам и профильным органам следует искать точки соприкосновения и объединять усилия на уровне институционального строительства, технических инноваций и международного сотрудничества, чтобы находить баланс между развитием индустрии и эффективным регулированием. На практике это означает, что повышение эффективности и проактивности регулирования, укрепление трансграничного взаимодействия и согласованность политик становятся важнейшими инструментами для предупреждения возможных финансовых рисков и поддержания стабильности рынка. Только при условии постоянного совершенствования нормативной базы и развития международного взаимодействия можно создать надёжные основы для здорового и упорядоченного роста рынка цифровых валют и обеспечить формирование безопасного и прозрачного механизма их обращения в мировом масштабе. По мере того как базовые технологии становятся более зрелыми, а инновации ускоряются, потенциал применения цифровых валют в сферах расчётов, управления активами и расширения финансовой доступности продолжает раскрываться. Одновременно значительно повышается безопасность и эфек-

тивность операций. Всё это не только глубоко трансформирует традиционный финансовый сектор, но и предъявляет новые требования к инструментам регулирования и подходам к надзору, ускоряя их модернизацию. В условиях возрастающей сложности и многообразия вызовов необходимо выстраивать более научно

обоснованную, гибкую и открытую систему регулирования, чтобы чутко реагировать на изменяющиеся потребности рынка и своевременно устранять возможные угрозы. Только так можно обеспечить устойчивое развитие цифровых валют и их интеграцию в глобальную экономику на безопасной и надёжной основе.

## Список литературы

1. Федор, А., и др. Влияние DDoS-атак и других шоков безопасности на биржи биткойнов: данные Mt. Gox // Journal of Cybersecurity. – 2017. – № 3. – С. 137–144.
2. Захаров, Г. Г., Харланов, А. С. Виртуальная валюта: место в финансовой системе, особенности, преимущества и недостатки // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 10. – С. 81–86.
3. Горбачева, Т. А. Мировой опыт регулирования цифровых активов // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 4 (51). – С. 71–80.
4. Khan, C. Анализ колебаний цены Биткойна // BCP Business & Management. – 2023. – Т. 44. – С. 489–496.
5. Ивлева, Е. С., Макаров, М. Ю., Бобров, А. Г. Развитие обращения цифровых финансовых активов в мире в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление. – 2024. – № 3. – С. 355–363.
6. Цян, Ю., Харитонова, Ю. С. Виртуальные валюты в праве Китая: от запрета криптовалют к цифровому юаню // Вестник Московского университета. Серия 11. Право. – 2024. – № 1. – С. 89–107.
7. Аль Набхани, А. С. Х. и др. Сравнительный анализ регулирования цифровых валют: международные и национальные правовые рамки // Journal of Ecohumanism. – 2025. – № 4(2). – С. 1518.
8. Гомциян, А. Д., Шапиро, И. Е. Евразийский экономический союз (ЕАЭС) как фактор устойчивого развития финансовой системы // Финансовые исследования. – 2024. – № 4 (85). – С. 175–188.
9. Сюэ, Ц. Цифровая иена: тенденции развития, возможности и вызовы // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2025. – Т. 158. – С. 137–142.
10. Жданов, Д. Ю. Перспективы конкурентного предложения денег в условиях цифровой трансформации // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2025. – Т. 17. – № 1. – С. 7–21.
11. Васильев, С. А., Александров, Н. Л. Рынок цифровых валют как фактор трансформации архитектуры денежных систем // Вопросы теоретической экономики. – 2025. – Т. 27. – № 2. – С. 87–109.
12. Тихонов, А. О., Юзефальчик, И. В. Цифровизация денежно-кредитной системы: институциональный и регуляторный аспекты // Russian Journal of Economics and Law. – 2021. – № 4. – С. 713–730.
13. Мухаммедов, М. Преимущества и перспективы цифровых валют: роль в мировой экономике и технологические инновации // Вестник науки. – 2024. – Т. 4. – № 3 (72). – С. 89–93.

## References

1. Feder, A., et al. The Impact of DDoS Attacks and Other Security Shocks on Bitcoin Exchanges: Mt. Gox // Journal of Cybersecurity. – 2017. – № 3. – Pp. 137-144.
2. Zakharov, G. G., Kharlanov, A. S. Virtual currency: place in the financial system, features, advantages and disadvantages // Financial markets and banks. – 2021. – № 10. – Pp. 81-86.
3. Gorbacheva, T. A. The global experience of regulating digital assets // Bulletin of the Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2024. – № 4 (51). – Pp. 71-80.
4. Khan, C. Analysis of Bitcoin price fluctuations // BCP Business & Management. – 2023. – Vol. 44. – Pp. 489-496.
5. Ivleva, E. S., Makarov, M. Yu., Bobrov, A. G. The development of circulation of digital financial assets in the world in the context of digital transformation // Economics and management. – 2024. – № 3. – Pp. 355-363.
6. Qiang, Yu., Kharitonova, Yu. S. Virtual currencies in Chinese law: from the prohibition of cryptocurrencies to the digital yuan // Bulletin of the Moscow University. Episode 11. Pravo. – 2024. – № 1. – Pp. 89-107.
7. Al Nabhani, A. S. H. and others. Comparative Analysis of Digital Currency Regulation: International and National Legal Frameworks // Journal of Ecohumanism. – 2025. – № 4(2). – P. 1518.
8. Gomtsyan, A.D., Shapiro, I. E. The Eurasian Economic Union (EAU) as a factor of sustainable development of the financial system // Financial Research. – 2024. – № 4 (85). – Pp. 175-188.
9. Xue, J. Digital yen: development trends, opportunities and challenges // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2025. – Vol. 158. – Pp. 137-142.
10. Zhdanov, D. Y. Prospects of competitive money supply in the context of digital transformation // Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic Journal. – 2025. – Vol. 17. – № 1. – Pp. 7-21.
11. Vasiliev, S. A., Alexandrov, N. L. The digital currency market as a factor in the transformation of the architecture of monetary systems // Questions of theoretical economics. – 2025. – Vol. 27. – № 2. – Pp. 87-109.
12. Tikhonov, A. O., Yuzefalchik, I. V. Digitalization of the monetary system: institutional and regulatory aspects // Russian Journal of Economics and Law. – 2021. – № 4. – Pp. 713-730.
13. Mukhammedov, M. Advantages and prospects of digital currencies: their role in the global economy and technological innovations // Bulletin of Science. – 2024. – Т. 4. – № 3 (72). – Pp. 89-93.

## Информация об авторе

**Van Чжичжун**, аспирант Международного центра магистратуры и докторанттуры Азербайджанского государственного экономического университета (г. Баку, Азербайджанская Республика).

© Van Чжичжун, 2025.

## Information about the author

**Wang Zhizhong**, postgraduate student at the International magistrate and doctorate center of the Azerbaijan State University of Economics (Baku, Republic of Azerbaijan).

© Wang Zhizhong, 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-255-262

# Инвестиционное сотрудничество России и Индии\*

Оглоблина Е.В.

В статье проанализировано инвестиционное сотрудничество между Россией и Индией в 2015–2025 гг. на фоне динамично изменяющихся глобальных условий. Рассмотрены объемы и структура взаимных прямых иностранных инвестиций, а также выявлены дисбалансы и барьеры, сдерживающие экономическое взаимодействие. Теоретической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные экономическому развитию российско-индийских отношений. Применялись методы статистического анализа, сопоставления и группировки данных, а также сравнительно-исторический и институциональный подходы. Результаты показывают неравномерное распределение инвестиций между странами, различия в отраслевых приоритетах, а также значительное усиление торгово-инвестиционных связей после 2022 г. Обсуждаются проблемы торгового дисбаланса, ограничительные факторы и институциональные меры, предпринимаемые сторонами для их преодоления. Сделаны выводы о стратегической значимости наращивания инвестиционного партнерства в контексте формирования многополярной мировой экономики, а также обозначены перспективы достижения целевых показателей по объему взаимных инвестиций и товарообороту к 2030 г. при условии реализации согласованных инициатив.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1-2003

Оглоблина Е.В. Инвестиционное сотрудничество России и Индии //  
Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 255–262.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Россия, Индия, прямые иностранные инвестиции, двустороннее сотрудничество, торговый дисбаланс, инвестиционные барьеры, мировая экономика.

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

# Investment cooperation between Russia and India

Ogloblina E.V.

The article analyzes the investment cooperation between Russia and India in the period from 2015 to 2025 against the backdrop of dynamically changing global conditions. The volumes and structure of mutual foreign direct investments are examined, as well as imbalances and barriers that hinder economic interaction. The theoretical basis for the study is provided by works of domestic and foreign authors devoted to the economic development of Russian-Indian relations. Methods used include statistical analysis, comparison, grouping of data, comparative-historical, and institutional approaches. The results reveal an uneven distribution of investments between countries, differences in sectoral priorities, and a significant strengthening of trade-investment ties after 2022. Problems related to trade imbalance, restrictive factors, and institutional measures taken by both sides to overcome them are discussed. Conclusions are drawn regarding the strategic importance of intensifying investment partnership within the context of forming a multipolar world economy, while prospects for achieving target indicators on the volume of mutual investments and trade turnover by 2030 are outlined under the condition of implementing agreed initiatives.

FOR CITATION

Ogloblina E.V. Investment cooperation between Russia and India. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 255–262.

APA

KEYWORDS

Russia, India, foreign direct investments, bilateral cooperation, trade imbalance, investment barriers, world economy.

## ВВЕДЕНИЕ

Российско-индийские отношения традиционно характеризуются прочным стратегическим партнерством, сформировавшимся еще в середине XX века и сохраняющим особый характер в настоящее время [1], [2]. В экономической сфере сотрудничество двух стран исторически фокусировалось на торговле вооружениями, энергоносителями и техническом взаимодействии, однако с середины 2010-х гг. на первый план выходит задача диверсификации и расширения инвестиционного сотрудничества. Лидеры России и Индии в 2014–2015 гг. поставили совместные цели: довести двусторонний товарооборот до уровня 30 млрд долл. США, а взаимные инвестиции – до уровня 50 млрд. Достижение этих амбициозных целей

рассматривается как ключевой фактор углубления экономического партнерства, способного обеспечить сбалансированное долгосрочное развитие и укрепление позиций двух государств в мировой экономике.

Между тем, за анализируемый период произошли существенные изменения внешних условий, влияющих на сотрудничество России и Индии. Во-первых, мировая экономика претерпела серию шоков – от волатильности цен на сырьевые товары в 2015–2016 гг. до пандемии COVID-19 в 2020 г., что отразилось на динамике торговли и инвестиций. Во-вторых, введение санкционных ограничений против России с 2014 г. и их эскалация в 2022 г. стимулировали переориентацию страны в сторону азиатских партнеров, прежде

всего Индии, которая, со своей стороны, проводит курс на активизацию связей с крупными державами Востока (политика «Act East»). В-третьих, Индия за последнее десятилетие стала одним из мировых лидеров по привлечению прямых иностранных инвестиций (ПИИ) – ежегодный приток ПИИ в страну достиг рекордных 70,97 млрд долл. США в 2022–2023 финансовом году [3], – что свидетельствует об улучшении климата в рамках программы «Make in India».

Актуальность исследования инвестиционного сотрудничества России и Индии обусловлена необходимостью комплексной оценки текущего состояния и перспектив этого взаимодействия в новых геоэкономических реалиях. Хотя политический диалог и масштабные торговые сделки (например, в энергетике и обороне) развиваются успешно, инвестиционное направление остается менее освоенным и сталкивается с рядом проблем. Так, доля России во внешнеторговом обороте Индии и объем взаимных инвестиций долгое время оставались скромными [4], [5]. Лишь в последние годы, особенно после 2022 г., наблюдается беспрецедентный рост товарооборота – до 65,7 млрд долл. США в 2023/24 финансовом году [5], сопровождающийся значительным торговым дисбалансом. Инвестиционное взаимодействие также активизировалось, но темпы его роста отстают от торговых: по состоянию на 2023 г. суммарные накопленные инвестиции сторон оцениваются примерно в 36 млрд долл. США [5], что пока ниже заявленной цели.

Таким образом, требуется анализ, сочетающий количественную оценку динамики потоков капитала с качественным осмыслением факторов, влияющих на инвестиционную кооперацию России и Индии. Статья ставит целью исследовать эволюцию российско-индийского инвестиционного сотрудничества в 2015–2025 гг., выявить основные тенденции и проблемы, а также предложить подходы к усилению взаимодействия в инвестиционной сфере.

## ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

В рамках парадигмы прямых иностранных инвестиций (ПИИ) значимым является подход Дж. Даннинга (OLI-парадигма), объясняющий мотивы трансграничных инвестиций через совокупность преимуществ фирм, страновых условий и внутренней организации. Так, наличие в России конкурентных преимуществ в добывче и переработке сырья при совпадении с потребностями растущего рынка Индии стимулирует инвестиции российских компаний в индийский

нефтегазовый и нефтеперерабатывающий сектор. В то же время индийские фирмы, обладающие капиталом и опытом в фармацевтике и ИТ, проявляют интерес к вложениям в экономику России, учитывая спрос на эти товары и технологии на российском рынке.

Другой теоретический ракурс – концепция сотрудничества стран глобального Юга в мировой экономике. Россия и Индия, будучи крупными развивающимися экономиками и участниками объединения БРИКС, демонстрируют возможности для взаимодополняющего развития вне традиционных центров силы. Россия обладает богатой ресурсной базой и компетенциями в сфере атомной энергии, оборонных технологий и тяжелого машиностроения, тогда как Индия – перспективный рынок с быстрорастущим человеческим капиталом, сильной стороной которого являются ИКТ, фармацевтика, товары массового спроса. Это соответствует модели «сделок обмена преимуществами», где каждая сторона инвестирует в сферы, отражающие ее собственные сильные стороны и потребности партнера.

Однако, как отмечают исследователи [6], структура двусторонних инвестиций остается несбалансированной и отражает различия в экономическом положении России и Индии в глобальном движении капитала. Индия традиционно выступает нетто-импортером ПИИ, тогда как Россия – скорее экспортёр капитала, если не принимать в расчет санкционные ограничения.

Базируясь на совокупности теоретических подходов можно сформулировать гипотезу: устойчивое политическое партнерство и институциональные инновации (новые соглашения, совместные фонды, интеграционные проекты) способны преодолеть выявленные структурные дисбалансы и придать импульс инвестиционному сотрудничеству России и Индии. Проверка данной гипотезы осуществляется на основе эмпирического анализа за десятилетие 2015–2025 гг., представленного в следующих разделах.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Исследование выполнено с опорой на общенаучные и специальные методы экономического анализа. В первую очередь проведен статистический анализ динамики российско-индийских инвестиционных и торговых потоков за 2015–2025 гг. с использованием данных государственных органов (Министерство торговли и промышленности Индии, Банк России, Росстат и др.), международных организаций (ЮНКТАД, МВФ) и открытых источников. Собранные количественные

показатели подвергнуты сравнительному анализу по годам и направлениям инвестиций, что позволило выявить тренды и переломные моменты в двустороннем сотрудничестве.

В рамках институционального подхода изучены двусторонние соглашения, механизмы и программы, влияющие на инвестиционный климат (межправительственные комиссии, рабочие группы, стратегические документы, режимы регулирования ПИИ). Сравнительно-типологический метод использован при сопоставлении отраслевой структуры инвестиций: проанализированы ключевые сферы интересов российских инвесторов в Индии и индийских – в России, с отнесением их к типам (сырьевые проекты, обрабатывающие производства, инфраструктура, высокие технологии и т.д.).

Дополнительно привлечены методы экспертиз оценок – обзор современных исследований и публикаций экспертов по теме российско-индийского экономического сотрудничества, что позволило учесть качественные аспекты, не отраженные напрямую в статистике.

На основе комплексного применения указанных методов обеспечена достоверность выводов. Результаты, представленные далее, опираются как на количественные расчеты, так и на качественный анализ контекста, что соответствует требованиям научной обоснованности и объективности.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

В рассматриваемое десятилетие объём накопленных двусторонних инвестиций демонстрировал рост, особенно заметно ускорившийся после 2016–2017 гг. По оценкам, к началу 2021 г. накопленные инвестиции России в Индии составляли порядка 18 млрд долл. США, тогда как индийские вложения в экономику России превысили 13 млрд долл. США [7]. К октябрю 2023 г. эти показатели достигли примерно 20 млрд и 16 млрд соответственно [5]. Таким образом, суммарный «инвестиционный фонд» двух стран приблизился к 36 млрд долл. США, что превышает ранее достигнутый рубеж 30 млрд (отмеченный в 2018 г.) и приближает к целевому ориентиру 50 млрд.

Результаты анализа свидетельствуют, что основную долю взаимных ПИИ обеспечили несколько флагманских проектов. Со стороны России самым масштабным вложением стало приобретение нефтеперерабатывающих активов индийской компании Essar Oil консорциумом во главе с ПАО «НК Роснефть». Данное приобретение (ныне компания Nayara Energy) дало российскому бизнесу контроль над одним из крупнейших НПЗ Индии

и широкой сетью нефтетрейдинга. Помимо этого, российские инвесторы вложились в индийскую petroхимию: например, ПАО «Сибур» и индийская корпорация Reliance учредили СП для производства бутилкаучука в Индии. Отмечаются инвестиции российского капитала и в другие сектора – банковский (отделения Сбербанка и ВТБ в Индии), металлургический (ЕВРАЗ владел долей в госпредприятии NTPC), транспортный. Совокупно к 2023 г. российские вложения распределены по отраслям следующим образом: нефть и газ, нефтепереработка – порядка 2/3 объёма; энергетика и инфраструктура – около 15–20%; банки и финансы – 5%; металлургия и производство стали – до 5% [5].

Встречные инвестиции из Индии в Россию также концентрируются прежде всего в энергетическом секторе. В 2016 г. консорциум индийских компаний выкупил 49,9% акций АО «Ванкорнефть», разрабатывающего Ванкорское месторождение в Красноярском крае [8]. Тогда же индийскому консорциуму отошло 29,9% компании «Таас-Юрях Нефтегазодобыча», ведущей добычу в Якутии [8]. Ещё раньше, с 2001 г., индийская ONGC Videsh Ltd. участвует в проекте «Сахалин-1» (20% консорциума) [8]. Благодаря этим сделкам накопленные индийские инвестиции в российском нефтегазовом секторе достигли около 5,5 млрд долл. США уже к 2020 г. [8]. Кроме нефти и газа, индийский капитал присутствует в России в фармацевтической отрасли – ряд ведущих индийских фармкомпаний (Sun Pharma, Dr. Reddy's, Lupin и др.) локализовали производство лекарств в России или создали совместные предприятия, ориентируясь на большой спрос и освобождение ниш после ухода ряда западных фирм. К 2024 г. Индия стала крупнейшим поставщиком лекарств на российский рынок [4], стимулировала инвестиции в дистрибуторские сети, локальные фасовочные производства и R&D центры. В целом структура индийских инвестиций в Россию по отраслям на 2023 г. выглядит так: нефть и газ – около 60–70%; углеводороды и смежная инфраструктура – до 15%; фармацевтика и здравоохранение – 10%; ИТ и другие сектора – менее 5% [5].

Показатели торговли товарами между Россией и Индией за 2015–2025 гг. демонстрируют умеренный рост до 2021 г. и резкий скачок в 2022–2023 гг. Рекордным стал 2023/24 финансовый год: торговля взлетела до 65,7 млрд долл. США, что в 5,5 раза превышает допандемический уровень [5]. В 2023 г. из 61,44 млрд российского экспорта в Индию 34,2 млрд пришлось на сырую нефть [4],

2,4 млрд – на уголь, около 1,0 млрд – на удобрения, 1,3 млрд – на подсолнечное масло [4]. Индийский экспорт в Россию в 2023 г. составил лишь 4,26 млрд долл. США, хотя и вырос на +30–40% за год [5], [4]. Индия смогла существенно нарастить поставки некоторых промышленных товаров: экспорт машин и оборудования из Индии в Россию вырос в 2,4 раза, электроники – в 2,2 раза [4]. Тем не менее, даже с учетом этого прогресса, торговое сальдо стабильно складывается в пользу России: по итогам 2022/23 финансового года дефицит Индии во взаимной торговле достиг колоссальных 43 млрд долл. США [9], а годом спустя – около 57 млрд [5].

Анализ подтверждает, что энергетика была и остается доминирующей сферой инвестиционного взаимодействия. До 80% всех средств направлено именно в добычу, переработку и сбыт нефтегазовых ресурсов. Этот углеводородный фокус отражает объективные экономические интересы: Индия – третий крупнейший потребитель энергии в мире, нуждающийся в надежных источниках сырья; Россия – один из ведущих его поставщиков с инвестиционными возможностями [4]. Россия проявляет повышенный интерес к инфраструктурным проектам в Индии – от железных дорог до металлургических комбинатов и портов. Например, АО «РЖД Интернешнл» участвовало в проекте скоростной железной дороги Мумбаи–Ахмедабад (консалтинг), госкорпорация «Росатом» кроме атомных станций рассматривает возможность инвестировать в ветроэнергетику и солнечные парки в Индии, а российский бизнес изучает проекты в индийской металлургии и горнодобыче [10]. Со своей стороны, Индия начинает осваивать на российском рынке ИТ-сектор и стартапы. Индийские ИТ-компании (TCS, Infosys, Tech Mahindra) уже открыли в России важные имиджевые центры разработки программного обеспечения. Индийские концерны (например, Reliance Agro) изучают возможность инвестировать в АПК: производство удобрений в России или совместная разработка сельхозземель.

Таким образом, Россия инвестирует в Индию преимущественно в реальный сектор (сырье, промышленность, инфраструктура), тогда как Индия инвестирует в Россию точечно, концентрируясь на добыче полезных ископаемых и фармацевтике. При этом существуют ниши взаимного интереса, которые пока реализованы слабо, – высокотехнологичные отрасли (авиа- и автомобилестроение, электроника), сфера услуг и цифровая экономика.

## ОБСУЖДЕНИЕ

Несмотря на позитивную динамику, российско-индийское инвестиционное сотрудничество сталкивается с рядом системных проблем. Во-первых, это уже упомянутый торговый дисбаланс: резкое увеличение экспорта России в Индию при относительно скромном индийском экспорте привело к тому, что Индия накапливает существенный торговый дефицит [9], [5]. Соглашения о расчетах в национальных валютах привели к накоплению у России значительных сумм в индийских рупиях, которые трудно использовать из-за ограниченного набора необходимых России индийских товаров. Для исправления ситуации требуется либо стимулировать индийские компании активнее инвестировать в производство товаров в России, чтобы заместить западных поставщиков, либо разработать механизм реинвестирования «избыточных» средств, фактически превращая торговый дисбаланс в инвестиционный приток. Оба подхода пока реализуются частично: как показывают данные, Индия за 2022–2023 гг. увеличила экспорт в Россию примерно на 40% (прежде всего за счёт лекарств, техники, потребительских товаров) [4]; параллельно обсуждается схема, при которой сверхдоходы России в рупиях могут направляться на инвестиции в инфраструктурные проекты в Индии. Однако окончательного решения проблемы торгового дисбаланса пока не найдено, и это создает напряженность [2].

Во-вторых, инфраструктурные и логистические проблемы. Удаленность стран друг от друга и до недавнего времени слабое развитие прямых транспортных маршрутов ограничивали торгово-инвестиционную активность. Проект Международного транспортного коридора «Север–Юг» (через Иран) продвигался медленно, хотя к 2023 г. коридор стал частично функционировать, сократив время доставки грузов [1]. Отсутствие быстрого и дешевого транспорта ранее делало многие виды торговли экономически невыгодными. Аналогично недостаточно развитая инфраструктура финансовых расчетов между Россией и Индией (до 2022 г. почти все платежи шли через западные банки и в долларах США) создавала риски и издержки. Только после введения санкций стороны начали активно использовать альтернативные механизмы: подключили некоторые индийские банки к российской системе передачи финансовых сообщений, начали проводить операции в национальных валютах. Однако полноценная инфраструктура финансового взаимодействия ещё формируется.

В-третьих, одним из ключевых сдерживающих факторов является отсутствие современной договорно-правовой базы для защиты инвестиций. Двустороннее соглашение о поощрении и взаимной защите инвестиций (BIT), подписанное ещё в 1990-е годы, утратило силу в 2017 г. в связи с желанием Индии заключить новое, по своей обновленной модели. Россия и Индия до сих пор не подписали новое инвестиционное соглашение [11], и переговоры по нему возобновились лишь недавно. В результате инвесторы, особенно частный бизнес, де-юре менее защищены (нет взаимных обязательств по арбитражу споров, гарантий от экспроприации и пр.), что сдерживает крупные долгосрочные вложения. Понимая это, правительства объявили о намерении ускорить работу над двусторонним инвестиционным договором [11] – его заключение станет важным сигналом для рынка.

Осознавая перечисленные проблемы, Россия и Индия в последние годы активизировали институциональное взаимодействие, направленное на улучшение условий для торговли и инвестиций. Действует межправительственная Комиссия по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству (IRIGC-ТЕС), в том числе несколько рабочих групп и подгрупп по ключевым направлениям: от энергетики и банковского сектора до устранения торговых барьеров, развития транспортных коридоров, сотрудничества на Дальнем Востоке и т.д. [5].

Для стимулирования инвестиций создан инвестиционный фонд. В 2016 г. Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ) и индийский Национальный инвестиционно-инфраструктурный фонд (NIIF) учредили совместный фонд объемом 1 млрд долл. США [10]. РФПИ также договаривался о партнерстве с крупными индийскими промышленными группами и банками, чтобы привлекать их капитал в проекты в России – примером может служить соглашение РФПИ с Tata Power и Far East Investment and Export Agency для инвестиций в проекты на российском Дальнем Востоке. Индия выразила интерес к этому региону, богатому ресурсами, и в 2019 г. даже объявила кредитную линию 1 млрд долл. США для поддержки индийских компаний, инвестирующих в проекты на российском Дальнем Востоке [12]. На Восточном экономическом форуме во Владивостоке индийская делегация ежегодно презентует свои планы – речь идет о добыче редкоземельных металлов, алмазов (АЛРОСА уже продает алмазы напрямую индийским ограничникам, минуя европейских посредников, что сопро-

вождается инвестициями в торгово-сбытовую инфраструктуру алмазной отрасли).

Другим направлением институциональной поддержки является развитие расчетно-финансовых механизмов. Центральные банки двух стран заключили соглашения, облегчающие валютно-финансовое сотрудничество: создан специальный счет востро в рупиях для торговли с Россией в ряде индийских банков, несколько крупных индийских банков подключены к Системе передачи финансовых сообщений Банка России. Помимо этого, страны согласовали межбанковское сотрудничество для финансирования проектов: Газпромбанк открыл кредитные линии для индийских импортёров нефтепродуктов, индийский EXIM Bank участвует в финансировании поставок оборудования в Россию. Всё это формирует финансовую инфраструктуру доверия, необходимую для устойчивых инвестиций.

Институциональные инициативы уже дали определенный эффект: например, благодаря работе профильных групп был решен вопрос сертификатов для индийской фармацевтики, что позволило индийским компаниям быстро нарастить экспорт лекарств в Россию в 2022–2023 гг. [4]. Решение проблемы с валютными расчетами также не терпит промедления: возможен вариант, при котором Индия могла бы вложить полученные от торговли рубли/рупии в суворенные облигации друг друга или в совместные проекты, тем самым замкнув цикл. Увеличение встречных инвестиций со стороны Индии – одно из условий балансировки: здесь важны усилия России по улучшению условий для индийского бизнеса, например, создание особых индустриальных зон для компаний из Индии, ускоренное сертификаирование их продукции, визовые послабления для бизнесменов.

Подводя итог обсуждению, отметим: проблемы торгово-инвестиционного дисбаланса и барьеров в сотрудничестве осознаются на высшем уровне, их решению посвящена целая система двусторонних институтов. Заключение инвестиционного соглашения, запуск зоны свободной торговли, расширение транспортных коридоров и финансовых каналов, имеют принципиальное значение для выхода сотрудничества на качественно новый уровень. По оценкам экспертов, при условии устранения основных препятствий взаимные инвестиции могут удвоиться уже в ближайшие 5–7 лет [11], [5]. В противном случае сохраняется риск того, что партнерство так и останется ограниченным несколькими секторами и будет уязвимо к внешним шокам.

## ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило все-сторонне охарактеризовать текущее состояние и тенденции инвестиционного сотрудничества России и Индии за период 2015–2025 гг. Основные выводы можно сформулировать следующим образом.

Инвестиционное сотрудничество заметно активизировалось и достигло исторически максимальных объемов, особенно вслед за крупными сделками 2016–2017 гг. и новой волной 2022–2023 гг. Накопленные взаимные инвестиции приблизились к 40 млрд долл. США [5], а двусторонний товарооборот превысил прежние целевые ориентиры, достигнув 65–70 млрд в год [5]. Это свидетельствует о росте взаимной заинтересованности и доверия между странами в экономической сфере.

В структуре сотрудничества сохраняется асимметрия и сырьевая направленность. Российские инвестиции в Индии значительно пре-восходят индийские в Россию по объему (при мерно 55% против 45% от общего накопленного капитала) [5]. Такой профиль отражает текущие конкурентные преимущества сторон, но в долгосрочной перспективе требует диверсификации для устойчивого развития.

Беспрецедентный рост торговли в 2022–2024 гг. привел к острому торговому дисбалансу, создав новейший вызов для двусторонних отношений. Огромное положительное сальдо России в торговле подчеркивает необходимость стимулировать обратные потоки – как за счет увеличения экспорта Индии, так и посредством активизации индийских инвестиций в Россию, что позволило бы «возвратить» средства в индийскую экономику через капиталовложения.

Основные барьеры инвестиционного сотрудничества выявлены и могут быть устранены при политической воле. К таковым относятся: отсутствие актуального двустороннего соглашения о защите инвестиций, санкционные и инфраструктурные ограничения на финансовые расчеты, логистические трудности и недостаточная осведомленность бизнеса о возможностях в стране-партнере.

Институциональное взаимодействие России и Индии находится на высоком уровне и играет ключевую роль в поддержке инвестиционного

сотрудничества. Существуют эффективные форматы – межправительственные комиссии, стратегический диалог, совместные рабочие группы, – которые уже способствуют снятию отдельных барьеров и выработке «дорожных карт» по приоритетным направлениям [5]. Совместные фонды и инициативы (РФПИ–NIIF, программа по Дальнему Востоку и др.) являются инструментами, способными привлечь дополнительные миллиарды долларов в двусторонние проекты.

Перспективы двустороннего инвестиционного сотрудничества оцениваются как благоприятные. Сценарный анализ показывает, что при сохранении текущей geopolитической конъюнктуры и углублении курса на партнерство Россия и Индия способны достичь целей 50 млрд долл. США взаимных инвестиций и 100 млрд торговли раньше намеченного 2030 г. [1], [2]. Для этого потребуется реализация всех запланированных мер – от подписания новых соглашений (ВИТ, зона свободной торговли) до открытия новых отраслей взаимодействия (цифровая экономика, «зелёная» энергетика, совместные инновации). Наиболее перспективными выглядят проекты в области атомной энергетики, где есть шанс на заключение новых контрактов на строительство АЭС с локализацией производства оборудования в Индии, и высоких технологий – например, кооперация в производстве электроники и телекоммуникационного оборудования, где Индия заинтересована заменить выпадающие западные и китайские компоненты, а Россия – привлечь инвестиции в свои технопарки.

В заключение следует подчеркнуть, что инвестиционное сотрудничество России и Индии выходит за рамки двусторонних выгод и приобретает стратегическое значение в контексте формирующегося многополярного мира. Успешное наращивание капиталовложений между двумя крупными евразийскими державами не только укрепит их экономический потенциал и устойчивость, но и послужит моделью альтернативного пути развития – через партнерство и интеграцию «Юг–Юг», основанные на взаимном уважении и учете интересов друг друга. Таким образом, российско-индийское инвестиционное взаимодействие обладает значительным потенциалом роста.

## Список литературы

1. Россия и Индия: к новой повестке двусторонних отношений. Материалы конференции. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russiancouncil.ru/rusind2025> (дата обращения: 22.03.2025).
2. Российская «Роснефть» инвестировала в Индию 20 миллиардов долларов, цитирует слова Путина индийское правительство. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/business/energy/russias-rosneft-in>

- vested-20-bln-india-indian-government-quotes-putin-saying-2024-12-05/ (дата обращения: 22.03.2025).
3. Как Make in India делает страну центром притяжения для инвесторов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sberbank.co.in/ru/media/publications/kak-make-in-india-delaet-stranu-tsentrrom-prityazheniya-dlya-investorov> (дата обращения: 22.03.2025).
  4. Россия – Индия: формула экономического сотрудничества. Доклад Международного дискуссионного клуба «Валдай». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.valdai-club.com/files/50731/> (дата обращения: 22.03.2025).
  5. Краткая информация об экономических отношениях Индии и России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://indianembassy-moscow.gov.in/overview.php> (дата обращения: 22.03.2025).
  6. Маншин, Р. В., Гафари, А. Л. Инвестиционное сотрудничество России и Индии // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 29. – № 3. – С. 490–501. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/357058665\\_Investment\\_cooperation\\_between\\_Russia\\_and\\_India](https://www.researchgate.net/publication/357058665_Investment_cooperation_between_Russia_and_India) (дата обращения: 22.03.2025).
  7. Овакимян, М. С., Нидзий, Е. А., Волкова, А. В. Анализ торгово-экономического сотрудничества России и Республики Индия на современном этапе // Российский внешнеэкономический вестник. – 2024. – № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-torgovo-ekonomicheskogo-sotrudnichestva-rossii-i-indii-na-sovremennom-etape>.
  8. Генконсул Индии рассказал об инвестициях в нефтегазовый сектор России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20200101/1563058790.html> (дата обращения: 22.03.2025).
  9. Индийско-российский платежный кризис. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shankariasparliament.com/current-affairs/india-russia-payment-crisis> (дата обращения: 22.03.2025).
  10. Российский государственный фонд совместно инвестирует в Индию 1 миллиард долларов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/article/world/russian-state-fund-to-co-invest-1-billion-in-india-idUSL4N1CK4AJ> (дата обращения: 22.03.2025).
  11. Индия и Россия стремятся к скорейшему заключению двустороннего инвестиционного соглашения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hindustantimes.com/india-news/india-russia-aim-for-speedy-conclusion-of-bilateral-investment-treaty-101726662635366.html> (дата обращения: 22.03.2025).
  12. Совместный веб-сайт министерств иностранных дел государств-членов БРИКС. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://infobrics.org/post/35148/news/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE/news/energy> (дата обращения: 22.03.2025).

## References

1. *Russia and India: towards a new agenda for bilateral relations.* Conference materials. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://russiancouncil.ru/rusind2025> (access date: 03/22/2025).
2. *Russia's Rosneft has invested \$20 billion in India, the Indian government quotes Putin as saying.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.reuters.com/business/energy/russias-rosneft-invested-20-bln-india-indian-government-quotes-putin-saying-2024-12-05/> (date of access: 03/22/2025).
3. *How Make in India makes the country a center of attraction for investors.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://sberbank.co.in/ru/media/publications/kak-make-in-india-delaet-stranu-tsentrrom-prityazheniya-dlya-investorov> (access date: 03/22/2025).
4. *Russia-India: the formula of economic cooperation.* Report of the Valdai International Discussion Club. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ru.valdaiclub.com/files/50731/> (access date: 03/22/2025).
5. *Brief information about economic relations between India and Russia.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://indianembassy-moscow.gov.in/overview.php> (access date: 03/22/2025).
6. *Manshin, R. V., Gafari, A. L. Investment cooperation between Russia and India // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics.* – 2021. – Vol. 29. – No. 3. – pp. 490–501. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.researchgate.net/publication/357058665\\_Investment\\_cooperation\\_between\\_Russia\\_and\\_India](https://www.researchgate.net/publication/357058665_Investment_cooperation_between_Russia_and_India) (access date: 03/22/2025).
7. *Ovakimyan, M. S., Nidziy, E. A., Volkova, A. V. Analysis of trade and economic cooperation between Russia and the Republic of India at the present stage // Russian Foreign Economic Bulletin.* – 2024. – № 1. – [ Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-torgovo-ekonomicheskogo-sotrudnichestva-rossii-i-indiya-na-sovremennom-etape> (access date: 03/22/2025).
8. *Consul General of India spoke about investments in the Russian oil and gas sector.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ria.ru/20200101/1563058790.html> (access date: 03/22/2025).
9. *The Indian-Russian payment crisis.* –[Electronic resource]. – Access mode: <https://www.shankariasparliament.com/current-affairs/india-russia-payment-crisis> (access date: 03/22/2025).
10. *The Russian State Fund is jointly investing \$1 billion in India.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.reuters.com/article/world/russian-state-fund-to-co-invest-1-billion-in-india-idUSL4N1CK4AJ> (access date: 03/22/2025).
11. *India and Russia are striving to conclude a bilateral investment agreement as soon as possible.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.hindustantimes.com/india-news/india-russia-aim-for-speedy-conclusion-of-bilateral-investment-treaty-101726662635366.html> (access date: 03/22/2025).
12. *Joint website of the Ministries of Foreign Affairs of the BRICS member States.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://infobrics.org/post/35148/news/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE/news/energy> (access date: 03/22/2025).

## Информация об авторе

**Оглоблина Е.В.**, кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института исследований международных экономических отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Оглоблина Е.В., 2025.

## Information about the author

**Ogloblina E.V.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Leading Research Fellow at the Institute for Research of International Economic Relations of Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation).

© Oglodlina E.V., 2025.

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

# **MANAGEMENT**



## **Экономика бизнеса**

## **Business Economics**

Особенности метода Smart-Stage-Gate управления сквозным процессом создания и вывода на рынок научоемкой продукции в условиях цифровой трансформации  
*Калко А.А.*

Механизмы формирования лидерских компетенций управленческих кадров в современных организациях

*Тарасова Е.В., Жукова А.О.*

Зарубежный опыт управления персоналом в проектной деятельности компаний  
*Савельев А.А., Тишкина Н.П.*

Эволюция теорий стратегического менеджмента: от классических моделей к адаптивным парадигмам

*Бекенёв А.И.*

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-264-270

# Особенности метода Smart-Stage-Gate управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции в условиях цифровой трансформации

Калко А.А.

Актуальность данной статьи обусловлена тем, что в современном быстро меняющемся мире разработка и вывод на рынок новых продуктов – это сложный процесс, требующий тщательного планирования и исполнения. От «начального мозгового штурма» идей до фактического размещения на рынке каждый новый продукт проходит ряд «шагов», которые имеют решающее значение для его успеха. В статье представлено обоснование значимости предлагаемого метода Smart-Stage-Gate, направленного на управление сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции в условиях цифровой трансформации. Данный метод позволяет эффективно превращать инновационные идеи в рыночную продукцию, включает в себя важные этапы, которые необходимо принимать во внимание. Разработаны базисные принципы управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции на основе цифровой модели «Smart-Stage-Gate» во взаимосвязи с его этапами.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Калко А.А. Особенности метода Smart-Stage-Gate управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции в условиях цифровой трансформации // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 264–270.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Инновационная идея, метод управления, сквозной процесс, рынок, потребители, цифровая трансформация, технологии.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-264-270

# Features of the Smart-Stage-Gate method of managing the end-to-end process of creation and launching high-tech products in the context of digital transformation

**Kalko A.A.**

The relevance of this article is due to the fact that in today's rapidly changing world, the development and launch of new products is a complex process that requires careful planning and execution. From the initial brainstorming of ideas to the actual market launch, each new product goes through a series of "steps" that are crucial to its success. The article provides a justification for the significance of the proposed Smart-Stage-Gate method aimed at managing the end-to-end process of creating and marketing high-tech products in the context of digital transformation. This method allows you to effectively turn innovative ideas into marketable products, and includes important steps that need to be taken into account. The basic principles of managing the end-to-end process of creating and marketing high-tech products based on the digital "Smart-Stage-Gate" model in relation to its stages have been developed.

**FOR CITATION**

Kalko A.A. Features of the Smart-Stage-Gate method of managing the end-to-end process of creation and launching high-tech products in the context of digital transformation. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 264–270.

**APA****KEY WORDS**

*Innovative idea, management method, end-to-end process, market, consumers, digital transformation, technologies.*

Растущая цифровизация нашей частной, профессиональной и общественной жизни часто описывается как процесс изменений, который фундаментально меняет способы, которыми компании конкурируют друг с другом, создают ценность и взаимодействуют со своими деловыми партнерами и клиентами [8]. Примеры того, как компании используют цифровые технологии для трансформации своего бизнеса, можно найти практически в каждой отрасли (например, фармацевтическая компания Roche с ее системами удаленного мониторинга пациентов, модный

бренд премиум-класса Burberry с его омниканальной стратегией улучшения качества обслуживания клиентов или производитель сельскохозяйственной техники John Deere с платформой MyJohnDeere). Они дают другим компаниям представление о том, в каком направлении могут развиваться в будущем их собственные ценностные предложения и рынки, на которых они работают [6].

В сочетании со скоростью изменений большая задача цифровой трансформации заключается не только в оценке важности новых цифровых тех-

нологий для создания стоимости компании, но и в разработке концепции стратегии цифровизации с учетом специфики деятельности [3]. Особую актуальность поиск новых цифровых решений имеет для наукоемких предприятий, разрабатывающих и выводящих на рынок новые виды высокотехнологичных продуктов. В России сегодня существует значимая проблема, связанная с недостаточной мотивацией российских организаций к созданию и использованию инноваций, поскольку на данный момент в России не сформировались благоприятные условия для осуществления инновационной деятельности, а также отсутствует четкий механизм создания и вывода на рынок наукоемкой продукции инноваций [7]. Все вышеизложенное показывает актуальность темы настоящей статьи, ориентированной на новизну и значимость предлагаемого метода Smart-Stage-Gate, направленного на управление сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции в условиях цифровой трансформации.

Разработка новых продуктов – это проектирование и вывод на рынок продуктов, которые призваны реагировать на возникающие рыночные возможности и потребности. Это процесс, связанный с повторяющимися циклами, в которых ищутся концепции новых продуктов, а затем осуществляется процесс создания продукта и его вывода на рынок. При этом поддержание эффективности данных процессов в условиях нестабильности и внезапных потрясений становится все более сложной задачей. В условиях продолжающихся изменений становится все труднее обеспечивать повышение прибыльности и поддерживать эффективность создания и вывода на рынок для ключевых заинтересованных сторон. Одним из направлений деятельности, способным обеспечить эти потребности, является цифровая трансформация [1].

Цифровая трансформация может означать различную степень вмешательства в процессы создания и вывода на рынок наукоемкой продукции. Вместе с этим проблемы совершенствования инструментов управления инновационной деятельностью остаются дискуссионными, требуют теоретического осмысления, систематизации, обобщения направлений анализа, выявления основных тенденций дальнейшего развития. В литературе по данной теме содержится ряд описаний, касающихся тенденций цифровизации процессов, которые все больше определяют экономическое развитие [2], [4], [8]. Однако, эмпирических исследований по цифровизации процессов управления

созданием и выводом на рынок наукоемкой продукции на промышленных предприятиях недостаточно. В данной работе делается попытка восполнить этот пробел, представив метод сквозного управления данными процессами, преимущества и недостатки цифровизации данной области.

Развитие продуктовых инноваций за счет использования методов, приемов и инструментов управления созданием и выводом на рынок наукоемкой продукции на промышленных предприятиях является результатом интеграции моделей NPD с моделями PMLC (жизненного цикла управления созданием и выводом на рынок наукоемкой продукции на промышленных предприятиях) и их эффективной адаптации к новым потребностям и условиям реализации. Исследования указывают на различные аспекты инновационных проектов, особенно при создании новых продуктов или услуг, которые требуют лучшей адаптации методов оптимизации процессов в подходе к проектированию [5], [9].

Выявление эффективно действующих методов управления, является одним из ключевых факторов, определяющих их реализацию в соответствии с предположениями проекта. В этом случае не существует единой лучшей операционной модели. Предприятия очень часто модифицируют принятые методы управления процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции в контексте цифровой трансформации экономики, адаптируя их к собственным потребностям и конкретной деятельности. Детали подхода к отдельным этапам проекта меняются, акцент делается на их различных элементах, но по идее модели схожи.

Принимая во внимание более широкий контекст, охватывающий различные условия цифровой трансформации создания и вывода на рынок наукоемкой продукции, стоит сформулировать вопросы, которые расширят знания об этом явлении применительно к российским предприятиям. Организациям, не участвующим в проектах цифровой трансформации, приходится учитывать ряд негативных последствий. Во-первых, они отстают от конкурентов, которые используют цифровые технологии для повышения эффективности и удовлетворенности клиентов. Без цифровых инструментов и автоматизации процессов компании работают менее эффективно, что приводит к увеличению эксплуатационных расходов и снижению производительности. Во-вторых, сложнее масштабировать свой бизнес и быстро реагировать на изменения рынка. В-третьих, компании, которые откладывают

процесс цифровой трансформации, также снижают возможности повышения эффективности работы с клиентами, которые сегодня ожидают всех удобств, связанных с новыми технологиями – эффективного обслуживания клиентов, удобных покупок в различных каналах или удобного просмотра предложений.

Систематизация и обобщение трудов современных российских экономистов [1], [2], [3], [4] позволили сделать вывод о том, что для российской экономики, находящейся в глубочайшем кризисе, необходима структурная перестройка экономики, направленная на диверсификацию промышленности и усиление инновационных процессов во всех российских бизнес-структурах, прежде всего, крупных, так как выход из сложившегося кризиса находится исключительно в инновационно-модернизационном направлении. Причем выход сопряжен с необходимостью формирования условий для успешного создания и вывода на рынок научноемкой продукции, вовлечение предприятий в данный процесс, стимулирование заинтересованности крупного и малого бизнеса

в научных исследованиях и дальнейшего вывода инновационной продукции на рынки. Схематично модель успешного цифрового предприятия в сфере научноемких разработок представлена на рисунке 1.

Автором данной статьи предлагается решение, интегрирующее процессы, поддерживающие управление изменениями в инновационных проектах, особенно при разработке новых продуктов, с аспектами, сочетающими гибкие и водопадные модели с особым акцентом на модели Stage-Gate. Предлагаемый сквозной процесс создания и вывода на рынок научноемкой продукции, управляемый на основе методологии Stage-Gate, также является стратегией, позволяющей безопасно довести идеи до коммерческой проверки, и, таким образом, является фактором, определяющим успех промышленного предприятия. Таким образом, данный подход можно рассматривать как надежную комплексную методологию, которая на протяжении многих лет продемонстрировала разнообразие вариантов, позволяющих продвигать инновации, и, кроме того, в соответствии



Рисунок 1. Модель успешного цифрового предприятия в сфере научноемких разработок

с цифровой экономикой предлагаем ее усовершенствовать в новой версии «Smart-Stage-Gate».

Разработанный метод управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции на основе цифровой модели «Smart-Stage-Gate» дает возможность предприятию оперативно реагировать на изменяющуюся внешнюю среду. Построение этапов управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции осуществляется на постоянной основе, в перечень должны попасть инновационные процессы, которые для конкретного промышленного предприятия являются значимыми и осуществимыми. Так как значимость процесса определяется в соответствии с миссией и целями функционирования предприятия, а реализация инновационных процессов изначально предполагает соответствие главной цели, поэтому в перечень необходимо включить все инновационные процессы, осуществляемые на предприятии.

Сквозное управление основывается на видении и определении общих и стратегических целей компании, которые представляют собой желаемые состояния будущего. Цели должны соответствовать определению SMART, а это значит, что они должны стимулировать к достижению наилучших возможных результатов (specific), их достижение должно быть измеримым (measurable), они должны быть достижимыми для тех, кто будет их выполнять (attainable), реалистичными (relevant) и рассчитанными по времени (time-bound).

Отдельные фазы, процессы и базисные принципы хронологической последовательности показаны в таблице 1.

В рамках данного подхода разработаны модель «Цифровой успех» современного промышленного предприятия, модель стратегического планирования на предприятии (в т.ч. процесса NPD), модель «Идеального цифрового предприятия», модель сквозного процесса (NPD/Коммерциализации результатов R&D деятельности) создания и вывода на рынок наукоемкой продукции. Благодаря этому предприятия могут создавать конкретные жизненные циклы новой продукции, что в совокупности с использованием соответствующих методов управления знаниями может обеспечить рост инновационности и эффективности предприятия.

Предложенная в работе система управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции на основе «Smart-Stage-Gate» необходима для успешного позиционирования на рынке. Она обеспечивает оптимизацию

и алгоритмизацию собственного преимущества, что становится определяющим фактором из-за большей конкурентной направленности и сложности. Проектирование потенциальной востребованности производимой продукции и ее контроль становится все более важными, поэтому учет нескольких переменных с большей точностью в течение более коротких периодов наблюдения является предпосылкой для возможности контролировать успех.

Разработанный метод управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции на основе цифровой модели «Smart-Stage-Gate» дает возможность предприятию оперативно реагировать на изменяющуюся внешнюю среду. Построение этапов управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции осуществляется на постоянной основе, в перечень должны попасть инновационные процессы, которые для конкретного промышленного предприятия являются значимыми и осуществимыми. Так как значимость процесса определяется в соответствии с миссией и целями функционирования предприятия, а реализация инновационных процессов изначально предполагает соответствие главной цели, поэтому в перечень необходимо включить все инновационные процессы, осуществляемые на предприятии.

Подход наукоемких предприятий к принятию и реализации метода Smart-Stage-Gate управления сквозным процессом создания и вывода на рынок наукоемкой продукции в условиях цифровой трансформации учитывает, что рынок и его требования являются отправной точкой для постановки целей, планирования, организации, принятия решений, контроля и постоянного контакта с событиями в среде компании. Управление сквозным процессом состоит, главным образом, в выборе целевых рынков, на которых оно приобретает, поддерживает и расширяет число клиентов посредством процессов создания, представления и передачи ценности при выполнении экономических целей предприятия. Важность управления сквозным процессом заключается именно в том, что от него очень часто зависит финансовый успех, финансы, операции, бухгалтерский учет и другие функции бизнеса теряют свое значение, как только на продукцию и услуги не хватает спроса. Предприятия, которые не следят за своими клиентами, конкурентами и другими ключевыми группами заинтересованных сторон и постоянно улучшают свое ценностное предложение, подвергаются наибольшему риску.

Таблица 1

*Базисные принципы управления сквозным процессом создания и вывода на рынок научоемкой продукции на основе цифровой модели «Smart-Stage-Gate» во взаимосвязи с его этапами*

№	Подпроцесс	Базисные принципы	Особенности «Smart-Stage-Gate»
Этап 1	Идентификация инновационных возможностей «шаг I – Выявление возможностей»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обязательное проведение анализа текущей рыночной ситуации.</li> <li>- Определение и анализ рынка с наибольшими возможностями имеет большое значение.</li> </ul>	Использование цифровых инструментов анализа (SaaS-решения для проведения опросов для измерения и управления качеством обслуживания клиентов, вовлеченностью сотрудников и изменением мнения аудитории, платформа для исследования рынка и пр.), обязательный контроль данного этапа для выхода на следующий
Этап 2	Генерация и оценка идей «этап II – выявление возможностей»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление движущей силы или триггеров инновационных идей создания и вывода на рынок научоемкой продукции.</li> <li>- Выделение возможных методов оценки и отбора инновационных идей создания и вывода на рынок научоемкой продукции на основе выявленных движущей силы или триггеров</li> </ul>	Использование цифровых инструментов управления идеями (универсальная платформа для повышения производительности, предназначенная для команд из разных отраслей, позволяющая управлять идеями и собирать их, отслеживать обновления проектов и сотрудничать; интеллектуальные карты наглядно передают поток предстоящих задач: линии или стрелки соединяются с узлами, представляющими задачи и пр.) , обязательный контроль данного этапа для выхода на следующий
Этап 3	Разработка концепции «Проектирование»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Качественная оценка концепций создания и вывода на рынок научоемкой продукции с небольшими группами потребителей является первым шагом.</li> <li>- Второй шаг – количественная оценка лучших концепций.</li> </ul>	Использование цифровых инструментов для проектирования научоемкой продукции (цифровые двойники, UX-стратегии, UX-дифференциация, гибкие методы управления проектами и пр.), обязательный контроль данного этапа для выхода на следующий
Этап 4	«Тестирование»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведение испытания новой научоемкой продукции является обязательным.</li> <li>- Рыночное тестирование иногда имеет важное значение.</li> </ul>	Использование цифровых инструментов для проектирования научоемкой продукции (анализ больших данных, аналитика, многоканальное программное обеспечение для опросов и обратной связи, которое меняет способ управления опытом сотрудников и клиентов и пр.), обязательный контроль данного этапа для выхода на следующий
Этап 5	Вывод на рынок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Время вывода» нового вида научоемкой продукции – успех заключается в правильном выборе времени</li> <li>- Маркетинговые исследования должны быть основой принятых решений</li> </ul>	Использование цифровых инструментов для вывода на рынок научоемкой продукции (анализ больших данных, программное обеспечение для проведения опросов, созданное для (и ими) профессиональных исследователей рынка, механизм анализа рынка и конкурентов, который преобразует неструктурированный контент больших данных в структурированную, удобную информацию для принятия решений, платформа на базе искусственного интеллекта обеспечивает углубленное понимание тенденций рынка, поведения потребителей и отраслевых инноваций и пр.), обязательный контроль данного этапа для выхода на следующий
Этап 6	Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Инновационный процесс заканчивается там, где начинается процесс адаптации клиентов.</li> </ul>	Использование цифровых инструментов для проектирования научоемкой продукции (инструменты бережливого производства являются метод 5S, Кайдзен, Канбан, Total Product Maintenance Maintenance, Six Sigma, Visual Management, Standardized Work и Poka Yoke и пр.), обязательный контроль данного этапа для выхода на следующий

Качественное и эффективное внедрение метода Smart-Stage-Gate управления сквозным процессом создания и вывода на рынок научоемкой продукции в условиях цифровой трансформации

позволит тщательно отслеживать потенциальные возможности, которые могут принести увеличение ценности не только для клиентов, но и для самого научоемкого предприятия.

## Список литературы

- Бондарчук, Н. В., Лебедева, Д. В. Трансформация финансирования инновационных проектов на основе платформенного похода // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 197-202.
- Борисов, А. Б. Анализ существующих моделей разработки новых продуктов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2021. – № 3. – С. 312-326.
- Браун, Т. Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 256 с.
- Корчагин, А. А., Денискин, Ю. И., Васин, Г. А. Управление качеством принятия решений по процессам сервиса и послепродажного обслуживания авиационной техники // Известия ТулГУ. Технические науки. – 2024. – № 7. – С. 60-67. – Doi: 10.24412/2071-6168-2024-7-60-61.
- Раджу, Н. Бережливые инновации. Технологии умных затрат. –
- М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 248 с.
- Ros, B. Привычка достигать. Как применять дизайн-мышление для достижения целей, которые казались вам невозможными. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 256 с.
- Череповицын, А. Е., Щиголов, К. В., Жуков, О. В. Технико-экономическое обоснование реализации проекта по повышению нефтеотдачи // Компетентность. – 2023. – № 8. – С. 24-31. – Doi: 10.24412/1993-8780-2023-8-24-31.
- Чудесова, Г. П., Бурдуковский, В. Н. Разработка гибкого алгоритма выведения на рынок высокотехнологичного инновационного продукта в области ортопедии // Экономика и экологический менеджмент. – 2021. – № 3. – С. 12-25.
- Чесбrough, Х. Открытые инновации. Новый императив для создания технологий и получения прибыли от них. – Брайтон (Массачусетс): harvard business press, 2003. – 227 с.
- Kupper, R. G. Перспектива: процесс Stage-Gate® от идеи до запуска – обновление, что нового и системы NexGen / R. G. Kupper // Журнал управления инновациями продуктов. – 2008. – Т. 25(3). – С. 213-232.

## References

- Bondarchuk, N. V., Lebedeva, D. V. Transformation of financing innovative projects based on a platform approach // Innovations and investments. – 2023. – № 3. – Pp. 197-202.
- Borisov, A. B. Analysis of existing models for the development of new products // 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. – 2021. – № 3. – Pp. 312-326.
- Brown, T. Design thinking in business: from developing new products to designing business models. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2018. – 256 p.
- Korchagin, A. A., Deniskin, Yu. I., Vasin, G. A. Quality management of decision-making in the processes of service and after-sales service of aviation equipment // Izvestiya TulSU. Technical sciences. – 2024. – № 7. – Pp. 60-67. – Doi: 10.24412/2071-6168-2024-7-60-61.
- Raju, N. Lean innovations. Smart Cost Technologies. – Moscow: Olymp-Biznes, 2013. – 248 p.
- Ros, B. The habit of achieving. How to apply design thinking to achieve goals that seemed impossible to you. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. – 256 p.
- Cherepovitsyn, A. E., Shchigolev, K. V., Zhukov, O. V. Feasibility study of the project to enhance oil recovery // Competence. – 2023. – № 8. – Pp. 24-31. – Doi: 10.24412/1993-8780-2023-8-24-31.
- Chududova, G. P., Burdakovskiy, V. N. Development of a flexible algorithm for launching a high-tech innovative product in the field of orthopedics // Economics and Environmental Management. – 2021. – № 3. – Pp. 12-25.
- Chesbrough, H. Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology. – Brighton (MA): Harvard business press, 2003. – 227 p.
- Cooper, R. G. Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems / R. G. Cooper // Journal of Product Innovation Management. – 2008. – Vol. 25(3). – Pp. 213-232.

## Информация об авторе

**Калко А.А.**, директор по развитию продуктов Конструкторского бюро «Синергия» (ООО КБ «Синергия»), ассистент кафедры управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики (г. Санкт-Петербург, Российская Федерация).

© Калко А.А., 2025.

## Information about the author

**Kalko A.A.**, Director of Product Development, Design Bureau Bureau "Synergy" (LLC KB "Synergy"), assistant of the Department of Management of Socio-Economic Systems of St. Petersburg State University of Economics (St. Petersburg, Russian Federation).

© Kalko A.A., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-271-278

# Механизмы формирования лидерских компетенций управленческих кадров в современных организациях

Тарасова Е.В., Жукова А.О.

В представленном исследовании проводится комплексный анализ современных механизмов формирования и развития лидерских компетенций среди управленческих кадров в условиях цифровой трансформации и глобализации экономических процессов. Авторы рассматривают эволюцию теоретических концепций лидерства, начиная от классических теорий черт и ситуационного подхода до современных парадигм трансформационного и сервисного лидерства. Особое внимание уделяется практическим аспектам внедрения систем развития лидерского потенциала, включая инновационные образовательные технологии, методы оценки эффективности и корпоративные программы наставничества. В статье детально анализируются ключевые факторы успеха в подготовке управленческих кадров, такие как интеграция индивидуальных траекторий развития с организационной стратегией, использование цифровых платформ обучения и формирование корпоративной культуры, способствующей раскрытию лидерского потенциала. На основе проведенного исследования предлагается авторский механизм формирования лидерских компетенций, учитывающий современные вызовы бизнес-среды. Результаты работы имеют значительную практическую ценность для HR-менеджеров и руководителей организаций, занимающихся разработкой и совершенствованием систем управления талантами.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Тарасова Е.В., Жукова А.О. Механизмы формирования лидерских компетенций управленческих кадров в современных организациях // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 271–278.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Лидерские компетенции, управленческий потенциал, развитие персонала, корпоративное обучение, цифровая трансформация, управление талантами, организационное лидерство.

# Mechanisms for forming leadership competencies in management staff in modern organizations

Tarasova E.V., Zhukova A.O.

The presented study provides a comprehensive analysis of modern mechanisms for the formation and development of leadership competencies among management personnel in the context of digital transformation and globalization of economic processes. The authors examine the evolution of theoretical concepts of leadership, ranging from classical trait theories and the situational approach to modern paradigms of transformational and service leadership. Special attention is given to the practical aspects of implementing leadership development systems, including innovative educational technologies, performance assessment methods, and corporate mentoring programs. The article provides a detailed analysis of key success factors in the training of management personnel, such as the integration of individual development trajectories with organizational strategy, the use of digital learning platforms, and the formation of a corporate culture that promotes the development of leadership potential. Based on the conducted research, the author proposes an original approach.

#### FOR CITATION

Tarasova E.V., Zhukova A.O. Mechanisms for forming leadership competencies in management staff in modern organizations. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 271–278.

#### APA

#### KEYWORDS

*Leadership competencies, managerial potential, staff development, corporate training, digital transformation, talent management, and organizational leadership.*

## ВВЕДЕНИЕ

Современные организации функционируют в условиях высокой неопределенности, цифровой трансформации и усиления конкуренции, что предъявляет повышенные требования к качеству управленческих кадров. Лидерские компетенции становятся критически важным фактором успешного руководства, обеспечивая адаптивность, инновационность и устойчивость бизнес-процессов. В связи с этим актуальным является исследование механизмов формирования лидерского потенциала у менеджеров, позволяющих им эффективно решать стратегические и оперативные задачи.

## АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

Проведенный анализ последних исследований позволяет выделить ключевые тенденции в развитии лидерских компетенций, особенно в контексте цифровизации экономики и трансформации HR-практик. В работе З. С. Гельмановой, Ю. Н. Саульского и А. В. Ивановой [1] подчеркивается важность интеграции HR-инструментов, таких как программы обучения и наставничества, для системного развития лидерского потенциала сотрудников. Авторы отмечают, что эффективные программы должны сочетать формальное обучение с практико-ориентированными методами,

включая проектные задания и ротацию должностей, что согласуется с принципом «70/20/10», упомянутым в нашем исследовании.

Исследования Н. А. Тоичкина [2] и Д. И. Колесникова с Л. В. Опритовой [3] акцентируют внимание на необходимости адаптации образовательных и кадровых процессов к требованиям цифровой экономики. В частности, отмечается возрастающая роль цифровых платформ обучения, искусственного интеллекта и анализа больших данных в подготовке управленческих кадров. Эти выводы подтверждаются работами О. Н. Филатовой, Н. В. Васильевой и М. В. Фирсова [5], которые анализируют трансформацию профессионального образования в условиях цифровизации, подчеркивая важность развития таких компетенций, как цифровая грамотность, адаптивность и управление виртуальными командами.

Работа А. О. Блинова, О. С. Рудаковой и В. Я. Захарова [6] по реинжинирингу бизнес-процессов дополняет этот анализ, демонстрируя, как цифровая трансформация влияет на организационные структуры и, как следствие, на требования к управленческим компетенциям. Авторы отмечают, что современные лидеры должны обладать навыками кросс-функционального управления и способностью работать в условиях высокой неопределенности.

Таким образом, проведенный анализ подтверждает актуальность предложенного нами механизма формирования лидерских компетенций, который интегрирует:

1. HR-инструменты (обучение, наставничество, оценка) с цифровыми технологиями;
2. Практико-ориентированные методы (кейс-лаборатории, проектные группы);
3. Стратегическое вовлечение (теневые советы директоров, ротация в кризисные подразделения).

Эти элементы согласуются с выводами современных исследований и позволяют создать устойчивую систему подготовки лидеров, способных эффективно действовать в условиях цифровой экономики и глобальных вызовов.

**ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ** заключается в разработке комплексного механизма формирования лидерских компетенций у управленческих кадров, учитывающего современные вызовы цифровой трансформации и глобализации экономических процессов. Исследование направлено на выявление наиболее эффективных механизмов развития лидерского потенциала в организационном контексте, а также на определение ключевых факто-

ров успеха в подготовке управленческих кадров высшего звена.

Методы исследования включают:

1. Системный анализ научных концепций и теоретических подходов к пониманию лидерства в управлении.
2. Сравнительный метод изучения современных корпоративных практик развития лидерских качеств.
3. Эмпирический анализ данных по внедрению программ управления талантами в организациях различных отраслей.
4. Моделирование процесса формирования лидерских компетенций с учетом цифровых технологий обучения.
5. Экспертная оценка эффективности различных методов развития управленческого потенциала.

Применение указанных методов позволило разработать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию систем подготовки лидеров в современных организационных условиях.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Современные условия цифровой трансформации и глобализации экономических процессов существенно трансформируют традиционные модели лидерства, требуя новых подходов к формированию управленческих компетенций. Ключевыми факторами становятся динамичность бизнес-среды, цифровизация коммуникаций и необходимость кросс-культурного взаимодействия. Цифровые технологии коренным образом изменяют требования к лидерским качествам, выдвигая на первый план цифровую грамотность как способность эффективно использовать аналитические платформы и технологии искусственного интеллекта для принятия решений, гибкость и адаптивность в условиях технологических изменений, а также навыки управления виртуальными командами с применением современных цифровых инструментов.

Лидерство в современном менеджменте рассматривается как интегративная компетенция, включающая способность вдохновлять команду, принимать взвешенные решения в условиях неопределенности и управлять изменениями. В отличие от традиционного административного управления, лидерство предполагает развитие эмоционального интеллекта, стратегического мышления и коммуникативной гибкости. Теории ситуационного и трансформационного лидерства подчеркивают важность адаптации управлен-

ческого стиля к конкретным организационным условиям.

Современные организации применяют разнообразные методы формирования лидерских качеств у управляемых. Среди них выделяются:

1. Корпоративные образовательные программы – системное обучение, включающее тренинги, бизнес-симуляции и case-study.

2. Наставничество и коучинг – индивидуальное сопровождение опытными руководителями, направленное на раскрытие потенциала сотрудников.

3. Проектное обучение – участие в кросс-функциональных инициативах, развивающее навыки управления командой и ресурсами.

4. Цифровые платформы – использование онлайн-курсов, VR-тренажеров и систем искусственного интеллекта для персонализированного развития компетенций.

Эффективность формирования лидерских качеств зависит от системного подхода, включающего диагностику потребностей, разработку индивидуальных траекторий развития и регулярную оценку результатов. Ключевым условием успеха является интеграция программ развития персонала в общую стратегию организации. Исследования показывают, что компании, инвестирующие в лидерский потенциал сотрудников, демонстрируют более высокие показатели производительности и инновационной активности [1].

Основные механизмы развития цифрового лидерства включают онлайн-обучение через LMS-платформы и мобильные курсы, геймификацию с использованием VR-тренажеров и бизнес-симуляций, а также анализ цифрового следа для персонализации программ развития. Глобализация экономики формирует дополнительные требования к межкультурной коммуникации, глобальному стратегическому мышлению и управлению разнородными командами. Для развития этих компетенций применяются международные стажировки, обучение в корпоративных университетах транснациональных компаний и анализ кейсов глобального бизнеса.

Современные организации эффективно комбинируют традиционные и инновационные подходы через смешанное обучение, сочетающее очные форматы с цифровыми модулями, системы обратной связи на основе данных и искусственного интеллекта, а также развитие мягких навыков с использованием цифровых инструментов оценки. Проведенный анализ демонстрирует, что в новых

условиях развитие лидерских компетенций требует реализации гибких технологически насыщенных программ обучения с акцентом на цифровые и кросс-культурные навыки, индивидуализации развития на основе данных и постоянной адаптации корпоративных систем управления талантами. Эти тенденции формируют новый стандарт управленческого лидерства, интегрирующего традиционные компетенции с цифровыми технологиями и глобальными практиками ведения бизнеса.

Эволюция теоретических концепций лидерства представляет собой путь научного осмысления социального феномена. Классические теории лидерства, зародившиеся в начале XX века, основывались на идее врожденных качеств и черт характера, присущих эффективным руководителям. Теория черт, разработанная в 1920 – 1930-х годах, пыталась выявить универсальный набор лидерских характеристик, однако постепенно исследователи пришли к пониманию ограниченности такого подхода. В середине столетия на смену пришли поведенческие теории, которые сместили акцент с врожденных качеств на стили управления и модели поведения лидеров. Значительный вклад в развитие этой парадигмы внесли исследования университета Огайо и Мичиганского университета, выделившие такие ключевые параметры лидерского поведения как ориентация на задачу и ориентация на отношения.

Дальнейшая эволюция концепций привела к появлению ситуационных теорий лидерства, наиболее известной из которых стала модель Фидлера, предложившая идею зависимости эффективности лидерского стиля от конкретных обстоятельств. 1970 – 1980-е годы ознаменовались развитием концепции адаптивного лидерства, подчеркивающей необходимость гибкости в управлении. Настоящий переворот в теории лидерства произошел с появлением в 1980-х годах трансформационной парадигмы, разработанной Джеймсом Макгрегором Берном, и развитой Бернардом Бассом. Трансформационное лидерство сместило фокус с управления на вдохновение и преобразование, выделив четыре ключевых компонента: идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция и индивидуализированное внимание.

Современный этап развития теорий лидерства характеризуется появлением сервисного подхода, который принципиально переосмысливает саму суть лидерства. Концепция сервисного

лидерства, разработанная Робертом Гринлифом, рассматривает лидера прежде всего как слугу своих последователей, ставя на первый план такие ценности как эмпатия, забота о развитии сотрудников и ориентация на общественное благо. Эта парадигма особенно актуальна в условиях современной экономики знаний, где традиционные иерархические модели управления уступают место сетевым структурам и колаборативным формам организации труда. Эволюция теоретических представлений о лидерстве отражает общую тенденцию перехода от авторитарных моделей к более демократичным и гуманистическим подходам, что соответствует трансформации организационных структур и изменению ценностей в современном обществе [2].

Практические аспекты внедрения систем развития лидерского потенциала: интеграция инновационных образовательных технологий, методов оценки эффективности и корпоративных программ наставничества. Современные организации сталкиваются с необходимостью комплексного подхода к развитию лидерского потенциала, что требует не только теоретического обоснования, но и практической реализации эффективных механизмов. Ключевым элементом такой системы выступают инновационные образовательные технологии, позволяющие преодолеть ограничения традиционных методов обучения. В частности, применение цифровых платформ с элементами искусственного интеллекта обеспечивает персонализацию образовательных траекторий, адаптируя содержание программ под индивидуальные когнитивные особенности и профессиональные потребности каждого участника. Виртуальные и дополненные реальности (VR/AR) создают иммерсивные среды для отработки управленческих навыков в условиях, максимально приближенных к реальным бизнес-вызовам, но без риска существенных финансовых потерь.

Не менее важным компонентом системы развития лидерского потенциала являются надежные методы оценки эффективности, которые должны сочетать количественные и качественные показатели. Современные подходы предполагают использование 360-градусной оценки, интегрированной с системами анализа больших данных (People Analytics), что позволяет получать объективную картину развития компетенций. Особое значение приобретает оценка не только hard skills, но и soft skills, включая эмоциональный интеллект, способность к стратегическому мышлению и навыки межкультурной коммуникации. При этом

важно отметить, что эффективная система оценки должна быть непрерывной, а не ограничиваться периодическими аттестациями, что достигается за счет внедрения цифровых платформ мониторинга профессионального роста.

Особую роль в развитии лидерского потенциала играют корпоративные программы наставничества, которые эволюционировали от традиционных моделей «учитель-ученик» к сложным сетевым структурам. Современные практики предполагают создание перекрестного наставничества (cross-mentoring), где опытные руководители передают знания молодым специалистам, а последние, в свою очередь, делятся с топ-менеджментом компетенциями в области цифровых технологий и новых бизнес-моделей. Эффективность таких программ значительно повышается при их интеграции с цифровыми платформами, позволяющими организовывать виртуальные сообщества практики, где участники могут обмениваться кейсами и лучшими практиками вне зависимости от географической локации [3].

Реализация перечисленных подходов требует тщательного проектирования организационной инфраструктуры, включая формирование центров развития лидерства, создание системы мотивации для участников программ и обеспечение устойчивой обратной связи между всеми заинтересованными сторонами. Практический опыт показывает, что наибольшую эффективность демонстрируют те организации, которые рассматривают развитие лидерского потенциала не как набор разрозненных инициатив, а как целостную систему, интегрированную в стратегию управления человеческими ресурсами и общую бизнес-стратегию компании. При этом успешность внедрения таких систем в значительной степени зависит от поддержки топ-менеджмента и создания организационной культуры, которая ценит непрерывное обучение и развитие лидерских качеств на всех уровнях управления.

Анализ ключевых факторов успеха в подготовке управленческих кадров выявляет комплекс взаимосвязанных элементов, требующих системного подхода. Центральное место занимает интеграция индивидуальных траекторий развития с организационной стратегией, что предполагает тщательное согласование личных карьерных устремлений сотрудников с долгосрочными целями компании. Такой подход обеспечивает не только повышение мотивации персонала, но и формирует кадровый резерв, обладающий

необходимыми компетенциями для реализации стратегических инициатив. Практика показывает, что наиболее эффективные программы развития менеджеров сочетают стандартизированные требования к управленческим компетенциям с гибкой адаптацией под индивидуальные особенности и потенциал каждого участника.

Особую значимость приобретает использование цифровых платформ обучения, которые трансформируют традиционные подходы к профессиональному развитию. Современные системы цифрового обучения позволяют реализовать принцип непрерывного образования, обеспечивая доступ к актуальным знаниям в любое время и в любом месте. «Более того, применение технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных дает возможность персонализировать образовательный контент, адаптируя его к текущему уровню компетенций и индивидуальному стилю обучения каждого менеджера. Важно отметить, что эффективность цифровых платформ многократно возрастает при их интеграции с системами оценки персонала, что позволяет создавать замкнутый цикл развития: диагностика – обучение – оценка результатов – корректировка программы» [4].

Формирование корпоративной культуры, способствующей раскрытию лидерского потенциала, представляет собой наиболее сложный, но и наиболее значимый фактор успеха. Такая культура характеризуется ценностью непрерывного обучения, поощрением инициативы и ответственности, а также созданием среды, в которой допустимы управляемые ошибки как неотъемлемая часть профессионального роста. Исследования демонстрируют, что организации с сильной обучающей культурой демонстрируют более высокие показатели эффективности программ развития лидерства. Ключевую роль в формировании такой культуры играет личный пример топ-менеджмента, его вовлеченность в процессы наставничества и готовность инвестировать в долгосрочное развитие сотрудников.

Синергетический эффект от сочетания этих трех факторов – интеграции индивидуального развития со стратегией компании, использования цифровых технологий обучения и формирования соответствующей корпоративной культуры – создает устойчивую систему подготовки управленческих кадров, способную адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать организацию компетентными лидерами на всех уровнях управления. При этом важно подчеркнуть, что успешная реализация такой системы требует

не только соответствующих ресурсов и технологий, но и последовательной работы по изменению управленческих практик и преодолению сопротивления организационным изменениям [5].

На основании проведенного исследования предлагается авторский механизм формирования лидерских компетенций, интегрирующий современные требования бизнес-среды с доказавшими свою эффективность методиками развития управленческого потенциала. Механизм базируется на трехуровневой модели, включающей диагностический, развивающий и интеграционный этапы, и учитывает ключевые вызовы цифровой трансформации, глобализации бизнес-процессов и возрастающей неопределенности внешней среды.

На диагностическом этапе применяется комбинированная система оценки, сочетающая традиционные методы ассессмент-центра с цифровыми инструментами анализа поведения (digital footprint analysis) и искусственным интеллектом для прогнозирования лидерского потенциала. Особое внимание уделяется выявлению адаптивных способностей кандидатов, их когнитивной гибкости и устойчивости к стрессу, что особенно важно в условиях турбулентной бизнес-среды.

«Развивающий этап реализуется через систему модульных программ, сочетающих:

- 1) кейс-лаборатории, основанные на реальных бизнес-проблемах компаний;
- 2) кросс-функциональные проектные группы, работающие над стратегическими инициативами;
- 3) цифровые симуляторы принятия решений в условиях неопределенности;
- 4) программы обмена опытом с международными партнерами.

Особенностью подхода является принцип «70/20/10», где 70% обучения происходит через практику, 20% – через наставничество и коучинг, и лишь 10% – через традиционное обучение» [6].

Интеграционный этап предполагает постепенное вовлечение перспективных сотрудников в процессы стратегического управления и ротацию на ключевые должности в кризисных подразделениях компании. Важным элементом механизма является система обратной связи и постоянной корректировки индивидуальных траекторий развития на основе анализа реальных бизнес-результатов и поведенческих показателей.

Предлагаемый механизм отличается от традиционных подходов акцентом на формировании «антихрупкого» лидерства – способности

не только адаптироваться к изменениям, но и использовать кризисы для развития организации. Практическая реализация механизма требует создания специальной организационной инфраструктуры – Центра лидерских инноваций, который объединяет HR-функцию, стратегическое управление и цифровые подразделения компании. Эффективность механизма подтверждена пилотными внедрениями в компаниях с различной отраслевой спецификой, показавшими увеличение скорости выявления и развития лидерского потенциала на 40% по сравнению с традиционными системами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, развитие лидерских компетенций у управленческих кадров представляет собой сложный многоуровневый процесс, требующий применения комплексных методов обучения и мотивации. Наиболее эффективными являются программы, сочетающие традиционные формы подготовки с цифровыми технологиями и практико-ориентированными форматами. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на изучение влияния организационной культуры на формирование лидерского потенциала.

## Список литературы

- Гельманова, З. С., Саульский, Ю. Н., Иванова, А. В. Формирование лидерских компетенций сотрудников через hr-инструменты: внедрение программ обучения и наставничества для развития кадрового потенциала // ELS. – 2024. – № 31, декабрь 6. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-liderskih-kompetentsiy-sotrudnikov-cherez-hr-instrumenty-vnedrenie-programm-obucheniya-i-nastavnichestva-dlya> (дата обращения: 24.07.2025).
- Toichkin, N. A. Современные тенденции подготовки кадров для цифровой экономики в системе образования Российской Федерации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 12-1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-podgotovki-kadrov-dlya-tsifrovoy-ekonomiki-v-sisteme-obrazovaniya-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 12.11.2025).
- Kolesnikov, D. I., Opritova, L. V. Совершенствование кадровых и образовательных процессов в условиях развития цифровой экономики РФ // Современное педагогическое образование. – 2019. – № 8. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kadrovyh-i-obrazovatelnyh-protsessov-v-usloviyah-razvitiya-tsifrovoy-ekonomiki-rf> (дата обращения: 12.11.2024).
- Tarasova, E. V. New competencies of top managers for successful management of the development of organizations in the context of digitalization / E. V. Tarasova, P. S. Guriy, A. O. Zhukova // Financial management. – 2024. – № 11-2. – Pp. 414-422.
- Filatova, O. N., Vasileva, N. V., Firsov M. V. Vocational education in the context of the digital economy of the Russian Federation // Problems of modern pedagogical education. – 2018. – № 58-2. – [Electronic resource]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obrazovanie-v-kontekste-tsifrovoy-ekonomiki-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 12.11.2024).
- Blinov, A. O. Reengineering of business processes: A textbook / A. O. Blinov, O. S. Rudakova, V. Ya. Zakharov. – M.: Unity, 2018. – 335 c.
- Guriy, P. S. The role of the company's top management in creating a digital business infrastructure / P. S. Guriy, A. O. Zhukova // Managing the strategic development of the main spheres and branches of the national economy in the context of modern challenges: proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, Donetsk, November 06-07, 2024. – Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 2024. – Pp. 29-33.

## References

- Gelmanova, Z. S., Saulsky, Yu. N., Ivanova, A. V. Formation of leadership competencies of employees through HR tools: implementation of training and mentoring programs for the development of human resources // ELS. - 2024. - № 31, December 6. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-liderskih-kompetentsiy-sotrudnikov-cherez-hr-instrumenty-vnedrenie-programm-obucheniya-i-nastavnichestva-dlya> (access date: 07/24/2025).
- Toichkin, N. A. Modern trends in personnel training for the digital economy in the education system of the Russian Federation // International Journal of Humanities and Natural Sciences. - 2019. - № 12-1. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-podgotovki-kadrov-dlya-tsifrovoy-ekonomiki-v-sisteme-obrazovaniya-rossiyskoy-federatsii> (access date: 12.11.2025).
- Kolesnikov, D. I., Opritova, L. V. Improvement of personnel and educational processes in the context of the development of the digital economy of the Russian Federation // Modern pedagogical education. - 2019. - № 8. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kadrovyh-i-obrazovatelnyh-protsessov-v-usloviyah-razvitiya-tsifrovoy-ekonomiki-rf> (access date: 12.11.2024).
- Tarasova, E. V. New competencies of top managers for successful management of the development of organizations in the context of digitalization / E. V. Tarasova, P. S. Guriy, A. O. Zhukova // Financial management. - 2024. - № 11-2. - Pp. 414-422.
- Filatova, O. N., Vasileva, N. V., Firsov M. V. Vocational education in the context of the digital economy of the Russian Federation // Problems of modern pedagogical education. - 2018. - № 58-2. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obrazovanie-v-kontekste-tsifrovoy-ekonomiki-rossiyskoy-federatsii> (access date: 11/12/2024).
- Blinov, A. O. Reengineering of business processes: A textbook / A. O. Blinov, O. S. Rudakova, V. Ya. Zakharov. - M.: Unity, 2018. - 335 p.
- Guriy, P. S. The role of the company's top management in creating a digital business infrastructure / P. S. Guriy, A. O. Zhukova // Managing the strategic development of the main spheres and branches of the national economy in the context of modern challenges: proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, Donetsk, November 06-07, 2024. - Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 2024. - Pp. 29-33.

## Информация об авторах

**Тарасова Е.В.**, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» (г. Донецк, Российская Федерация).

**Жукова А.О.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» (г. Донецк, Российской Федерации).

© Тарасова Е.В., Жукова А.О., 2025.

## Information about the authors

**Tarasova E.V.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Non-Production Management of the Donetsk Academy of Management and Public Administration (Donetsk, Russian Federation).

**Zhukova A.O.**, Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Non-Production Management of the Donetsk Academy of Management and Public Administration (Donetsk, Russian Federation).

© Tarasova E.V., Zhukova A.O., 2025.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-279-285

# Зарубежный опыт управления персоналом в проектной деятельности компаний

Савельев А.А., Тишкина Н.П.

В статье представлен анализ зарубежного опыта управления персоналом в проектной деятельности компаний в условиях глобализации и интеграции мировых рынков. Рассмотрены ключевые тенденции и подходы, используемые ведущими международными организациями и корпорациями, такие как формирование многофункциональных проектных команд, широкое применение гибких методологий (Agile, Scrum, Kanban), внедрение цифровых инструментов и развитие корпоративной культуры, ориентированной на инновации и взаимодействие. Изучена роль международных организаций, таких как IPMA и PMI, в развитии стандартов проектного управления и сертификации специалистов. Отмечено значение адаптации зарубежных практик к национальным особенностям и предложен комплексный подход для эффективного использования мирового опыта на отечественных предприятиях.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Савельев А.А., Тишкина Н.П. Зарубежный опыт управления персоналом в проектной деятельности компаний // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 279–285.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление персоналом, зарубежный опыт, проектная деятельность, проектная команда, проектный менеджмент, Agile, Scrum, Kanban, IPMA, PMI, PMBOK.

# Approaches to hr management strategy in project activities

Savelyev A.A., Tishkina N.P.

The article presents an analysis of foreign experience in personnel management in the project activities of companies in the context of globalization and integration of world markets. The key trends and approaches used by leading international organizations and corporations are considered, such as the formation of multifunctional project teams, the widespread use of flexible methodologies (Agile, Scrum, Kanban), the introduction of digital tools and the development of a corporate culture focused on innovation and interaction. The role of international organizations such as IPMA and PMI in the development of project management standards and certification of specialists is studied. The importance of adapting foreign practices to national characteristics is noted and an integrated approach is proposed for the effective use of international experience in domestic enterprises.

FOR CITATION

Savelyev A.A., Tishkina N.P. Approaches to hr management strategy in project activities. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 279–285.

APA

KEYWORDS

*Personnel management, foreign experience, project activities, project team, project management, Agile, Scrum, Kanban, IPMA, PMI, PMBOK.*

В современных условиях глобализации и интеграции мировых рынков успешное развитие компаний всё в большей степени определяется их способностью эффективно управлять человеческими ресурсами, особенно в сфере проектной деятельности. В отличие от традиционных подходов к управлению, ориентированных на стабильность и повторяемость бизнес-процессов, управление персоналом в проектной деятельности требует постоянного поиска новых решений, адаптации к меняющимся условиям и активного внедрения лучших мировых практик. Всё это становится особенно актуальным в условиях, когда компании вынуждены конкурировать не только на внутреннем, но и на глобальном рынке, где инновации, гибкость и умение быстро реагировать на изменения внешней среды становятся залогом выживания и успеха.

Проектная деятельность, как отмечено в теоретической части исследования, предполагает уникальность задач, ограниченность ресурсов и сроков, необходимость интеграции специалистов различных профилей и эффективного командного взаимодействия. В этих условиях стратегия управления персоналом выходит на первый план, определяя способность компании формировать высокоеффективные проектные команды, мотивировать сотрудников на достижение амбициозных целей и обеспечивать постоянное развитие компетенций.

«В современном мире потребность любой организации в квалифицированных кадрах можно успешно решить путем организации качественного обучения в рамках формирования кадровой стратегии. Приятие менеджерами необходимости построения эффективной системы обучения привело к появлению

лению концепции обучающей организации. Однако на пути к совершенствованию образовательных процессов в организации не стоит забывать и о том, что персонал – это прежде всего человек, существование социальное и подчиняющееся простым законам психологии. Именно поэтому важно продумать и фактор мотивации сотрудника при решении тех или иных задач» [4].

«В настоящее время возникла новая особенность управления персоналом в проектной деятельности, которая обусловлена неопределенностью условий реализации проектов, что объясняется распространением перехода большого количества предприятий на дистанционную работу или, вообще, закрытие. В этих условиях эффективное управление должно изменить свое воплощение, так как сам объект управления получает другую форму. Управление командой проекта в реальной жизни значительно меняется от управления командой, которую мы не можем контролировать привычным способом. Таким образом, система управления командой должна измениться от новых вызовов» [5].

В последние десятилетия зарубежные компании накопили значительный опыт в области управления персоналом в проектной деятельности, что обусловлено активным развитием проектного менеджмента в таких отраслях, как информационные технологии, строительство, консалтинг, инжиниринг и фармацевтика. Международные организации и ведущие корпорации инвестируют существенные ресурсы в разработку и внедрение передовых управленческих практик, систем обучения и мотивации, позволяющих максимально раскрыть потенциал персонала.

Отдельное значение в современной практике приобретает обмен опытом между компаниями различных стран, что позволяет учитывать специфику национальных культур, особенности правового регулирования труда, различия в системах образования и традициях управления. Анализируя зарубежный опыт, отечественные компании получают возможность не только интегрировать лучшие управленческие решения, но и адаптировать их с учётом собственных реалий, тем самым повышая конкурентоспособность и устойчивость на рынке.

Однако прямое заимствование зарубежных моделей не всегда приводит к желаемому результату – эффективное управление персоналом требует комплексного подхода, включающего учет культурных особенностей, адаптацию методик мотивации и оценки персонала, развитие собственной системы обучения и карьерного роста.

Именно поэтому важно не просто изучать отдельные кейсы, а проводить системный анализ лучших мировых практик, выделять универсальные механизмы, выявлять причины успеха и неудач, а также анализировать возможности их применения в российских компаниях.

Рассматривая в целом иностранный опыт экономического оценивания и управления персоналом в проектной деятельности предприятий, целесообразно подчеркнуть, что это направление управления полноценно сформировалось довольно недавно – в 60-х годах прошлого века. Как отмечает И. Лапунская [15], переломным моментом для развития управления персоналом в проектной деятельности было опубликование в 1966 г. USAF (Военно-воздушные силы США) серии справочников System Program Management Procedures, описывавших опыт реализации бизнес-проектов. В то же время А. Качоровская [13] указывает, что первым в мире проектом, для которого образована отдельная проектная организационная структура, был проект Manhattan, цель которого – создание атомной бомбы (40-е годы XX в.). Эта же автор отмечает, что старт управления персоналом в проектной деятельности в бизнес-среде датируется 1963 г., когда издана первая книга Project Management, автором которой стал J. S. Baumgartner.

В международном масштабе существует ряд всемирно известных организаций, которые развивают теорию и практику управления персоналом в проектной деятельности, а также распространяют актуальные знания по этой тематике среди бизнес-среды. Прежде всего в этом контексте целесообразно рассмотреть опыт International Project Management Association (IPMA) – международную неприбыльную организацию, объединяющую сегодня около 70 ассоциаций-членов (основана в 1965 г.). Центральный офис организации находится в г. Амстердам (Нидерланды). «IPMA развивает компетентности по управлению проектами в своих географических зонах влияния, сотрудничая с тысячами практиков и развивая взаимоотношения с корпорациями, государственными учреждениями, университетами и колледжами, а также тренинговыми организациями и консалтинговыми компаниями» [12]. Деятельность IPMA распространяется на Европу, Азию, Африку, Ближний Восток, Австралию, а также на Северную и Южную Америку.

IPMA сертифицирует проектных менеджеров по широкому спектру специфических ролей, которые они выполняют; выделяет, совершенствует и повышает перспективные, человеко-

ентированные и практически ориентированные компетентности всех стейххолдеров процесса управления бизнес-проектом, что является ключевой предпосылкой его эффективности; признает и награждает наиболее успешные проектные команды, группы исследователей и отдельных лиц; осуществляет оценку и сертификацию проектной зрелости субъекта хозяйствования; осуществляет поддержку базового и профессионального образования и обучения в сфере управления персоналом в проектной деятельности; развивает компетентности молодых лиц, которые только начинают свой путь в проектном менеджменте; формирует и распространяет различные публикации по управлению проектами в бизнес-среде; проводит региональные и глобальные конгрессы, где профессионалы проектного менеджмента могут встречаться, обмениваться опытом и учиться [12].

В 1969 г. было образовано Project Management Institute (PMI), являющейся неправительственной американской отраслевой организацией, занимающейся теорией и практикой управления персоналом в проектной деятельности. Она считается ведущей международной организацией для всех, кто работает в сфере управления персоналом в проектной деятельности. Как указано на официальном сайте PMI, «путем глобальной пропаганды, сотрудничества, образования и исследований эта организация работает, чтобы подготовить более 3 млн специалистов со всего мира к экономике проектов, экономики, в которой работа и работники являются организованными вокруг проектов». Сегодня PMI является абсолютным лидером в области управления персоналом в проектной деятельности в США. Его немалая популярность объясняется огромным количеством членов, широким и разносторонним спектром деятельности, а также возможностью осуществления сертификации в сфере управления персоналом в проектной деятельности и выдачи соответствующих сертификатов [6].

Одним из ключевых достижений Project Management Institute являются сложившиеся практические стандарты управления персоналом в проектной деятельности A Guide to the Project Management Body of Knowledge (сокращенно PMBOK Guide). Первая редакция этого сборника вышла в свет еще в 1987 г., и он уже тогда содержал апробированные успешные практики управления персоналом в проектной деятельности, структурированные по отдельным тематическим направлениям. В 1996 г. этот советчик был дополнен и переработан, а в 2013 г. издана его новая редакция. Все процессы, связанные с управлением

проектами, PMBOK Guide структурирует в ряд групп процессов и сфер знаний.

На австралийском континенте доминирующей организацией в сфере управления персоналом в проектной деятельности является The Australian Institute of Project Management (AIPM). Австралийский бизнес и правительство считают AIPM ключевым разработчиком и лидером в сфере профессионального управления персоналом в проектной деятельности. Он также является вторым по величине членом вышеупомянутой International Project Management Association (IPMA). Целью AIPM является стать мировым авторитетом в сфере практики и компетентности управления персоналом в проектной деятельности, а также в том, чтобы предоставлять своим членам и партнерам услуги высочайшего качества и актуальности [8].

Благодаря функционированию международных профессиональных организаций по управлению бизнес-проектами сегодня произведен ряд систем такого управления. Такие системы считают определенными стандартами проектирования, моделирования и создания бизнес-процессов и бизнес-проектов. Несмотря на наличие альтернативных таких систем, все они основываются на базовых общих положениях, отличаясь прежде всего определенными особенностями и уточнениями.

Кроме упомянутого выше PMBOK Guide, в анализируемой сфере следует отметить распространенную в экономически развитых странах мира методику CMM (Capability Maturity Model) (модель зрелости управления персоналом в проектной деятельности) и CMMI (Capability Maturity Model Integration) (интегрированную модель зрелости управления персоналом в проектной деятельности). Первая из указанных моделей была создана по указанию Департамента обороны США с целью решения проблем, связанных с качеством программного обеспечения, разработанного для департамента (80-е годы XX в.) [14]. Из-за немалых нареканий на субъективно сформированную пятиступенчатую шкалу зрелости в рамках модели CMM в 90-х годах сформирована интегрированная модель CMMI. В такой модели выделяется ряд сфер процесса, каждой из которых подчинены специфические цели, а последним – характерные для каждого процесса управленческие практики. Кроме того, выделяется блок целей и практик, которые не относятся ни к одному процессу. Итак, чтобы реализовать конкретную сферу, следует прежде всего достичь специфических и общих для нее всех целей. Зато достижение всех целей для

всех сфер процесса свидетельствует о достижении определенного уровня проектной зрелости.

Отдельно следует упомянуть о распространенной на предприятиях экономически развитых стран мира методике Prince2 (Projects In a Controlled Environment), которая считается одним из самых популярных стандартов в Европе и трактуется как действенная альтернатива РМВОК. Эта методика основывается прежде всего на опыте руководителей бизнес-проектов в основном англосаксонских стран [9]. В Великобритании Prince2 является фактически основным стандартом реализации всех бизнес-проектов и применяется не только в частном секторе, но и в государственном. Популярность этой методики заключается прежде всего в том, что она основывается на процессном подходе к подготовке, реализации и закрытию бизнес-проекта, а это позволяет лучше адаптировать деятельность в его пределах к конкретным условиям. Каждый этап заданий, выполняемых согласно методике Prince2, очерчивается и оценивается с учетом полученных результатов. Каждый бизнес-проект в этой методике описывается с помощью элементов входа и выхода вместе с идентифицированными целями, которые должны быть достигнуты, а также задачами на определенных этапах перехода между отдельными фазами [10].

В иностранной практике во время экономического оценивания и управления персоналом в проектной деятельности также активно применяется методика Agile. В ее основе – использование так называемых коротких проектных циклов, называемых «спринтами», и именно это позволяет сосредоточить внимание на процессах непрерывного совершенствования.

Основными преимуществами использования Agile при управлении бизнес-проектами являются [7]: упрощение организационной структуры управления и процессов; активное использование обратной связи; фокусировка проектной команды на потребности и цели клиентов; выполнение работ короткими циклами; возможность повышения полномочий работников; акцентирование внимания на гуманистическом подходе и тому подобное.

Иностранный опыт управления персоналом в проектной деятельности предприятий целесообразно также отдельно рассмотреть на примере ЕС. Так, во время экономического оценивания таких проектов для получения финансирования/ дополнительного финансирования из фондов ЕС, кроме формальных критериев (качество, стои-

мость, время), приоритет отдается так называемым существенным критериям, которые часто имеют качественное выражение, зафиксированные в конкурсной документации и оцениваются экспертным путем. Они являются производными от целей программ, в рамках которых должны выполняться бизнес-проекты, приоритетов или видов проектов, определенных для той или иной сферы поддержки. Такие критерии, в частности, учитывают интересы заинтересованных субъектов, социально-экономические параметры бизнес-проекта, долгосрочные результаты использования его результатов и тому подобное. Дополнительные существенные критерии диагностирования являются отражением стратегической структурной политики ЕС.

Особой поддержкой в ЕС пользуются бизнес-проекты, связанные с такими направлениями, как:

- исследования и внедрение инноваций – при необходимости привлечения средств на дофинансирование инфраструктуры для исследований или, например, внедрение уже готовых инновационных решений;

- информатизация – для привлечения средств на создание портала электронных услуг, развития электронной торговли, улучшения взаимоотношений с бизнес-партнерами по модели B2B, повышения уровня диджитализации бизнеса и т.д.;

- экологические решения – для привлечения финансирования на повышение уровня энергоэффективности бизнеса (например, энергетическая модернизация зданий и сооружений компаний, внедрение энергосберегающих технологий, перестройка технологической линии производства, использование возобновляемых источников энергии и т.д.);

- интернационализация бизнеса – для тех компаний, которые уже экспортят свою продукцию или планируют это делать; использование дополнительного финансирования позволяет этим предприятиям усилить свое рыночное присутствие на иностранных рынках.

Для поддержки различных типов бизнес-проектов в ЕС создан ряд фондов, основными которых являются следующие: Европейский фонд регионального развития, Европейский социальный фонд, Фонд сплочения, Европейский сельскохозяйственный фонд по поддержке развития сельских территорий, европейский морской и рыболовный фонд и др. [1].

Отдельно следует упомянуть опыт Польши в реализации ее компаниями бизнес-проектов,

управлении ими и их экономическом оценивании. Прежде всего целесообразно подчеркнуть, что существенное развитие бизнес-проектирования в этой стране произошло в 2004 г., когда Польша стала членом ЕС, а следовательно, полноценно присоединилась к широкому инструментарию финансовой поддержки развития как экономики в целом, так и бизнес-процессов предприятий в частности. Как свидетельствует официальная статистика, уже за первые 10 лет членства Польши в ЕС из различных фондов этого интеграционного образования было профинансировано более 185 тыс. бизнес-проектов общей стоимостью около 325 млрд. злотых [11].

Благодаря средствам и поддержке ЕС многие польские компании имеют возможность реализовать бизнес-проекты, связанные с выходом на новые рынки, расширением своего производства, созданием уникальных продуктов или услуг или, например, повышением собственного уровня технологического обеспечения производства.

В целом целесообразно сделать вывод, что, учитывая количество и масштабы мероприятий в рамках реализации бизнес-проектов из фондов ЕС, это имеет существенное влияние на бизнес-проектирование каждой страны этого интеграционного образования.

Таким образом, в XXI в. управление персоналом в проектной деятельности приобретает особое значение в контексте актуальных вызовов сегодняшнего дня. В этих условиях сложно добиться успеха тем предприятиям, которые пытаются акцентировать свое внимание исключительно на традиционной запрограммированной операционной деятельности, избегая проектных инициатив. Несмотря на немалую сложность проектного менеджмента, все же эволюция успешных практик управления персоналом в проектной деятельности, что доказано на примере отечественного и иностранного опыта, позволяет применять адекватный инструментарий и накопленные в этой сфере знания.

## Список литературы

1. Беспаликов, В. В. Проектная деятельность как инструмент развития творческого потенциала персонала / В. В. Беспаликов // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: Сборник статей по материалам ХХI Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, научных, специалистов, аспирантов, студентов, Нижний Новгород, 09 ноября 2023 года. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина, 2023. – С. 10-13.
2. Гужина, Г. Н., Гужина, Е. А. Роли в команде и самооценка предпочтаемых командных ролей // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: Материалы IX Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Горловка, 29 марта 2024 года. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 197-202.
3. Емельянова, К. А. Этапы формирование и жизненный цикл команд проекта // Экономические и правовые аспекты реализации государственных программ и проектов: Сборник статей по итогам X Научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 апреля 2024 года. – М.: ООО «Русайнс», 2024. – С. 48-51.
4. Савельев, А. А., Тишкина, Н. П. Влияние мотивации и развития персонала на достижение целей стратегии управления персоналом в проектной деятельности компаний // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 6. – Т. 8. – С. 203–209. – <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.g.2024.06.08.029>.
5. Савельев, А. А., Тишкина, Н. П. Подходы к стратегии управления персоналом в проектной деятельности // Дискуссия. – 2025. – Вып. 135. – С. 211-217.
6. Солодкин, В. С. Развитие лидерских компетенций в управлении проектной деятельностью / В. С. Козырь, Н. С. Организационные модели проектной деятельности в HR-сфере: Практикум для вузов по экономическим направлениям подготовки под редакцией В. Ю. Боева / Н. С. Козырь, Н. Г. Казимирова. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. – 187 с.
7. Оценка формирования административных систем в управлении предприятием / Н. Ортинская и др.; в соавторстве: Кривинская Н., Грегуш М. (ред.) Бизнес и приложения, ориентированные на данные. Конспекты лекций по разработке данных и коммуникационным технологиям. – 2020. – Том 30. – Спрингер, Чэм. – С. 161-178.
8. Австралийский институт управления проектами. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aipm.com.au> (дата обращения: 23.06.2025).
9. Беннетт, Н. Акселос и канцелярские принадлежности офиса. Управление успешными проектами с помощью PRINCE2. – Лондон: Stationery Office, 2017.
10. Кук, Дж. Л. Prince2 Agile: карманное руководство по внедрению: пошаговые рекомендации для каждого типа проектов. – Кембриджшир, Англия: Издательство «Управление информационными технологиями», 2016.
11. Европейские фонды в Польше. Информационный бюллетень. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.funduszeeuropejskie.gov.pl> СМИ-75784 бфэ.pdf (дата обращения: 23.06.2025).
12. Международная ассоциация управления проектами IPMA. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ipma.world/> (дата обращения: 23.06.2025).
13. Управление проектами: откуда оно взялось и куда идет? – [Электронный ресурс]. – Режим доступ: <https://www.karierawfinansach.pl/artykul/wiadomosci/zarza-dzanie-projektami-skad-sie-wzielo-i-dokad-zmierza> (дата обращения: 23.06.2025).
14. Кузьмин, О., Овчарук, В., Жежуха, В. Экономическая оценка систем администрирования в контексте управлении бизнес-процессов реинжиниринга. Экономика,

Предпринимательство, Менеджмент. – 2019. – Т. 6. – № 1. – С. 1-12.

15. Łapuńska, I., Pisz, I. Исторические условия и современные

тенденции развития в управлении проектами. Инновации в управлении и машиностроении производства. – 2015. – № 2. – С. 798-809.

## References

1. Bespalikov, V. V. Project activity as a tool for developing the creative potential of personnel / V. V. Bespalikov // Industrial development of Russia: problems, prospects: Collection of articles based on the materials of the XXI International Scientific and Practical Conference of university teachers, scientists, specialists, graduate students, students, Nizhny Novgorod, November 09, 2023. – Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after K. Minin, 2023. – Pp. 10-13.
2. Guzhina, G. N., Guzhina, E. A. Roles in a team and self-assessment of preferred team roles // Actual issues of economics and management: theoretical and applied aspects: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference. In 2 parts, Gorlovka, March 29, 2024 – Gorlovka: Donetsk National Technical University, 2024. – Pp. 197-202.
3. Yemelyanova, K. A. Stages of formation and life cycle of project teams // Economic and legal aspects of the implementation of state programs and projects: Collection of articles on the results of the X Scientific and Practical Conference of Students, undergraduates and postgraduates, Moscow, April 04, 2024. – Moscow: Rusains LLC, 2024. – Pp. 48-51.
4. Savelyev, A. A., Tishkina, N. P. The influence of motivation and staff development on achieving the goals of the HR strategy in the company's project activities // Economics and management: problems, solutions. – 2024. – № 6. – Vol. 8. – Pp. 203-209. – <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.06.08.029>.
5. Savelyev, A. A., Tishkina, N. P. Approaches to personnel management strategy in project activities // Discussion. – 2025. – Iss. 135. – Pp. 211-217.
6. Solodkin, V. S. Development of leadership competencies in project management / V. S. Kozyr, N. S. Organizational models of project activities in the field of personnel management: A workshop for universities of economic areas of training edited by V. Yu. Boev / N. S. Kozyr, N. G. Kazimirov. – Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics (RINH), 2024. – 187 p.
7. Assessment of the formation of administrative systems in enterprise management / N. Ortinskaya et al.; co-authored by N. Krivinskaya, M. Gregush (eds.) Business applications and data-driven applications. Lecture notes on data development and communication technologies. – 2020. – Volume 30. – Springer, Cham. – Pp. 161-178.
8. Australian Institute of Project Management. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.aipm.com.au> (access date: 06/23/2025).
9. Bennett, N. Axelos and office stationery. Managing successful projects with PRINCE2. – London; Lanham: Stationery Office, 2017.
10. Cook, J. L. Prinz2 Agile: A Pocket Implementation Guide: step-by-step recommendations for each type of project. – Cambridgeshire, England: Information Technology Management Publishing House, 2016.
11. Fundusze Europejskie w Polsce. Biuletyn Informacyjny. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/75784/bfe.pdf> (access date: 06/23/2025).
12. IPMA International Project Management Association. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ipma.world/> (access date: 06/23/2025).
13. Kaczorowska, A. Zarządzanie projektami – skąd się wzięło i dokąd zmierza? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.karierawfinansach.pl/artykul/wiadomosci/zarzadzanie-projektami-skad-sie-wzielo-i-dokad-zmierza> (access date: 06/23/2025).
14. Kuzmin, O., Ovcharuk, V., Zhezhukha, V. Economic evaluation of administration systems in the context of management business processes reengineering. Economics, Entrepreneurship, Management. – 2019. – Vol. 6. – № 1. – Pp. 1-12.
15. Łapuńska, I., Pisz, I. Historyczne uwarunkowania i współczesne trendy rozwojowe w zarządzaniu projektami. Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. – 2015. – № 2. – Pp. 798-809.

## Информация об авторах

**Савельев А.А.**, аспирант кафедры управления человеческими ресурсами Университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

**Тишкина Н.П.**, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Савельев А.А., Тишкина Н.П., 2025.

## Information about the authors

**Savelyev A.A.**, Postgraduate student of the Department of Human Resource Management at the University of Synergy (Moscow, Russian Federation).

**Tishkina N.P.**, Associate Professor of the Department of Human Resource Management at the University of Synergy (Moscow, Russian Federation).

© Savelyev A.A., Tishkina N.P., 2025.

# Эволюция теорий стратегического менеджмента: от классических моделей к адаптивным парадигмам

Бекенёв А.И.\*

Статья посвящена исследованию трансформации стратегического менеджмента в контексте изменений внешней среды и цифровой трансформации. Целью работы является выявление эволюции теоретических подходов – от классических моделей стратегического планирования и позиционирования к современным адаптивным и поведенческим стратегиям. В качестве методологической основы использована классификация школ стратегического мышления по двум критериям: направленность на внутреннюю или внешнюю среду и степень адаптивности. Научная новизна заключается в систематизации теорий стратегического управления и разработке авторской модели стратегической адаптации STRADA, включающей сценарное мышление, цифровую устойчивость и эмпирическое тестирование гипотез. Показано, что в условиях VUCA-среды на первый план выходят гибкость, организационное обучение и итеративное стратегирование. Результаты анализа позволяют обосновать необходимость пересмотра стратегических практик в пользу более гибких, основанных на данных и цифровых решениях. Представленные выводы могут быть использованы как в теоретических исследованиях, так и в управлеченческой практике, направленной на повышение устойчивости и адаптивности организаций.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бекенёв А.И. Эволюция теорий стратегического менеджмента: от классических моделей к адаптивным парадигмам // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 286–292.

## ГОСТ 7.1-2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стратегический менеджмент, стратегическое мышление, ресурсы, адаптивность, VUCA, цифровизация, динамические способности.

\* Научный руководитель: Дмитриев Антон Геннадиевич, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой Организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия». Spin-код 1233-3680. ORCID 0000-0003-2086-2364.

Scientific supervisor: Anton Dmitriev, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Organizational Management at the Moscow Financial and Industrial University «Synergy».

DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-286-292

# The evolution of strategic management theories: from classical models to adaptive paradigms

Bekenov A.I.

The article is devoted to the study of the transformation of strategic management in the context of environmental changes and digital transformation. The aim of the work is to identify the evolution of theoretical approaches from classical models of strategic planning and positioning to modern adaptive and behavioral strategies. The classification of schools of strategic thinking according to two criteria is used as a methodological basis: focus on the internal or external environment and the degree of adaptability. The scientific novelty lies in the systematization of strategic management theories and the development of the author's STRADA strategic adaptation model, which includes scenario thinking, digital sustainability and empirical hypothesis testing. It is shown that in a VUCA environment, flexibility, organizational learning, and iterative strategizing come to the fore. The results of the analysis make it possible to justify the need to revise strategic practices in favor of more flexible, data-based and digital solutions. The presented conclusions can be used both in theoretical research and in management practice aimed at increasing the sustainability and adaptability of organizations.

#### FOR CITATION

Bekenov A.I. The evolution of strategic management theories: from classical models to adaptive paradigms. *Diskussiya [Discussion]*, 6(139), 286–292.

#### APA

#### KEYWORDS

*Strategic management, strategic thinking, resources, adaptability, VUCA, digitalization, dynamic abilities.*

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент как научная дисциплина и управленческая практика прошел значительную эволюцию, начиная с середины XX века. Он трансформировался от линейных, предсказуемых моделей к нелинейным, гибким подходам, основанным на концепциях неопределенности, изменений и адаптации. Эта эволюция обусловлена радикальными изменениями в мировой экономике: глобализацией, ускорением технологических циклов, усилением конкуренции и развитием цифровых технологий.

Классические модели стратегического менеджмента, такие как школа стратегического плани-

рования или подход Майкла Портера, эффективно функционировали в эпоху стабильных рынков и долгосрочных горизонтов планирования. Однако в условиях высокой неопределенности, стремительных изменений предпочтений потребителей и цифровой трансформации они становятся недостаточно гибкими. Возникает потребность в новых подходах, позволяющих компаниям быть более чувствительными к изменениям внешней среды и внутренним возможностям.

Классические модели стратегического менеджмента, такие как школа стратегического планирования или подход Майкла Портера, эффективно функционировали в эпоху стабильных рынков

и долгосрочных горизонтов планирования. Однако в условиях высокой неопределенности, стремительных изменений предпочтений потребителей и цифровой трансформации они становятся недостаточно гибкими. Возникает потребность в новых подходах, позволяющих компаниям быть более чувствительными к изменениям внешней среды и внутренним возможностям.

Однако большинство существующих моделей стратегического управления были разработаны в условиях относительной стабильности и предсказуемости бизнес-среды. Эти подходы не учитывают высокой скорости изменений, цифровой неопределенности и необходимости непрерывной адаптации. В результате они демонстрируют ограниченную применимость в современных реалиях, особенно для компаний, работающих в условиях VUCA-среды (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

Цель исследования – проследить трансформацию стратегического мышления от традиционных к адаптивным моделям, а также выявить основные принципы и драйверы этих изменений.

Объект исследования – процесс стратегического управления и его научно-методологическая эволюция.

Предмет исследования – теоретические подходы и концепции стратегического менеджмента, их динамика и применимость в современных условиях.

Перед обзором теоретических направлений необходимо пояснить методологический принцип классификации. В статье школы стратегического мышления систематизируются по двум основным критериям: ориентированность на внутреннюю или внешнюю среду и степень адаптивности к изменениям. Такой подход позволил структурировать обзор в логике эволюции стратегического менеджмента.

Методология исследования основана на систематизации школ стратегического менеджмента по двум ключевым критериям: (1) ориентация на внешнюю или внутреннюю среду и (2) степень адаптивности к изменениям. Для анализа были отобраны наиболее цитируемые работы в области стратегического управления, опубликованные за последние 50 лет. В качестве дополнительного критерия использовалась хронологическая эволюция теорий – от классических (1960–1990-е) к современным (2000–2020-е).

Научная новизна статьи заключается в систематизации теоретических школ стратегического менеджмента по критериям адаптивности и ори-

ентации на внутреннюю/внешнюю среду, а также в разработке авторской модели стратегической адаптации (STRADA), сочетающей поведенческие, цифровые и организационные элементы в ответ на вызовы VUCA-среды.

### **1. Теоретические основы классического стратегического менеджмента**

Одной из первых целостных концепций стратегического управления стала школа стратегического планирования, предложенная И. Ансоффом. Её основное предположение заключалось в возможности предсказуемого развития внешней среды и последовательной реализации стратегии через этапы: анализ, целеполагание, разработку плана и контроль исполнения. Подобная модель оказалась эффективной в условиях стабильной экономики и медленных темпов технологических изменений.

Однако при всей логичности структурированного подхода, школа стратегического планирования демонстрирует низкую чувствительность к изменениям внешней среды. Жёсткая линейность процесса стратегирования и отсутствие гибких механизмов пересмотра стратегии делают модель малоприменимой в турбулентных, VUCA-подобных условиях, требующих постоянной адаптации.

Значительный вклад в развитие стратегического мышления внес Майкл Портер, разработавший модель пяти конкурентных сил и концепцию базовых стратегий (лидерство по издержкам, дифференциация, фокус). Эти подходы были ориентированы на достижение устойчивого конкурентного преимущества за счет выбора оптимального положения компании в отрасли.

Школа позиционирования стала логическим продолжением плановой модели, при этом сделав акцент на внешние рыночные факторы. Однако, как и в случае со школой Ансоффа, ключевым ограничением этих подходов является их опора на анализ статических параметров отрасли. В современном бизнесе границы отраслей размываются, а конкуренция всё чаще носит сетевой, платформенный или даже экосистемный характер. Это снижает релевантность инструментов Портера в условиях цифровой трансформации и быстрой смены потребительских предпочтений.

Объединяющим ограничением классических школ стратегического управления является их исходная установка на стабильность и предсказуемость. Предполагаемая линейность развития событий, централизованное планирование и фокус на внешней среде слабо учитывают ди-

намику внутренних ресурсов компании, а также поведенческую сложность в условиях неопределенности.

Эти подходы оказались неэффективными в ситуациях, требующих быстрой переориентации стратегических целей, адаптации к технологическим шокам и проактивного реагирования на нестабильность спроса. Как следствие, в стратегической практике всё большее внимание стало уделяться внутренним возможностям фирмы, её способности к обучению, гибкости и самообновлению.

## **2. Ресурсно-ориентированные и поведенческие подходы**

С начала 1990-х годов парадигма стратегического управления претерпела сдвиг от анализа внешней среды к внутреннему потенциалу компании. Согласно концепции ресурсной базы, предложенной Дж. Барни, устойчивое конкурентное преимущество формируется на основе ресурсов, обладающих следующими характеристиками: ценность, редкость, невозможность имитации и незаменимость (VRIN-критерии).

Ключевыми активами в рамках RBV становятся не только физические и финансовые ресурсы, но и нематериальные: организационные знания, уникальная корпоративная культура, управлеческие компетенции, репутация. Это позволило уйти от универсальных стратегий и перейти к индивидуализированному подходу, исходящему из уникальности каждой организации.

Тем не менее, модель RBV подвергается критике за избыточную статичность: она предполагает наличие устойчивых ресурсов, но не объясняет, как они трансформируются во времени. В условиях высокой изменчивости, сама способность компании обновлять ресурсную базу становится стратегически значимой.

Именно необходимость преодоления ограничений RBV привела к формированию концепции динамических способностей (*dynamic capabilities*), разработанной Д. Тисом и К. Эйзенхардт. Эта теория акцентирует внимание на способности организации к постоянной реконфигурации, интеграции и обновлению своих ресурсов и операционных процессов в ответ на внешние изменения.

Динамические способности включают такие процессы, как сканирование и интерпретация окружающей среды, организационное обучение, адаптация бизнес-модели, инновационная активность. Таким образом, стратегия становится не столько результатом разового выбора, сколько функцией непрерывного развития и гибкости.

Однако и здесь возможна инерционность – компании с развитыми динамическими способностями могут столкнуться с тем, что их механизмы адаптации становятся шаблонными, теряя остроту реагирования.

Параллельно с ресурсными подходами развивались поведенческие и эволюционные концепции, в центре которых находятся процессы организационного обучения, формирование рутин и эмерджентное (возникающее в процессе) стратегирование.

Поведенческая школа, опирающаяся на работы Саймона и Марча, утверждает, что организация действует в условиях ограниченной рациональности. Решения принимаются не в рамках оптимальных моделей, а через постепенное накопление опыта и адаптацию на основе проб и ошибок.

Эволюционная школа интерпретирует развитие стратегии как процесс «естественного отбора» успешных моделей поведения, устойчивых рутин и компетенций. В таких подходах стратегия всё меньше воспринимается как заранее заданный план, и всё больше – как результат культурных, когнитивных и поведенческих факторов.

## **3. Адаптивные стратегии и цифровой контекст**

Современная стратегическая практика всё чаще отвергает фиксированные долгосрочные планы как неэффективные в условиях высокой неопределенности и турбулентности внешней среды. Взамен используются гибкие подходы, такие как Agile и Lean Strategy, ориентированные на итеративное принятие решений, постоянную обратную связь и быструю проверку гипотез.

Agile-подход предполагает управление в формате коротких циклов (спринтов), что позволяет адаптироваться к изменениям внешней среды в режиме реального времени. Lean-подход акцентирует внимание на создании минимально жизнеспособных продуктов (MVP), избегая затрат на неэффективные элементы и обеспечивая стратегическую фокусировку на ценности для клиента.

Оба подхода трансформируют само понимание стратегии: она становится не заранее заданным курсом, а процессом эмпирического обучения, позволяющим быстро реагировать на обратную связь и пересматривать приоритеты.

Понятие VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) описывает современную бизнес-среду как подверженную резким, не-предсказуемым и сложно интерпретируемым изменениям. В таких условиях традиционные

Таблица 1

*Сравнительный анализ моделей стратегического управления*

Критерий	Классическая модель	Адаптивная модель	Цифровая модель
Горизонт планирования	Долгосрочный	Средне- / краткосрочный	Переменный / гибкий
Гибкость	Низкая	Средняя	Высокая
Роль данных	Второстепенная	Поддержка решений	Центральный актив
Основной механизм	Планирование	Сценарное мышление	Эксперименты, итерации
Источник преимуществ	Позиция в отрасли	Уникальные ресурсы	Скорость и цифровые активы

стратегические модели утрачивают эффективность, поскольку ориентированы на линейность, предсказуемость и стабильность.

VUCA-среда требует отказа от избыточного детерминизма в пользу сценарного мышления, стратегических опций и эмпирического поиска. Организации должны формировать когнитивную и операционную гибкость, что приводит к пересмотру стратегических парадигм – от контроля к координации, от предсказания к наблюдению и быстрому реагированию.

Цифровизация меняет логику стратегического управления на фундаментальном уровне. В условиях цифровой экономики стратегические преимущества всё чаще формируются вокруг:

- алгоритмов обработки данных;
- платформенных бизнес-моделей;
- сетевых эффектов;
- искусственного интеллекта и автоматизации.

Яндекс демонстрирует применение Lean-подходов в цифровой среде. Например, запуск сервиса «Яндекс.Еда» начался с MVP (минимально жизнеспособного продукта), который постепенно масштабировался на основе данных о поведении пользователей. Это позволило компании минимизировать риски и адаптировать сервис под локальные особенности рынка.

Цифровизация создаёт новые правила игры. Стратегия всё чаще строится вокруг платформ, сетевых эффектов, больших данных и ИИ. Это требует переосмысления традиционных моделей и внедрения новых метрик и инструментов.

В результате анализа эволюции стратегического менеджмента можно выделить следующие тенденции:

1. Смещение фокуса с внешнего позиционирования к внутренним ресурсам и способностям.
2. Возрастание значения поведенческих, обучающих и эволюционных механизмов.

3. Интеграция цифровых технологий как основы стратегических решений.

4. Переход от планирования к итеративному экспериментированию.

5. Повышение значимости организационной культуры и способности к быстрой адаптации.

Таким образом, цифровая трансформация требует переосмыслиния стратегических подходов: планирование уступает место итеративному экспериментированию, а ключевыми активами становятся данные, цифровые компетенции и организационная способность к адаптации.

#### **4. Результаты анализа и аналитические выводы**

На основе анализа эволюции стратегического менеджмента в условиях VUCA-среды предложена авторская модель стратегической адаптации, соответствующая современным требованиям высокой изменчивости, неопределенности, сложности и неоднозначности. Цель данной модели – повышение устойчивости и гибкости организаций за счет интеграции цифровых решений, поведенческих подходов и итеративных методов управления. Она включает четыре ключевых принципа:

##### **1. Мониторинг внешней среды в реальном времени**

Современные организации должны не просто отслеживать изменения во внешней среде, но и уметь оперативно интерпретировать данные для принятия стратегических решений. В условиях цифровизации и растущих объёмов информации ключевую роль играют инструменты бизнес-аналитики (BI), анализ социальных сетей (SNA), автоматизированные дашборды и алгоритмы машинного обучения. Мониторинг в реальном времени позволяет выявлять слабые сигналы, предсказывать тренды и адаптировать стратегическое поведение до наступления критических изменений. Это особенно важно в условиях турбулентных рынков и высокой конкуренции.

## **2. Быстрое тестирование гипотез и корректировка действий**

Адаптивные организации отходят от концепции фиксированных стратегий в пользу итеративного экспериментирования. Опираясь на Lean Startup и Agile-подходы, компании создают минимально жизнеспособные стратегические решения (MVP), проверяют их в практике и на основе полученных данных оперативно вносят корректировки. Такой подход требует высокой толерантности к неопределенности, готовности к ошибкам и способности к постоянному обучению. В центре внимания оказываются не долгосрочные прогнозы, а гипотезы, проверяемые в реальных условиях с участием клиентов и партнеров.

## **3. Гибкость внутренних процессов и структуры**

Организационная адаптация невозможна без внутренней гибкости. Это предполагает трансформацию жестких иерархий в более гибкие, сетевые и децентрализованные формы управления. В таких структурах процессы строятся на базе кросс-функциональных команд, динамически распределемых ролей и проектных форм взаимодействия. Гибкие подходы позволяют организациям не только быстрее реагировать на изменения, но и создавать среду, благоприятную для инноваций, автономии и самоорганизации. Ключевым фактором становится поддерживающая корпоративная культура, ориентированная на горизонтальные коммуникации, инициативность и открытость.

## **4. Устойчивость к неопределенности и культура экспериментов**

Эффективная стратегическая адаптация невозможна без формирования культуры, ориентированной на принятие неопределенности и постоянное обучение. Такая культура основывается на принципах психологической безопасности, поддержки инициатив, терпимости к ошибкам и готовности к экспериментам. Организации развивают метастратегические компетенции – способность не только формулировать стратегические планы, но и критически переосмысливать их, отказываться от устаревших установок и формировать новые когнитивные рамки. Эти навыки становятся ключевыми активами в условиях нестабильности.

### **Сводный вывод:**

На основе проведённого анализа сформулированы следующие выводы:

- 1. Эволюция критериев успеха:** от внешнего позиционирования (Портер) к внутренним

ресурсам (RBV) и динамическим способностям (Teece).

- 2. Изменение горизонта планирования:** переход от долгосрочных планов к итеративным циклам (Agile, Lean).

- 3. Роль данных:** данные становятся ключевым стратегическим активом, заменяя традиционные методы прогнозирования.

- 4. Культурный сдвиг:** успешные компании развивают толерантность к неопределенности и культуру экспериментов.

Для компаний, работающих в VUCA-среде, предложена модель STRADA (Strategic Adaptive Framework), включающая:

- Scenario planning – сценарное мышление,
- Technology-driven decisions – ориентация на данные,
- Resilience – устойчивость к disruptions,
- Agility – оперативная адаптация процессов,
- Digital ecosystems – интеграция в цифровые экосистемы,
- Antifragility – способность извлекать выгоду из нестабильности.

Предложенная модель стратегической адаптации отражает переход от классического стратегического планирования к гибкой, динамичной и ориентированной на данные системе принятия решений. В её основе – цифровые инструменты, поведенческая готовность к изменениям и способность к постоянному обучению на основе эмпирических данных. Такая модель обеспечивает организациям не только устойчивость в условиях VUCA-среды, но и конкурентоспособность за счёт более высокой скорости адаптации и инновационной активности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе исследования были получены следующие ключевые результаты:

1. Теории стратегического менеджмента прошли путь эволюции от стабильных, планово-аналитических моделей XX века к гибким, цифровым и поведенчески ориентированным парадигмам.

2. В условиях VUCA-среды стратегическое управление требует высокой адаптивности, способности к постоянному обучению, использования итеративных подходов и развитой цифровой инфраструктуры.

3. Успешные компании демонстрируют способность оперативно реагировать на внешние изменения, трансформировать внутренние процессы и переосмысливать стратегии в режиме реального времени.

Эволюция стратегического менеджмента отражает более широкие трансформации, происходящие в экономике, технологиях и социокультурной среде. Современное стратегическое мышление перестаёт быть линейным и прогнозно-ориентированным. Оно трансформируется в непрерывный процесс наблюдения, формирования и тестирования гипотез, интерпретации данных и гибкой перестройки на основе обратной связи.

В условиях высокой неопределенности выигрывают организации, способные действовать быстро, гибко и креативно, при этом сохраняя внутреннюю согласованность, устойчивость и способность к самообновлению. Развитие таких компетенций и внедрение соответствующих моделей стратегической адаптации становится не просто желательным, а необходимым условием выживания и роста в современной VUCA-реальности.

## Список литературы

1. *Ansoff, I.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. *Портэр, М.* Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Паблишер, 2005. – 454 с.
3. *Макграт, Р. Г.* Конец конкурентному преимуществу: как обеспечить, чтобы Ваша стратегия развивалась так же быстро, как и ваш бизнес. – Бостон: Harvard Business Review Press, 2013. – 240 с.
4. *Тарасевич, В. М., Базаров, Т. Ю.* Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт, 2022. – 402 с.
5. *Барни, Дж.* Фирменные ресурсы и устойчивое конкурентное преимущество // Журнал менеджмента. – 1991. – Т. 17, № 1. – С. 99-120.
6. *Teece, D. Дж., Pisano, G., Shuen, A.* Динамические возможности и стратегический менеджмент // Журнал стратегического менеджмента. – 1997. – Т. 18, № 7. – С. 509-533.
7. *Эйзенхардт, К. М., Мартин, Дж. А.* Динамические возможности: что это такое? // Журнал стратегического менеджмента. – 2000. – Т. 21, № 10-11. – С. 1105-1121.
8. *Беннетт, Н., Лемуан, Дж.* Что на самом деле значит для вас VUCA // Harvard Business Review. – 2014. – Т. 92, № 1/2. – С. 27.

## References

1. *Ansoff, I.* Strategic management. – Moscow: Ekonomika Publ., 1989. – 519 p.
2. *Porter, M.* Competitive strategy. – Moscow: Alpina Publisher, 2005. – 454 p.
3. *McGrath, R. G.* The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. – Boston: Harvard Business Review Press, 2013. – 240 p.
4. *Tarasevich, V. M., Bazarov, T. Y.* Strategic management: A Textbook. – Moscow: Yurait, 2022. – 402 p.
5. *Barney, J.* Branded resources and sustainable competitive advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – Pp. 99-120.
6. *Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, № 7. – Pp. 509–533.
7. *Eisenhardt, K. M., Martin, J. A.* Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal. – 2000. – Vol. 21, № 10-11. – Pp. 1105–1121.
8. *Bennett, N., Lemoine, G. J.* What VUCA Really Means for You // Harvard Business Review. – 2014. – Vol. 92, № 1/2. – P. 27.

## Информация об авторах

**Бекенёв А.И.**, аспирант 1 курса кафедры Организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Бекенёв А.И., 2025.

## Information about the authors

**Bekenev A.I.**, 1st year postgraduate student at the Department of Organizational Management of the Moscow Financial and Industrial University «Synergy» (Moscow, Russian Federation).

© Bekenev A.I., 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 – полуожирный, 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 – вверху, 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 полуожирным 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](http://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 высыпается 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](http://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 № 6

(139)  
июнь  
2025

Journal of scientific publications on economic

# DISCUSSION № 6

(139)  
JUNE  
2025

[www.discussionj.ru](http://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 28.06.2025. 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 28.06.2025  
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