



ИД «Академия Естествознания»

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научный журнал

№ 12 2025

FUNDAMENTAL RESEARCH

Scientific journal

No. 12 2025



PH Academy of Natural History

Фундаментальные исследования

Научный журнал

Журнал издается с 2003 года.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. **Свидетельство – ПИ № ФС 77-63397.**

«Фундаментальные исследования» – рецензируемый научный журнал, в котором публикуются статьи проблемного и научно-практического характера, научные обзоры.

Журнал включен в действующий Перечень рецензируемых научных изданий (ВАК РФ). **К1.**

В журнале публикуются статьи, обладающие научной новизной, представляющие собой результаты завершённых исследований, проблемного или научно-практического характера. Журнал ориентируется на ученых, преподавателей, экономистов. Авторы журнала уделяют особое внимание экономической эффективности рассматриваемых решений.

Основные разделы журнала – экономические науки.

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Ледванов Михаил Юрьевич, д.м.н., профессор

ЗАМ. ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Бичурин Мирза Имамович, д.ф.-м.н., профессор

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ

Бизенкова Мария Николаевна, к.м.н.

Технический редактор

Доронкина Е.Н.

Корректор

Галенкина Е.С.,

Дудкина Н.А.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

д.э.н., проф. **Апенько С.Н.** (Омск); д.э.н., проф. **Безрукова Т.Л.** (Воронеж); д.э.н., доцент **Белоусова Н.В.** (Санкт-Петербург); к.э.н., доцент **Беспалова В.В.** (Санкт-Петербург); д.ф.-м.н., проф. **Бичурин М.И.** (Нижний Новгород); к.э.н. **Болаев А.В.** (Элиста); д.э.н., проф. **Бурда А.Г.** (Краснодар); д.э.н., доцент **Гиззатова А.И.** (Уральск); д.э.н., доцент **Дорохина Е.Ю.** (Москва); д.э.н., проф. **Зарецкий А.Д.** (Краснодар); д.э.н., проф. **Киселев С.В.** (Казань); д.э.н., проф. **Климовец О.В.** (Краснодар); д.э.н., проф. **Коваленко Е.Г.** (Саранск); д.э.н., доцент **Корнев Г.Н.** (Иваново); д.э.н., проф. **Косякова И.В.** (Самара); д.э.н., проф. **Макринова Е.И.** (Белгород); д.э.н., к.т.н. проф. **Медовый А.Е.** (Пятигорск); д.э.н., доцент **Полухин А.А.** (Москва); д.э.н., проф. **Роздольская И.В.** (Белгород); д.э.н., к.г.н. доцент **Самарина В.П.** (Старый Оскол); д.э.н., проф. **Серебрякова Т.Ю.** (Чебоксары); д.э.н., проф. **Скуфьина Т.П.** (Апатиты); д.э.н., проф. **Титов В.А.** (Москва); д.э.н., проф. **Тяглов С.Г.** (Ростов-на-Дону); д.э.н., доцент **Федотова Г.В.** (Волгоград); д.э.н., проф. **Филькевич И.А.** (Москва); д.э.н., проф. **Халиков М.А.** (Москва); д.э.н., проф. **Цапулина Ф.Х.** (Чебоксары); д.э.н., проф. **Чиладзе Г.Б.** (Тбилиси); д.э.н., доцент **Ювица Н.В.** (Москва); д.э.н., проф. **Юрьева Л.В.** (Екатеринбург)

ISSN 1812-7339

Электронная версия: <http://fundamental-research.ru>

Правила для авторов: <http://fundamental-research.ru/ru/rules/index>

Двухлетний импакт-фактор РИНЦ = 1,798

Пятилетний импакт-фактор РИНЦ = 0,752

Периодичность

12 номеров в год

Учредитель, издатель и редакция

ООО ИД «Академия Естествознания»

Почтовый адрес

105037, г. Москва, а/я 47

Адрес редакции и издателя

440026, обл. Пензенская, г. Пенза, ул. Московская, влд. 27

Типография

ООО «НИЦ Академия Естествознания»
410035, г. Саратов, ул. Мамонтовой, 5

E-mail

edition@rae.ru

Телефон

+7 (499) 705-72-30

Подписано в печать

30.12.2025

Дата выхода номера

30.01.2026

Формат

60x90 1/8

Усл. печ. л.

17

Тираж

1000 экз.

Заказ

ФИ 2025/12

Распространяется по свободной цене

© ООО ИД «Академия Естествознания»

Fundamental research

Scientific journal

The journal has been published since 2003.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Communications. **Certificate – PI No. FS 77-63397.**

"Basic Research" is a peer-reviewed scientific journal, which publishes articles of a problematic, scientific and practical nature and scientific reviews.

The journal is included in the current List of peer-reviewed scientific publications (HCC RF). **K1.**

The journal publishes articles of scientific novelty, which are the results of completed research, of a problematic or scientific-practical nature. The journal focuses on scientists, teachers, economists. The authors of the journal pay special attention to the economic efficiency of the considered solutions.

The main sections of the journal are economic sciences.

CHIEF EDITOR

Ledvanov Mikhail Yurievich, Dr. Sci. (Medical), Prof.

Technical editor

Doronkina E.N.

DEPUTY CHIEF EDITOR

Bichurin Mirza Imamovich, Dr. Sci. (Physical and Mathematical), Prof.

Corrector

Galenkina E.S.,

Dudkina N.A.

EXECUTIVE SECRETARY

Bizenkova Maria Nikolaevna, Cand. Sci. (Medical)

EDITORIAL BOARD

Dr. of Economics, Prof. **Apenko S.N.** (Omsk); Dr. of Economics, Prof. **Bezrukova T.L.** (Voronezh); Dr. of Economics, Docent **Belousova N.V.** (Saint-Petersburg); Cand. of Economics, Docent **Bespalova V.V.** (Saint-Petersburg); Dr. of Physical and Mathematical Sciences, Prof. **Bichurin M.I.** (Nizhny Novgorod); Cand. of Economics **Bolaev A.V.** (Elista); Dr. of Economics, Prof. **Burda A.G.** (Krasnodar); Dr. of Economics, Docent **Gizatova A.I.** (Uralsk); Dr. of Economics, Docent **Dorokhina E.Yu.** (Moscow); Dr. of Economics, Prof. **Zaretsky A.D.** (Krasnodar); Dr. of Economics, Prof. **Kiselev S.V.** (Kazan); Dr. of Economics, Prof. **Klimovets O.V.** (Krasnodar); Dr. of Economics, Prof. **Kovalenko E.G.** (Saransk); Dr. of Economics, Docent **Kornev G.N.** (Ivanovo); Dr. of Economics, Prof. **Kosyakova I.V.** (Samara); Dr. of Economics, Prof. **Makrinova E.I.** (Belgorod); Dr. of Economics, Cand. of Technical Sciences, Prof. **Medovyy A.E.** (Pyatigorsk); Dr. of Economics, Docent **Polukhin A.A.** (Moscow); Dr. of Economics, Prof. **Rozdolskaya I.V.** (Belgorod); Dr. of Economics, Cand. of Geographical Sciences, Docent **Samarina V.P.** (Stary Oskol); Dr. of Economics, Prof. **Serebryakova T.Yu.** (Cheboksary); Dr. of Economics, Prof. **Skufina T.P.** (Apatity); Dr. of Economics, Prof. **Titov V.A.** (Moscow); Dr. of Economics, Prof. **Tyaglov S.G.** (Rostov-on-Don); Dr. of Economics, Docent **Fedotova G.V.** (Volgograd); Dr. of Economics, Prof. **Filkevich I.A.** (Moscow); Dr. of Economics, Prof. **Khalikov M.A.** (Moscow); Dr. of Economics, Prof. **Tsapulina F.Kh.** (Cheboksary); Dr. of Economics, Prof. **Chiladze G.B.** (Tbilisi); Dr. of Economics, Docent **Yuvitsa N.V.** (Moscow); Dr. of Economics, Prof. **Yuryeva L.V.** (Ekaterinburg)

ISSN 1812-7339

Electronic version: <http://fundamental-research.ru>

Rules for authors: <http://fundamental-research.ru/ru/rules/index>

Impact-factor RISQ (two-year) = 1,798

Impact-factor RISQ (five-year) = 0,752

Periodicity	12 issues per year		
Founder, publisher and editors	LLC PH Academy of Natural History		
Mailing address	105037, Moscow, p.o. box 47		
Editorial and publisher address	440026, Penza region, Penza, Moskovskaya st., bldg. 27		
Printing house	LLC SPC Academy of Natural History 410035, Saratov, st. Mamontova, 5		
E-mail	edition@rae.ru	Telephone	+7 (499) 705-72-30
Signed for print	30.12.2025	Number issue date	30.01.2026
Format	60x90 1/8	Conditionally printed sheets	17
Circulation	1000 copies	Order	ФИ 2025/12

Distribution at a free price

© LLC PH Academy of Natural History

СОДЕРЖАНИЕ

Экономические науки (5.2.4 Финансы, 5.2.5 Мировая экономика)

СТАТЬИ

- МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ
АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ
СТОХАСТИЧНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ
Пудовкина О.Е., Хорина И.В., Бражников М.А. 8
- МЕТОДИКА МАКСИМИЗАЦИИ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ
СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ПРИ ОБЕСПЕЧЕНИИ ФИНАНСОВОЙ
УСТОЙЧИВОСТИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОГО УРОВНЯ
НЕСТАБИЛЬНОСТИ РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ
Рысков И.Е. 17
- МАКРОПРУДЕНЦИАЛЬНЫЕ МЕРЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ
КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ СИСТЕМНЫХ
РИСКОВ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ
Самонин В.Н., Кувшинова Ю.А. 25
- ПРОЦЕССОРЫ LOONGSON ДЛЯ ЭКОСИСТЕМЫ
«ЦИФРОВОГО ШЕЛКОВОГО ПУТИ»:
ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ КНР
И ПОТЕНЦИАЛ МЕЖДУНАРОДНОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ
Часовиков М.А., Рубинская Э.Д., Болаев А.В., Бизенков К.А. 40
- КОНЦЕПЦИЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПОДСИСТЕМЫ
БУХГАЛТЕРСКОГО КОНТРОЛЯ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
Шарохина С.В., Карсунцева О.В. 50

Экономические науки (5.2.1 Экономическая теория)

СТАТЬЯ

- ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ДРАЙВЕР ФОРМИРОВАНИЯ
НОВОЙ ПАРАДИГМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА
Масюк Н.Н. 58

Экономические науки (5.2.3 Региональная и отраслевая экономика)

СТАТЬИ

- ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПРИРОДНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ
ТРАНСГРАНИЧЬЯ РОССИИ (РЕСПУБЛИКА БУРЯТИЯ) И МОНГОЛИИ:
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ, СОСТОЯНИЕ, ОЦЕНКА
Аюшеева С.Н., Ботоева Н.Б., Алтаев А.А., Михеева А.С. 63
- РОЛЬ КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНА
Биглова А.А. 70

КАЧЕСТВО ЖИЗНИ КАК НАЦИОНАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ РОССИЙСКОГО
СОЦИАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВА

Коваленко Е.Г., Солдатова Е.В. 75

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА НОВЫЕ
ПОДХОДЫ К СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ В РАМКАХ
КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

Копнин А.А., Голубин А.В. 82

ОБЪЕКТИВНЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Рахимов А.А., Саакян В.А., Плоцкий В.И., Ямалетдинова К.Ш.,
Ашмарин В.В., Пыхов С.И., Нурутдинов А.А. 87

РОЛЬ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ
РЕГИОНАЛЬНОЙ РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭНЕРГЕТИ-
ЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА: АНАЛИЗ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Титова Н.Ю. 93

Экономические науки (5.2.6 Менеджмент)

СТАТЬИ

ТЕАТР В ЭКОСИСТЕМЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ:
УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛАБОРАЦИЯМИ

Домнина С.В., Салынина С.Ю. 98

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ
В КОНТЕКСТЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ РЕФОРМЫ

Задорина М.А., Корсун К.И., Шерпаев В.И. 105

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ НА МАЛЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ

Мамонкина Е.В., Исаева О.О., Исоков А.А. 111

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА ЦИФРОВОЙ ФИРМЫ В ЭПОХУ
АГЕНТНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: АРХИТЕКТУРА,
ПРАКТИКИ И ВЫЗОВЫ

Раменская Л.А., Ткаченко И.Н. 118

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Черкасова О.В., Дзобелова В.Б., Пакалина Д.А. 124

Экономические науки (5.2.4 Финансы)

СТАТЬЯ

ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Боташева Л.С., Чомаев Р.Х. 131

CONTENTS

Economic sciences (5.2.4 Finance, 5.2.5 World economy)

ARTICLES

- A MODEL FOR MANAGING THE FINANCIAL STABILITY
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS
OF HIGH STOCHASTICITY OF ECONOMIC PROCESSES
Pudovkina O.E., Khorina I.V., Brazhnikov M.A. 8
- A METHOD OF MAXIMIZING THE FUNDAMENTAL ASSESSMENT
OF BUSINESS VALUE WHILE ENSURING FINANCIAL STABILITY
IN CONDITIONS OF A HIGH LEVEL OF MARKET INSTABILITY
Ryskov I.E. 17
- NEW GENERATION MACROPRUDENTIAL MEASURES AS A TOOL
FOR PREVENTING SYSTEMIC RISKS IN THE BANKING SECTOR
Samonin V.N., Kuvshinova Yu.A. 25
- LOONGSON PROCESSORS FOR THE DIGITAL SILK ROAD ECOSYSTEM:
TECHNOLOGICAL INDEPENDENCE OF THE PRC AND POTENTIAL
FOR INTERNATIONAL DISTRIBUTION
Chasovikov M.A., Rubinskaya E.D., Bolaev A.V., Bizenkov K.A. 40
- CONCEPT OF QUALITY ASSESSMENT ACCOUNTING CONTROL
SUBSYSTEMS: METHODOLOGICAL BASIS
Sharokhina S.V., Karsuntseva O.V. 50

Economic Sciences (5.2.1 Economic Theory)

ARTICLE

- ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF A NEW ECONOMIC
GROWTH PARADIGM
Masyuk N.N. 58

Economic sciences (5.2.3 Regional and sectoral economics)

ARTICLES

- TERRITORIAL NATURAL-ECONOMIC SYSTEMS
OF THE TRANSBOUNDARY RUSSIA (REPUBLIC OF BURYATIA)
AND MONGOLIA: COMPARATIVE ANALYSIS, STATE, ASSESSMENT
Ayusheeva S.N., Botoeva N.B., Altaev A.A., Mikheeva A.S. 63
- THE ROLE OF CONGRESS AND EXHIBITION ACTIVITIES
IN REGIONAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT
Biglova A.A. 70
- QUALITY OF LIFE AS A NATIONAL GOAL OF THE RUSSIAN SOCIAL STATE
Kovalenko E.G., Soldatova E.V. 75

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON NEW APPROACHES
TO STAKEHOLDER MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CREATIVE
INDUSTRIES

Kopnin A.A., Golubin A.V. 82

OBJECTIVE CRITERIA FOR ASSESSING CUSTOMER SATISFACTION

*Rakhimov A.A., Saakyan V.A., Plotskiy V.I., Yamaletdinova K.Sh.,
Ashmarin V.V., Pykhov S.I., Nurutdinov A.A.* 87

THE ROLE OF OIL AND GAS COMPANIES IN BUILDING REGIONAL
RESILIENCE IN THE CONTEXT OF ENERGY TRANSITION:
AN ANALYSIS OF NON-FINANCIAL REPORTING

Titova N.Yu. 93

Economic sciences (5.2.6 Management)

ARTICLES

THEATER IN THE ECOSYSTEM OF CREATIVE INDUSTRIES:
COLLABORATION MANAGEMENT

Domnina S.V., Salynina S.Yu. 98

DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-
GOVERNMENT IN THE CONTEXT OF MUNICIPAL REFORM

Zadorina M.A., Korsun K.I., Sherpaev V.I. 105

MANAGING LABOR RELATIONS IN SMALL ENTERPRISES

Mamonkina E.V., Isaeva O.O., Isokov A.A. 111

MANAGEMENT PARADIGM OF THE DIGITAL FIRM
IN THE ERA OF AGENT ARTIFICIAL INTELLIGENCE:
ARCHITECTURE, PRACTICES, AND CHALLENGES

Ramenskaya L.A., Tkachenko I.N. 118

PROBLEMS OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

Cherkasova O.V., Dzobelova V.B., Pakalina D.A. 124

Economic sciences (5.2.4 Finance)

ARTICLE

THE DIGITAL RUBLE: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Botasheva L.S., Chomaev R.Kh. 131

СТАТЬИ

УДК 336:658.14/.17:338.43
DOI 10.17513/fr.43946

**МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ
АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ
СТОХАСТИЧНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

¹Пудовкина О.Е. ORCID ID 0000-0003-2993-7131,

²Хорина И.В. ORCID ID 0000-0002-2877-1398,

²Бражников М.А. ORCID ID 0000-0003-2606-6529

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный экономический университет», Сызранский филиал, Сызрань,
Российская Федерация, e-mail: olechkasgeu@mail.ru;

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный технический университет», Самара, Российская Федерация

Целью научного исследования является формирование научно обоснованного подхода к управлению финансовой устойчивостью аграрных предприятий, обеспечивающего эффективное функционирование в условиях повышенной неопределенности и стохастичности экономических процессов. Исследование основывается на анализе теоретических основ финансовой устойчивости и разработке комплексного подхода, способствующего экономической безопасности аграрного предприятия. Материалами исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в сфере финансовой устойчивости предприятий аграрного сектора экономики. В процессе исследования применена методология научного познания, основанная на диалектическом подходе к изучению экономических явлений и процессов. Теоретическое обобщение и систематизация научных изысканий позволили сделать вывод, что современная научная мысль постепенно переходит от узко коэффициентного подхода к пониманию финансовой устойчивости агробизнеса как динамической системы, требующей гибкого управления ресурсами, быстрой адаптации к воздействию внешних факторов и активному использованию инструментов управления рисками с учетом уникальных особенностей отрасли. Сформированы основные составляющие концепции финансовой устойчивости аграрного предприятия, базирующиеся на динамичности, гибкости, многоуровневом риск-менеджменте и цифровизации процессов управления с обязательным учетом специфики отрасли. Предложенный подход повысит способность аграрных предприятий противостоять внутренним и внешним вызовам, создавая условия для долгосрочного развития. Результатом научного исследования стала усовершенствованная модель управления финансовой устойчивостью с обоснованием ее структурных компонентов. Применение разработанной модели обеспечит повышение точности оценки финансового состояния благодаря интегративным элементам, таким как мониторинг внешней среды, оптимизация структуры капитала, использование цифровых технологий, а учет отраслевой специфики и внедрение современных инструментов создадут условия для устойчивости в нестабильных ситуациях. В контексте дальнейших исследований перспективна разработка алгоритмов, которые позволят включать интегральный показатель финансовой устойчивости в систему планирования и контроля финансов на аграрных предприятиях.

Ключевые слова: аграрные предприятия, стохастичная экономика, финансовый результат, финансовая устойчивость

**A MODEL FOR MANAGING THE FINANCIAL STABILITY
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS
OF HIGH STOCHASTICITY OF ECONOMIC PROCESSES**

¹Pudovkina O.E. ORCID ID 0000-0003-2993-7131,

²Khorina I.V. ORCID ID 0000-0002-2877-1398,

²Brazhnikov M.A. ORCID ID 0000-0003-2606-6529

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Samara State University of Economics”, Syzran branch, Syzran,
Russian Federation, e-mail: olechkasgeu@mail.ru;

²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Samara State Technical University”, Samara, Russian Federation

The purpose of the scientific research is to form a scientifically based approach to managing the financial stability of agricultural enterprises, ensuring effective functioning in conditions of increased uncertainty and stochasticity of economic processes. The research is based on the analysis of the theoretical foundations of financial stability and the development of an integrated approach that contributes to the economic security of an agricultural enterprise. The research materials were the scientific works of domestic and foreign scientists in the field of financial stability of enterprises in the agricultural sector of the economy. In the course of the research, the methodology of scientific cognition based on a dialectical approach to the study of economic phenomena and processes is applied. Theoretical generalization and systematization of scientific research led to the conclusion that modern scientific thought is gradually moving from a narrowly coefficient approach to understanding the financial stability of

agribusiness as a dynamic system requiring flexible resource management, rapid adaptation to external factors and the active use of risk management tools, considering the unique features of the industry. The main components of the concept of financial stability of an agricultural enterprise have been formed, based on dynamism, flexibility, multi-level risk management and digitalization of management processes with mandatory consideration of the specifics of the industry. The proposed approach will enhance the ability of agricultural enterprises to withstand internal and external challenges, creating conditions for long-term development. The result of the scientific research was an improved financial stability management model with justification of its structural components. The application of the developed model will ensure an increase in the accuracy of financial condition assessment due to integrative elements such as monitoring the external environment, optimizing the capital structure, using digital technologies, and considering industry specifics and the introduction of modern tools will create conditions for stability in unstable situations. In the context of further research, it is promising to develop algorithms that will enable the integration of an integral indicator of financial stability into the financial planning and control system at agricultural enterprises.

Keywords: agricultural enterprises, stochastic economy, financial result, financial stability

Введение

Современная экономическая среда характеризуется ростом нестабильности и непредсказуемости, что оказывает непосредственное влияние на финансовое благополучие субъектов хозяйствования, особенно в аграрном секторе. Высокая стохастичность внешних условий усиливает потребность в развитии эффективных механизмов управления финансовыми ресурсами, направленных на поддержание устойчивости бизнеса и снижение рисков, вызванных изменениями экономической обстановки.

Агроиндустрия испытывает дополнительные трудности вследствие особенностей своей деятельности: высокая зависимость от погодных условий, цикличность производства, неравномерность поступления доходов. Все это подчеркивает важность формирования специализированной модели управления финансовой устойчивостью, соответствующей современным экономическим реалиям.

Анализ специальной литературы показывает, что большинство существующих подходов рассматривают финансовую устойчивость как статический показатель ликвидности и платежеспособности, не уделяя достаточного внимания динамическим и переменным факторам работы аграрных предприятий. Это снижает точность диагностики их истинного финансового состояния и препятствует выработке эффективных решений по управлению рисками.

В своем исследовании Б.И. Хузин сделал вывод о том, что к числу эффективных мер по укреплению финансовой устойчивости организации относятся повышение притока денежных средств, рационализация источников финансирования [1]. Подчеркнем, что финансовая устойчивость аграрных предприятий отличается от общей финансовой устойчивости промышленных и торговых фирм. Особенность аграрных предприятий заключается в высокой зависимости от природных факторов, сезонности производства, длительных сроках

окупаемости инвестиционных проектов и высоким удельным весом амортизационных отчислений, что накладывает ограничения на использование традиционных методов финансового анализа и управления денежными потоками.

Автор Э.А. Калафатов пришел к выводу, что возможные финансовые изменения позволят агробизнесу стать финансово независимым [2]. Отметим, что финансовая устойчивость аграрных предприятий неразрывно связана с совокупностью внутренних и внешних факторов, характерных именно для сельского хозяйства. Следовательно, для правильной оценки финансовой устойчивости необходим особый подход, учитывающий всю совокупность факторов и предусматривающий гибкие механизмы управления рисками.

О.А. Зубренкова, Е.В. Лисенкова, А.С. Ильин предложили модель финансовой устойчивости предприятий аграрной сферы, акцентировав внимание на методике расчета показателя собственных оборотных средств [3]. Отметим, что методика расчета данного показателя важна, но недостаточна. Полагаем, что финансовая устойчивость аграрных предприятий должна оцениваться комплексно, учитывая ряд других значимых характеристик: показатель рентабельности, коэффициенты ликвидности и платежеспособности, соотношение собственного и заемного капитала. Всесторонний анализ совокупности факторов даст полноценную картину финансовой устойчивости и позволит реагировать на изменения внешней среды, укрепляя позицию аграрного предприятия в условиях нестабильности.

Итак, осуществив анализ научной литературы, видим, что актуальным становится создание специальной модели управления финансовой устойчивостью аграрных предприятий, учитывающей уникальную природу аграрного бизнеса, которая бы отражала не только способность предприятия сохранять финансовое равновесие в нормальных условиях, но и способность адаптироваться к внешним факторам, используя гибкость

финансовой структуры, диверсификацию доходов и инструменты риск-менеджмента. Данная задача формирует центральную проблему исследования, направленную на выявление путей совершенствования управления финансовой устойчивостью в современных условиях.

Цель исследования – формирование научно обоснованного подхода к управлению финансовой устойчивостью аграрных предприятий, обеспечивающего эффективное функционирование в условиях повышенной неопределенности и стохастичности экономических процессов.

Материалы и методы исследования

Материалами исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в сфере финансовой устойчивости предприятий аграрного сектора экономики. В процессе исследования применена методология научного познания, основанная на диалектическом подходе к изучению экономических явлений и процессов, связанных с тематикой изучаемой проблемы. Теоретическое обобщение научных изысканий и структуризация научных результатов исследователей позволили конкретизировать сущность финансовой устойчивости аграрных предприятий и разработать усовершенствованную модель управления финансовой устойчивостью с обоснованием ее структурных компонентов.

Результаты исследования и их обсуждение

Развитие аграрных предприятий является жизненно важным компонентом национальной экономики, непосредственно влияющим на общее экономическое положение [4]. Согласно с мнением автора и полагаем, что развитие аграрного сектора способствует продовольственной безопасности и является одним из факторов устойчивого экономического роста государства. Углубляясь в тематику исследования, проведем критический анализ научной литературы, который необходим для формирования авторского видения по исследуемой проблеме.

Финансовая устойчивость предприятия рассматривается как важная часть экономической безопасности, стабильности и конкурентоспособности любой хозяйственной системы. В научной литературе финансовая устойчивость предприятия определяется как состояние обеспечения достаточности собственных финансовых ресурсов для выполнения текущих обязательств и инвестирования в развитие предприятия, что уменьшает зависимость от

внешних источников финансирования [5]. В статье авторов G. Gabdullina, M. Gilmanov, A. Akhmetgareev, I. Frolova, R. Yunusova, R. Garaeva отмечено, что финансовая устойчивость – это комплексная характеристика состояния его активов и пассивов, которое позволяет поддерживать платежеспособность и ликвидность не только в кратко-, но и в средне- и долгосрочном периодах, она предполагает определенный уровень финансовой автономии предприятия [6]. Согласно с мнением авторов и считаем, что применительно к работе аграрных предприятий финансовую устойчивость можно определить как способность субъекта хозяйствования сохранять равновесие между собственными и привлеченными финансовыми ресурсами для обеспечения непрерывности своей деятельности в условиях воздействия кризисных факторов и особенностей отрасли.

По мнению Н.К. Васильева, С.М. Резниченко, Е.В. Сидорчукова [7], финансовая устойчивость для аграрных предприятий определяется как способность эффективно балансировать потоки доходов и расходов, учитывая влияние внутренних и внешних рисков, что гарантирует стабильность производственного цикла и возможность своевременного обновления основных средств. В исследовании М.Р. Сафиуллина, Р.Т. Бурганова, А.М. Мингулова [8] подчеркнуто, что финансовая устойчивость сельскохозяйственных предприятий в значительной степени зависит от циклических сезонных поступлений, доступа к краткосрочному кредитованию и уровню развития инфраструктуры. Исследуемую дефиницию характеризуют как способность поддерживать оптимальную структуру активов и пассивов, что позволяет выполнять не только обязательства, но и накапливать резервы для развития в неблагоприятных условиях.

О.В. Буткова в статье анализирует влияние структуры финансового капитала на финансовую устойчивость аграрного сектора, выделяя основные риски и определяя пути по их устранению [9]. Особое внимание уделено динамике финансовых потоков и гибкости структуры капитала в преодолении кризисных ситуаций. Исследование наглядно продемонстрировало значимость правильного выбора инструментов управления финансами и подчеркнуло необходимость постоянного мониторинга и обновления стратегий в условиях изменчивости среды.

Р.А. Алиханова, З.З. Курбанова справедливо подчеркивают значимость одновременного учета как внутренних, так и внеш-

них факторов, влияющих на финансовую устойчивость предприятий агробизнеса [10]. Исходя из этого, целесообразно дополнительно исследовать специфику аграрных предприятий, что позволит глубже понять особенности управления финансовой устойчивостью в данном секторе и предложить меры по ее укреплению.

На основе теоретического обобщения исследуемой категории приходим к выводу, что финансовая устойчивость предприятий аграрной сферы – это способность субъекта хозяйствования выдерживать экономические колебания, сохраняя свою платежеспособность и инвестиционную привлекательность, где ключевыми факторами выступают: уровень собственной обеспеченности средствами, гибкость и маневренность финансовых ресурсов, способность адаптироваться к новым условиям путем модернизации производства и освоения инновационных технологий. Важно подчеркнуть, что данная категория обладает уникальными особенностями, обусловленными спецификой сельскохозяйственной деятельности, связанными с сезонностью производства, колебанием спроса, высокими затратами на модернизацию оборудования, потому управление финансовой устойчивостью в данном контексте требует целенаправленных действий руководства по созданию и поддержанию необходимых условий для сохранения финансового баланса предприятия с учетом отраслевой специфики.

Ю.О. Шаврина провела исследование концептуальных основ финансовой устойчивости и систематизировала существующие методы оценки, отметив важность регулярного мониторинга и своевременного выявления слабых сторон в управлении финансами аграрных предприятий [11]. Н.В. Климовских, А.Н. Шаповал, А.Г. Есоян оценивают финансовую устойчивость и эффективность деятельности аграрных предприятий на основе прибыльности и разумного использования финансовых ресурсов [12]. Авторы рассматривают методы факторного анализа финансовой устойчивости в контексте экономической эффективности деятельности аграрных предприятий, уделяют много внимания идентификации рисков и методам оценки. Их подход свидетельствует о необходимости мониторинга рисков и качественных методов оценки, закладывая предпосылки для разработки модернизированных и адаптированных к динамичной внешней среде моделей управления финансовой устойчивостью.

О.В. Назарова, В.С. Лопушанский, Э.Н. Аракелов [13] предлагают системный

обзор теоретических основ финансовой устойчивости предприятий, сосредотачиваясь на общих подходах и методиках анализа финансового состояния организаций аграрного сектора. Несмотря на то, что в указанном исследовании не рассматриваются отдельные структурные компоненты и алгоритм расчета финансовой устойчивости, оно стимулирует на углубленное изучение вопроса, связанного с разработкой детализированной методологической базы для точной оценки финансовой устойчивости аграрных предприятий.

Комплексные модели и интегральные индексы оценки финансовой устойчивости являются отдельным направлением исследований. В частности, А.В. Захарян, Д.В. Трухманов [14] предлагают использовать многофакторные модели с учетом особенностей агробизнеса, которые позволяют оценить не только текущее финансовое состояние предприятия, но и его способность улучшиться после негативных событий. Эти модели управления финансовой устойчивостью учитывают резервы, структуру собственного и заемного капитала, уровень инвестиционной активности и степень государственной поддержки. В исследовании Н.П. Агафоновой, А.П. Ханжян, Е.М. Конобеевского [15] рассматривается финансовая устойчивость аграрного бизнеса как набор индикаторов, которые позволяют определить уязвимости, чтобы немедленно применить меры по стабилизации. Такими показателями являются коэффициенты автономии, ликвидности, платежеспособности, рентабельности и структуры капитала.

Как показывает критический анализ имеющихся исследований, существует несколько важных вопросов, которые до сих пор не решены. В первую очередь это отсутствие систематизированного подхода к управлению финансовой устойчивостью аграрных предприятий, которая бы включала способность адаптироваться к внешним вызовам, гибко изменяя структуру капитала, возможность диверсифицировать доходы и оперативно реагировать на риски. Кроме того, недостаточно освещен механизм интеграции в практику современных инструментов для количественной оценки финансовых данных на основе цифровизации финансового управления, автоматизации процессов прогнозирования и контроля. В контексте этих проблем возникает необходимость создания такого подхода к управлению финансовой устойчивостью аграрного предприятия, который бы сочетал гибкость, адаптивность и современные управленческие технологии.



Рис. 1. Основные составляющие усовершенствованного подхода к управлению финансами аграрного предприятия
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

В процессе анализа теоретических подходов к оценке финансовой устойчивости предприятий следует обратить внимание на то, что в научных исследованиях со временем распространяется представление об исследуемой категории как способности обеспечивать стабильность финансовых потоков, адаптироваться к изменениям внешней среды и эффективно управлять рисками. В аграрном секторе данные способности приобретают особое значение, поскольку предприятия часто сталкиваются с высокой волатильностью доходов, сезонностью производства, зависимостью от природных условий. По мнению автора, для анализа финансовой устойчивости агропредприятий необходимо использовать подход, который включает не только традиционные финансовые коэффициенты, но и показатели, ха-

рактеризующие скорость оборота капитала, уровень диверсификации источников дохода и гибкость управления расходами. Учет рисков является важной частью оценки финансовой устойчивости аграрных предприятий, поэтому в работе Е.П. Митрофанова, А.Г. Кулагиной, Т.В. Антиповой, Е.А. Солодовой [16] предлагается факторный анализ финансовой устойчивости в контексте экономической безопасности, который учитывает влияние как внешних, так и внутренних рисков, а также определяет основные индикаторы уязвимости предприятий к рыночным, финансовым и производственным шокам.

Обобщая, можно отметить широкий спектр теоретических подходов для определения финансовой устойчивости аграрных предприятий как по критериям оценивания, так и по глубине учета отраслевых осо-

бенностей. Исследователи предлагают различные способы понимания, от традиционных статических трактовок до современных адаптивных и интегральных моделей. Особенно важно определение методов, которые учитывают особенности аграрного сектора, включая сезонность, зависимость от природных и экономических рисков.

Анализ теоретических подходов к определению сущности финансовой устойчивости предприятий агробизнеса показал, что современная научная мысль постепенно переходит от узко коэффицентного подхода к пониманию финансовой устойчивости агробизнеса как динамического процесса, требующего гибкого управления ресурсами, быстрой адаптации к воздействию внешних факторов, активного использования инструментов управления рисками и учета особенностей, уникальных для отрасли. Это создает основу для разработки комплексного подхода к управлению финансовой устойчивостью аграрных предприятий, который станет ответом на вызовы нестабильности современного мира.

Полагаем, что новый подход должен быть способен адаптироваться к изменениям рыночной среды и учитывать специфические факторы отрасли, а инновационные инструменты оценки должны стать фундаментом для дальнейшего развития теории и практики управления финансовой устойчивостью агробизнеса. Таким образом, предложенный подход будет базироваться на динамичности, гибкости, многоуровневом риск-менеджменте и цифровизации процессов управления (рис. 1).

Предложенный подход обосновывает необходимость реализации составляющих системы управления финансами на аграрных предприятиях, а именно, означает, что на практике организации агробизнеса должны постоянно анализировать внешнюю и внутреннюю ситуацию, изменять соотношение собственного и заемного капитала, перестраивать структуру активов и оперативно реагировать на новые вызовы. Именно это показывает на адаптивность и динамичность подхода. Риск-менеджмент приобретает особое значение, поскольку сельскохозяйственный сектор сталкивается со многими рисками, включая финансовые, рыночные, институциональные и экологические. Для того чтобы система риск-менеджмента была эффективной, она не должна ограничиваться выявлением и оценкой рисков, а должна включить эти риски в единую модель принятия финансовых решений. Благодаря этому можно быстро формировать финансовые резервы, планировать страхование и разрабатывать планы для различных сценариев развития событий.

Согласны с мнением автора, что на современном этапе развития аграрного бизнеса введение цифровых инструментов в систему управления финансовой устойчивостью является необходимым условием настоящего [17], поэтому в предложенный подход целесообразно внедрить цифровизацию процесса принятия финансовых решений, поскольку эффективное управление требует использования аналитики в реальном времени, технологий Big Data, автоматизации учета, онлайн-контроля затрат и прогнозирования урожайности. В результате элементов цифровизации предприятия могут быстрее оценивать риски, принимать решения и обеспечивать прозрачность финансовых потоков.

Таким образом, основой предложенного подхода выступает интеграция трех ключевых направлений: использование цифровых технологий, оптимальное распределение финансовых ресурсов, эффективный риск-менеджмент. Эти компоненты образуют сбалансированную систему управления, способствующую поддержанию финансовой устойчивости в условиях нестабильности. Рассмотрение финансовой устойчивости через призму использования современных способов, принципов управления финансами, цифровых технологий и системного риск-менеджмента позволит получить объективную оценку текущего финансового состояния и создать основу для долгосрочного стратегического развития аграрного предприятия. Это упрощает принятие управленческих решений, позволяя быстро выявлять потенциальные угрозы и разрабатывать превентивные меры.

На основе проведенного критического анализа литературы и собственного авторского видения финансовую устойчивость аграрного предприятия можно определить как способность поддерживать динамическое равновесие между доходами, расходами, активами и обязательствами, эффективно адаптируясь к изменениям внешней и внутренней среды путем гибкости управления финансовыми ресурсами, использования современных цифровых технологий и системного риск-менеджмента с учетом специфики отрасли. Такое видение финансовой устойчивости представляется как сложная система, включающая множество взаимосвязанных элементов, обеспечивающих не только текущую платежеспособность агропредприятия, но и стратегическую готовность к развитию, противостоянию кризисам и адаптации к изменениям. Для большей наглядности и обоснованности представим структурно-логическую схему модели управления финансовой устойчивостью аграрного предприятия (рис. 2).



Рис. 2. Усовершенствованная модель управления финансовой устойчивостью аграрных предприятий
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Разработанная модель управления финансовой устойчивостью сформирована в соответствии с концептуальным видением взаимосвязей структурных блоков. Установлены ключевые особенности, учитывающие специфику отрасли, анализ финансовой устойчивости на основе сочетания как традиционных, так и адаптивных критериев, многоуровневый алгоритм расчета является важным компонентом модели. Комплексная реализация всех блоков позволит аграрным предприятиям оперативно и эффективно реагировать на вызовы внешней среды, оптимизировать структуру финансовых потоков, уменьшать риски и повышать экономическую безопасность. Активизация цифровой детерминанты преобразует процесс управления в эффективный инструмент оперативного принятия финансовых решений.

Заключение

Обобщив результаты проведенного исследования, можно утверждать, что для обеспечения финансовой устойчивости аграрных предприятий в современных условиях необходимо сочетание как традиционных методов, так и адаптивных моделей финансового управления. Предложенный подход базируется на сочетании цифровых технологий, многоуровневого управления рисками, гибкого управления финансовыми ресурсами и обязательного учета специфики отрасли, что способствует повышению способности аграрных предприятий противостоять внутренним и внешним вызовам, создавая условия для долгосрочного развития.

Исследование показало, что традиционная оценка финансовой устойчивости не в полной мере отражает специфику аграрных предприятий и не решает проблемы, возникшие в условиях стохастичности. Представленная интегрированная модель сочетает традиционный менеджмент с современными технологиями и инструментами риск-менеджмента, формируя универсальный подход к поддержке финансовой устойчивости аграрных предприятий.

Усовершенствованный подход к управлению финансами аграрного предприятия позволит создать эффективную систему финансового управления, позволяющую поддерживать устойчивое развитие аграрных предприятий в условиях стохастичности функционирования. Применение разработанной модели управления даст возможность значительно повысить уровень финансовой устойчивости и снизить риски потери платежеспособности.

В контексте дальнейших исследований особое внимание следует уделить вопросам практического применения разработанной модели управления финансовой устойчивостью на уровне аграрных предприятий. В частности, перспективна разработка алгоритмов, которые позволят включить интегральный показатель финансовой устойчивости в систему планирования и контроля финансов на аграрных предприятиях.

Список литературы

1. Хузин Б.И. Управление финансовой устойчивостью организации в современных экономических условиях // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/43ECVN324.pdf> (дата обращения: 03.11.2025).
2. Калафатов Э.А. Роль финансовой стратегии для сельскохозяйственных предприятий в условиях неопределенности внешней среды // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2020. № 4. С. 27–35. URL: [03_Калафатов.pdf](https://vestnik.finance.ru/issue/03_2020/03_Kalafatov.pdf) (дата обращения: 03.10.2025).
3. Зубренкова О.А., Лисенкова Е.В., Ильин А.С. Трехфакторная модель финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций // Фундаментальные исследования. 2021. № 3. С. 61–65. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42981> (дата обращения: 02.11.2025). DOI: 10.17513/fr.42981.
4. Ling Fang, Ye Shen. Digital economy enabling high-quality development of agricultural Enterprises: Interaction, inner mechanism and strategic orientation // International Review of Economics & Finance. 2025. Vol. 103. P. 104393. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025005568> (дата обращения: 30.09.2025).
5. Кудрявцева Т.Ю., Дуболазова Ю.А. Финансовый анализ: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Кудрявцевой. 2-е изд. М.: Юрайт, 2025. 163 с. URL: <https://urait.ru/bcode/581635> (дата обращения: 15.10.2025). ISBN 978-5-534-21100-9.
6. Gabdullina G., Gilmanov M., Akhmetgareev A., Frolova I., Yunusova R., Garaeva R. Development of normative values of indicators for assessing the financial condition of enterprises in various industries // Transportation Research Procedia. 2022. Vol. 63. P. 1139–1146. URL: https://www.researchgate.net/publication/361658533_Development_of_normative_values_of_indicators_for_assessing_the_financial_condition_of_enterprises_in_various_industries (дата обращения: 07.10.2025).
7. Васильева Н.К., Резниченко С.М., Сидорчукова Е.В. Методические подходы к оценке финансовой устойчивости организаций аграрного сектора // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1 (45). С. 67–73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-finansovoy-ustoychivosti-organizatsiy-agrarnogo-sektora/viewer> (дата обращения: 05.10.2025).
8. Сафиуллин М.Р., Бурганов Р.Т., Мингулов А.М. Устойчивость развития аграрных регионов в условиях внешнеэкономической турбулентности // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2024. № 4 (76). Т. 19. С. 119–127. URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/92870/view> (дата обращения: 05.10.2025).
9. Буткова О.В. Финансовый капитал и его влияние на финансовую устойчивость предприятий аграрного бизнеса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 4. Т. 11. С. 166–171. URL: https://s-lib.com/issues/eiu_2025_04_v11_a23 (дата обращения: 30.09.2025). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.11.023.
10. Алиханова Р.А., Курбанова З.З. Финансовая безопасность как необходимое условие для финансовой устойчивости предприятия // Вестник научной мысли. 2022. № 3. С. 99–105. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48270653> (дата обращения: 08.10.2025).

11. Шаврина Ю.О. Контрольные индикаторы результативности управления финансовыми рисками дестабилизации финансовой устойчивости коммерческих предприятий // KANT. 2024. № 2 (51). С. 158–165. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolnye-indikatory-rezultativnosti-upravleniya-finansovymi-riskami-destabilizatsii-finansovoy-ustoychivosti-kommercheskih-predpriyatiy/viewer> (дата обращения: 10.10.2025). DOI: 10.24923/2222 – 243X.2024-51.25.
12. Климовских Н.В., Шаповал А.Н., Есоян А.Г. Оценка финансовой устойчивости и эффективности деятельности аграрных предприятий // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 3 (59). С. 232–236. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-finansovoy-ustoychivosti-i-effektivnosti-deyatelnosti-agrarnyh-predpriyatiy/viewer> (дата обращения: 01.10.2025).
13. Назарова О.В., Лопушанский В.С., Аракелов Э.Н. Оптимизация управления оборотным капиталом как фактор финансовой устойчивости организаций аграрного сектора // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 3 (121). С. 219–224. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-upravleniya-oborotnym-kapitalom-kak-faktor-finansovoy-ustoychivosti-organizatsiy-agrarnogo-sektora/viewer> (дата обращения: 01.10.2025).
14. Захарян А.В., Трухманов Д.В. Методические подходы к оценке финансовых результатов деятельности аграрных предприятий // Economy and Business: Theory and Practice. 2022. № 11–1 (93). С. 143–147. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-finansovyh-rezultatov-deyatelnosti-agrarnyh-predpriyatiy/viewer> (дата обращения: 05.10.2025).
15. Агафонова Н.П., Ханжян А.П., Конобеевский Е.М. Оценка финансового состояния предприятий АПК: проблемы и пути улучшения устойчивости в условиях экономической нестабильности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 3. Т. 13. С. 176–183. URL: https://s-lib.com/issues/eiu_2025_03_v13_a20 (дата обращения: 01.10.2025). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.03.13.020.
16. Митрофанов Е.П., Кулагина А.Г., Антипова Т.В., Солодова Е.А. Формирование методологии интегральной оценки уровня финансовой устойчивости региональных субъектов экономики // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2022. № 3. Т. 30. С. 383–401. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-metodologii-integralnoy-otsenki-urovnya-finansovoy-ustoychivosti-regionalnyh-subektov-ekonomiki/viewer> (дата обращения: 27.10.2026). DOI: 10.22363/2313-2329-2022-30-3-383-401.
17. Chenxuan Huang. Impact of supply chain finance on enterprise performance: The role of financial and environmental, social, and governance (ESG) factors // Finance Research Letters. 2025. Vol. 86. P. 108715. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612325019695?via%3Dihub> (дата обращения: 03.10.2025).

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

УДК 336:338.24
DOI 10.17513/fr.43947

МЕТОДИКА МАКСИМИЗАЦИИ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ПРИ ОБЕСПЕЧЕНИИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОГО УРОВНЯ НЕСТАБИЛЬНОСТИ РЫНОЧНОЙ КОНЬЮНКТУРЫ

Рысков И.Е. ORCID ID0009-0009-4870-1360

*Частное образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»,
Санкт-Петербург, Российская Федерация, e-mail: ingvar.ryskov@gmail.com*

В условиях повышенной экономической нестабильности предприятиям требуются особые финансовые стратегии, направленные одновременно на максимизацию стоимости бизнеса и обеспечение финансовой устойчивости. Традиционные подходы не предоставляют инструментов для одновременной оптимизации противоречивых целей: максимизация стоимости часто вступает в конфликт с обеспечением финансовой устойчивости и управления рисками. Цель работы – разработка авторской методики максимизации фундаментальной оценки стоимости бизнеса при обеспечении финансовой устойчивости в условиях высокого уровня нестабильности рыночной конъюнктуры. В работе решались следующие задачи: систематизировать подходы и методы оценки стоимости бизнеса, выявить их ограничения в условиях рыночной волатильности, исследовать внутренние драйверы стоимости и устойчивости, предложить подход к многоцелевой оптимизации драйверов стоимости бизнеса при обеспечении требуемых уровней показателей финансовой устойчивости. Исследование проведено на основе применения логического и системного подхода. В процессе исследования использованы методы сравнительного, факторного и графического анализа, синтеза, методический аппарат построения иерархических структур факторных показателей, методы графической и табличной визуализации. Автор опирался на базовые положения экономической теории, финансового менеджмента и теории многокритериальной оптимизации, а также научные работы отечественных и зарубежных авторов, опубликованные в рецензируемых изданиях из международных наукометрических баз, и материалы национальных и международных научно-практических конференций по финансовому менеджменту. В результате исследования сформулирована авторская методика максимизации фундаментальной оценки стоимости бизнеса при обеспечении требуемых значений финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности на основе применения генетического алгоритма многокритериальной оптимизации с использованием финансового цифрового двойника предприятия в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры. Концептуальные положения, приведенные в статье, создают теоретическую и методическую базу развития методов финансового менеджмента с учетом применения новых цифровых технологий и могут служить основой практического построения эффективных систем финансового менеджмента на предприятиях реального сектора экономики.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, максимизация стоимости бизнеса, финансовая устойчивость, рыночная нестабильность

A METHOD OF MAXIMIZING THE FUNDAMENTAL ASSESSMENT OF BUSINESS VALUE WHILE ENSURING FINANCIAL STABILITY IN CONDITIONS OF A HIGH LEVEL OF MARKET INSTABILITY

Ryskov I.E. ORCID ID0009-0009-4870-1360

*Private Educational Institution of Higher Education
“Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics”,
Saint Petersburg, Russian Federation, e-mail: ingvar.ryskov@gmail.com*

In the context of heightened economic uncertainty, enterprises require sophisticated financial strategies that simultaneously prioritize maximizing business value and maintaining financial stability. Traditional methods fail to provide the necessary tools for concurrently optimizing these conflicting objectives, as maximizing value frequently conflicts with the pursuit of financial stability and effective risk management. The objective of this study is to devise an original methodology aimed at maximizing the core assessment of business value while guaranteeing financial stability in situations characterized by a high degree of market volatility. The work encompasses the following tasks: systematizing approaches and methodologies for evaluating business value, identifying their limitations in the face of market fluctuations, investigating internal drivers of both value creation and sustainability, proposing an approach to the multi-objective optimization of value drivers, ensuring that key financial stability indicators are maintained at appropriate levels. The study is underpinned by a logical and methodical approach. Throughout the research process, techniques such as comparative, factorial, and graphical analysis were employed, along with methods for synthesizing data and constructing hierarchical structures based on factor indicators. The study also incorporated methods for graphical and tabular representation of findings. The author drew upon fundamental principles from economic theory, financial management, multi-criteria optimization theory, and scientific contributions from both domestic and international scholars, which were published in peer-reviewed journals indexed in international scientometric databases. Additionally, materials from national and international conferences on financial management were consulted. The findings of this study have led to the formulation of a novel methodology for optimizing the fundamental assessment of a company's value, while simultaneously ensuring the requisite levels of financial stability, liquidity, and solvency. This methodology is based on the implementation of a genetic algorithm for multi-criterion optimization, utilizing a financial digital twin of the enterprise in a dynamic market environment. The conceptual framework outlined in this paper provides a theoretical and methodological foundation for the development of innovative financial management techniques that incorporate the use of cutting-edge digital technologies. Furthermore, it serves as a blueprint for the practical implementation of efficient financial management systems within enterprises operating in the real sector of the economy.

Keywords: financial management, enterprise value maximization, financial stability, market volatility

Введение

Современные предприятия функционируют в условиях повышенной рыночной волатильности и нестабильности внешней среды, что требует от финансового менеджмента особых стратегий для одновременной максимизации стоимости бизнеса и обеспечения его финансовой устойчивости при допустимом уровне финансовых рисков.

Максимизация стоимости бизнеса занимает центральное место в системе финансового менеджмента предприятия, объединяя все финансовые решения вокруг главной цели – прироста стоимости для его собственников. Так, И.А. Бланк в своей книге «Основы финансового менеджмента» формулирует главную цель финансового менеджмента как «обеспечение максимизации благосостояния собственников в текущем и перспективном периоде», поясняя, что «эта цель получает конкретное выражение в обеспечении максимизации рыночной стоимости предприятия, что реализует конечные финансовые интересы его владельцев» [1, с. 35]. Идея о максимизации благосостояния собственников, как главной цели финансового менеджмента, которая на практике выражается через максимизацию рыночной стоимости (капитализации) предприятия, лежит в основе ценностно-ориентированного менеджмента (VBM – Value-Based Management) – концепции управления, получившей широкое распространение в крупных корпорациях по всему миру [2].

Цель исследования – разработка авторской методики максимизации фундаментальной оценки стоимости бизнеса при обеспечении финансовой устойчивости в условиях высокого уровня нестабильности рыночной конъюнктуры. Для достижения поставленной цели в работе решались следующие ключевые задачи:

- Систематизировать подходы и методы к оценке стоимости бизнеса и выявить их ограничения в условиях рыночной волатильности, проанализировать взаимосвязь между максимизацией стоимости и поддержанием финансовой устойчивости в условиях неопределенности.

- Исследовать внутренние драйверы стоимости и устойчивости, сформировать систему целевых показателей максимизации стоимости при заданных ограничениях по финансовой устойчивости.

- Предложить подход к максимизации фундаментальной оценки стоимости бизнеса при обеспечении требуемых уровней показателей финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности.

- Предложить методику многоцелевой оптимизации ключевых финансовых пока-

зателей, являющихся драйверами стоимости, с ограничением на метрики финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности на базе финансового цифрового двойника с применением генетических алгоритмов.

Материалы и методы исследования

Исследование проведено на основе применения логического и системного подхода к формированию методики максимизации фундаментальной оценки стоимости бизнеса при обеспечении финансовой устойчивости предприятия в условиях высокого уровня нестабильности рыночной конъюнктуры. В процессе исследования использованы методы сравнительного, факторного и графического анализа, синтеза, логико-математические и динамические модели, методический аппарат построения иерархических структур факторных показателей, методы графической и табличной визуализации. В своей работе автор опирался на базовые положения экономической теории, финансового менеджмента и финансового риск-менеджмента, теории игр, теории многокритериальной оптимизации, а также научные работы отечественных и зарубежных авторов, опубликованные в рецензируемых научных изданиях из международных наукометрических баз, и материалы национальных и международных научно-практических конференций по финансовому менеджменту.

Результаты исследования и их обсуждение

Концепция максимизации стоимости бизнеса как ключевой цели финансового менеджмента основана на трудах Альфреда К. Берле и Гарднера Минза, которые в своей совместной работе «Современная корпорация и частная собственность» (1932) заложили основы для обсуждения роли управления и собственности в корпорациях. Хотя Берле и Минз не формулировали концепцию максимизации стоимости напрямую, их исследования легли в основу будущих теорий, связанных с управлением корпорациями и созданием стоимости, став отправной точкой для дискуссий о максимизации стоимости бизнеса и отношениях между акционерами и менеджерами [3]. Идеи Берле и Минза о разделении управления и собственности стали катализатором для развития агентской теории, которая рассматривает конфликты интересов между принципалами (акционерами) и агентами (менеджерами). Позже, в 1970-х гг., Майкл Дженсен и Уильям Меклинг развили агентскую теорию фирмы и концепцию ценности

для акционеров (*shareholder value concept*). Они предложили концепцию «просвещенной максимизации стоимости», которая сочетала элементы теории заинтересованных сторон с долгосрочной максимизацией стоимости как критерием принятия решений [4]. Эта модель учитывает интересы различных стейкхолдеров, но при этом ставит во главу угла рост стоимости компании. Дженсен и Меклин продемонстрировали приоритет стоимости компании над иными финансовыми целями. В 1986 г. Альфред Раппапорт в своей работе «Создание акционерной стоимости: новый стандарт эффективности бизнеса» сформулировал 10 принципов создания акционерной стоимости, заложив теоретическую базу для концепции ценностно-ориентированного менеджмента (VBM – Value-Based Management) – концепции управления компанией, при которой все управленческие решения и операционная деятельность направлены на создание и максимизацию корпоративной ценности (стоимости бизнеса) [5], а Том Коупленд, Тим Коллер и Джек Муррин развили этот подход в книге «Стоимость компаний: оценка и управление» (1995), предложив практические инструменты оценки и управления стоимостью. Коупленд, Коллер и Муррин рассматривали стоимость бизнеса как результат дисконтирования будущих свободных денежных потоков (FCF) и подчеркивали, что стоимость бизнеса зависит от способности компании генерировать денежные потоки, их стабильности и стоимости капитала [6, с. 88].

Существенный вклад в развитие концепции управления финансами предприятия на основе максимизации его стоимости внес Асват Дамодаран, который разработал финансовые методы количественной оценки стоимости бизнеса и методы расчета стоимости капитала, в частности сформулировал и популяризировал строго структуриро-

ванный подход к DCF-оценке; четко разложил, какие именно параметры определяют стоимость фирмы в DCF-модели; показал количественную связь, как изменение каждого драйвера влияет на стоимость фирмы; а также предложил модифицированную модель оценки капитальных активов (CAPM), ориентированную на развивающиеся рынки и непубличные компании [7]. В своих монографиях по корпоративным финансам Дамодаран последовательно показал, как инвестиционные решения (CAPEX, M&A, R&D, выход на новые рынки) влияют на стоимость через NPV, IRR и изменение FCFF; как решения о структуре капитала (долг/собственный капитал) меняют WACC, риск и стоимость фирмы; как дивидендная и buyback-политика влияет на стоимость и сигналы рынку.

Существуют различные виды стоимости бизнеса, которые классифицируются в зависимости от цели оценки и условий использования результата [8]. К основным видам стоимости относятся:

– *Рыночная стоимость* – наиболее вероятная цена продажи бизнеса на открытом конкурентном рынке при разумных действиях сторон, обладающих полной информацией. Этот вид стоимости часто используется при сделках купли-продажи, слияниях и стратегическом планировании.

– *Инвестиционная стоимость* – отражает ценность бизнеса для конкретного инвестора с учетом индивидуальных ожиданий по доходности и рискам. Служит для оценки привлекательности инвестиций и определения срока окупаемости.

– *Ликвидационная стоимость* – стоимость актива или бизнеса при его вынужденной продаже в короткие сроки, без учета сверхдоходов и нормальной рыночной конъюнктуры. Применяется при банкротстве или экстренной необходимости продажи.

Соответствие подходов и методов оценки видам стоимости

Вид стоимости	Цель оценки	Подход	Методы
Инвестиционная стоимость	Оценка привлекательности вложений	Доходный	Метод дисконтированных денежных потоков (DCF) Метод капитализации дохода
Рыночная стоимость	Определение цены продажи на рынке	Сравнительный	Метод рыночных мультипликаторов (P/E, EV/EBITDA) Метод сопоставимых сделок
Ликвидационная стоимость	Экстренная продажа, банкротство	Затратный	Метод чистых активов Метод восстановительной стоимости Метод ликвидационной стоимости

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

Каждый вид стоимости соответствует определенной цели и использует специфические методы и подходы. Например, рыночная стоимость непубличных компаний чаще определяется сравнительным подходом (сопоставительными методами), инвестиционная – доходным подходом (например, методом дисконтированных денежных потоков), ликвидационная – затратным подходом (оценка стоимости активов при ликвидации). Таким образом, выбор подхода и метода оценки направлен на получение именно того вида стоимости, который соответствует конкретным задачам и условиям оценки бизнеса (таблица).

Стоит отметить, что, хотя большинство авторов, говоря об основной цели финансового менеджмента, имеют в виду максимизацию рыночной стоимости, на практике, текущие рыночные котировки далеко не всегда отражают реальное финансовое состояние предприятия. Это происходит из-за влияния рыночной неэффективности (неполноты информации), поведенческих факторов (эйфории и страха инвесторов) и краткосрочных спекуляций [9].

В связи с этим Асват Дамодаран в своих работах рассматривает максимизацию инвестиционной стоимости бизнеса с акцентом на ее фундаментальную оценку через метод дисконтированных денежных потоков (DCF). Он интерпретирует фундаментальную стоимость компании как приведенную стоимость всех будущих денежных потоков, которые бизнес способен генерировать для своих инвесторов с учетом риска и стоимости капитала. При этом в качестве основных драйверов стоимости Дамодаран выделил: рост выручки, операционную маржу, эффективную налоговую ставку, объем и эффективность реинвестиций (капитальные затраты, оборотный капитал), срок экономической жизни бизнеса, риск и стоимость капитала (WACC).

Хотя управленческие решения менеджеров предприятия не могут прямым образом влиять на его рыночную стоимость, они приводят к изменению ключевых финансовых показателей и фундаментальной оценки стоимости, что служит сигналом для рынка: позитивные финансовые результаты оказывают положительное влияние на стоимость компании [10–12]. При этом фундаментальная оценка стоимости бизнеса по методу DCF не может являться единственным критерием эффективности управленческих решений в силу ее высокой субъективности и зависимости от используемых при расчете прогнозов микро- и макропараметров, темпов роста и стоимости капитала. Поэтому на практике DCF-оценка используется

совместно со сравнительным подходом, отражающим рыночный консенсус [13].

В этой связи задачами финансового менеджмента в контексте максимизации рыночной стоимости предприятия становятся оптимизация ключевых финансовых показателей, как определяющих фундаментальную оценку стоимости компании, так и применяемых при оценке бизнеса по методу рыночных мультипликаторов: выручки, операционной прибыли и EBITDA, чистой прибыли и чистого денежного потока, средневзвешенной стоимости капитала WACC. При этом одновременное улучшение сразу всех ключевых финансовых показателей недостижимо: различные управленческие стратегии оптимизируют одни ключевые финансовые показатели и приводят к ухудшению других: так, для обеспечения роста выручки предприятиям необходимо осуществлять дополнительные операционные расходы на продвижение и/или дополнительные капитальные расходы на расширение производственных мощностей, что в краткосрочной перспективе негативно сказывается на прибыли и свободном денежном потоке.

В ситуации, когда имеется сразу несколько взаимно конфликтующих целей, об оптимальности решений говорят в терминах эффективности по Парето: эффективным (или недоминируемым) по Парето является такое решение, которое не может быть улучшено сразу по всем целевым показателям. Другими словами, улучшение по одному целевому показателю обязательно приводит к одновременному ухудшению по некоторому другому. Множество эффективных по Парето решений задачи многоцелевой оптимизации называют множеством Парето [14; 15].

В условиях высокого уровня экономической нестабильности, которая проявляется в повышенной волатильности финансовых рынков, а также макро- и микроэкономических индикаторов, управленческие решения, направленные на максимизацию стоимости бизнеса, не могут осуществляться без учета возможности наступления таких финансовых рисков, как риск снижения ликвидности, нарушения платежеспособности и потери финансовой устойчивости: стратегии агрессивного развития, связанные с высокой долговой нагрузкой, в кризисные моменты могут обернуться для предприятия риском утраты способности своевременно исполнять взятые на себя финансовые обязательства [16].

Таким образом, для достижения ключевой цели финансового менеджмента предприятиям необходимо решать задачу многоцелевой оптимизации ключевых финансовых показателей с ограничениями на пока-

затели финансовой устойчивости. При этом и оптимизируемые финансовые показатели и используемые ограничения представляют собой динамические ряды с рекуррентными зависимостями, а концепция временной стоимости денег требует принимать во внимание также то, в какие моменты времени достигаются оптимальные значения (чем раньше, тем лучше). Очевидно, попытка решать данную задачу аналитическими методами будет сопряжена с существенными трудностями. При этом существует класс алгоритмов, использующих методы машинного обучения, позволяющих успешно автоматизировать процесс аппроксимации множества Парето – множества недоминируемых решений задачи многокритериальной оптимизации [17–19].

Далее будет представлена авторская методика максимизации фундаментальной оценки стоимости бизнеса при обеспечении финансовой устойчивости в условиях высокого уровня нестабильности рыночной конъюнктуры на основе применения таких новых цифровых технологий, как финансовый цифровой двойник предприятия и генетические методы многокритериальной оптимизации.

Этап 1. Формирование финансового цифрового двойника

На первом этапе необходимо сформировать финансовый цифровой двойник предприятия как множество взаимосвязанных финансовых моделей, описывающих с высокой степенью достоверности функциональную зависимость динамики изменения всех ключевых финансовых показателей предприятия от влияющих на них факторов, в соответствии с подходом, сформулированным в работе [20]. Формирование финансового цифрового двойника начинается с его «финансового ядра» – множества финансовых моделей, описывающих ключевые финансовые показатели предприятия (выручка, себестоимость, прибыль, основные средства, запасы, собственный капитал, заемный капитал, свободный денежный поток и т.п.), и продолжается по принципу декомпозиции показателей на драйверы для определения «промежуточного» и «внешнего» слоев – множества исходных параметров финансовых моделей, представляющих собой характеристики окружающей среды (внешней экономической системы), а также характеристики внутренних технологических и бизнес-процессов предприятия. К ним в том числе относятся макро- и микроэкономические, а также социальные, политические, экологические и иные факторы, определяющие контекст, в котором предприятие ведет деятельность.

Финансовый цифровой двойник предприятия может быть представлен в виде вычислительной сети, имеющей топологию ориентированного графа, вершины которого представляют собой динамические функции математического преобразования, а пути – потоки данных (рис. 1) [21]. В этой вычислительной сети будет три вида узлов: входы (inputs), узлы промежуточных вычислений (functions) и узлы итоговых показателей (outputs). Узлы входных данных будут соответствовать внешнему слою цифрового двойника (внешние и внутренние характеристики системы), а узлы итоговых показателей – ключевым финансовым показателям компании («финансовому ядру»). Сформированный финансовый цифровой двойник позволит, подавая на вход вычислительной сети данные, отражающие текущее и прогнозное состояние внешней экономической системы и внутренних параметров финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в режиме реального времени определять соответствующие им значения ключевых финансовых показателей деятельности предприятия [22].

Этап 2. Формирование прогноза внешних факторов

После того как сформирован финансовый цифровой двойник, необходимо сформировать прогнозный сценарий динамики изменения внешних факторов – параметров будущих состояний внешней экономической системы (уровни цены и инфляция, валютные курсы и процентные ставки, уровни занятости и зарплаты, ставки налогов и пр.). Задача формирования данных прогнозов является крайне нетривиальной, так как при прогнозировании параметров, описывающих состояние внешней экономической системы, важно принять во внимание текущую стадию экономического цикла, а также возможные политические решения, социальные тренды и множество других аспектов. В этой связи наиболее рациональным решением является использование макропрогнозов от специализированных агентств, а также таких профильных учреждений, как Центральный банк, Министерство финансов, Министерство промышленности и торговли, Министерство экономического развития и т.п.

Этап 3. Определение условий задачи многокритериальной оптимизации

Следующий шаг заключается в определении набора управляющих воздействий $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$, принадлежащих области допустимых значений $D_X \subset \{X\} = \mathbb{R}^{|X|}$ – множества внутренних факторов ведения финансово-хозяйственной деятельности, на которые распространяются управленческие решения.

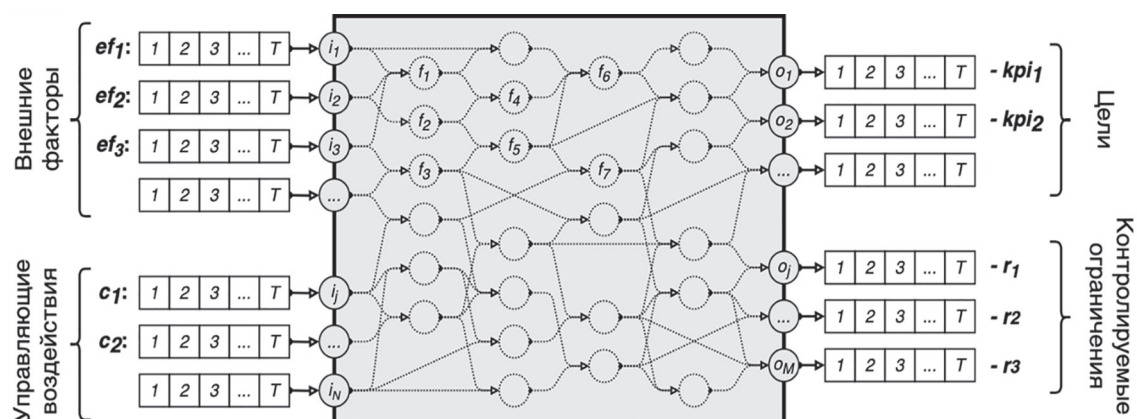


Рис. 1. Представление финансового цифрового двойника в виде ориентированного графа
Примечание: разработано автором в [21]

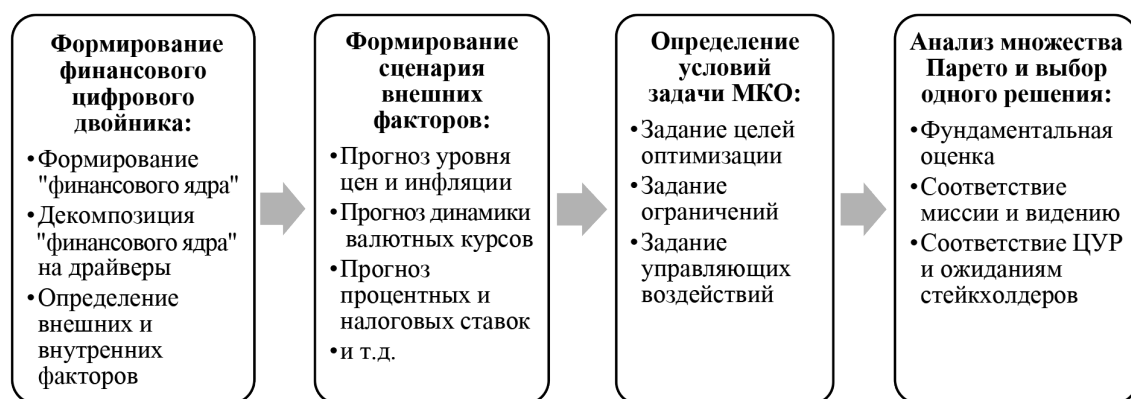


Рис. 2. Методика максимизации фундаментальной оценки стоимости бизнеса
Примечание: составлен автором по результатам данного исследования

В качестве управляющих воздействий могут выступать: численность персонала, объем выпуска продукции и/или цены ее реализации, распределение бюджетов и фондов, структура капитала, доля дивидендных выплат и т.п.

Далее необходимо произвести выбор ключевых финансовых показателей (драйверов стоимости бизнеса), которые необходимо оптимизировать, например *FCF*, *Revenue*, *EBITDA*, *Net Income*. Задание выбранных показателей в качестве частных целевых функций $f_i(X)$ алгоритма многокритериальной оптимизации. Формирование векторной целевой функции, максимизирующей частные критерии:

$$F(X) = (f_1(X), f_2(X), \dots, f_k(X)) \rightarrow \max_{X \in D_X}$$

После того как выбраны цели оптимизации, необходимо задать ограничения $g_i(X) < 0$, обеспечивающие соблюдение нормативов финансовой устойчивости, ликвид-

ности и платежеспособности. В качестве таких ограничений может выступать: минимально допустимая величина собственного капитала, максимально допустимая величина плеча финансового рычага, соотношение величины уплачиваемых процентов к прибыли EBITDA и др.

Для решения задачи многоцелевой оптимизации ключевых финансовых показателей с ограничениями на значение метрик финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, необходимо воспользоваться одним из генетических алгоритмов аппроксимации множества Парето (например, алгоритмом недоминируемой сортировки NSGA-II), который должен быть исполнен в виртуальной среде финансового цифрового двойника.

Этап 4. Анализ полученного множества Парето, выбор наиболее подходящего решения

Результатом работы генетического алгоритма является множество эффективных

по Парето (компромиссных) решений, обеспечивающих достижение оптимальных значений тех или иных ключевых финансовых показателей. При выборе из данного множества одного решения, которое будет утверждено для реализации, стоит ориентироваться как на значения фундаментальной оценки стоимости бизнеса по методу DCF, так и на другие факторы, среди которых можно упомянуть такие, как простота его реализации (минимальный уровень дополнительных затрат, минимальный капитал риска), соответствие решения миссии и общему видению развития компании, соответствие решения текущей стадии жизненного цикла [23], соответствие решения целям устойчивого развития и соответствие решения ожиданиям основных стейкхолдеров, и др.

Приведенная выше методика максимизации фундаментальной оценки стоимости бизнеса при обеспечении требуемых значений финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности проиллюстрирована на рис. 2.

Предложенная в работе методика позволяет достигать в условиях рыночной нестабильности ключевой цели финансового менеджмента, заключающейся в росте благосостояния собственников бизнеса, за счет максимизации фундаментальной оценки, а также драйверов инвестиционной и рыночной стоимости предприятия с обеспечением финансовой устойчивости.

Заключение

В условиях повышенной экономической нестабильности и рыночной волатильности при формировании финансовой стратегии предприятия, важно соблюдать баланс между максимизацией рыночной стоимости бизнеса и обеспечением его финансовой устойчивости. При этом финансовые решения влияют на рыночную стоимость не напрямую, а через ее драйверы: ключевые финансовые показатели, используемые в методе рыночных мультипликаторов, а также через фундаментальную оценку инвестиционной стоимости. Таким образом, для разработки эффективной финансовой стратегии менеджменту предприятия необходимо в условиях повышенной рыночной волатильности решать задачу многоцелевой оптимизации ключевых финансовых показателей с ограничением на соблюдение требуемых значений метрик финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности. Для этих целей предлагается использовать разработанную автором и изложенную в данной статье методику максимизации фундаментальной

оценки стоимости бизнеса при обеспечении требуемых значений финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности на основе применения генетического алгоритма многокритериальной оптимизации с использованием финансового цифрового двойника предприятия.

Список литературы

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т. 1. Киев: Ника-Центр. Эльга, 1999. 592 с.
2. Измайлов М.К., Кобзев В.В. Проблемы и перспективы внедрения стоимостно-ориентированного управления на отечественных промышленных предприятиях // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 199–208. URL: https://economy.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2019/5-2019/16_Izmaylov-Kobzev.pdf (дата обращения: 21.11.2025). DOI: 10.18721/JE.12516.
3. Smith A., Tennent K., Russell J. Berle and Means' The Modern Corporation and Private Property: The Military Roots of a Stakeholder Model of Corporate Governance // Seattle University. Law Review. 2018. Vol. 42. P. 535–563. URL: https://www.researchgate.net/publication/330823702_Berle_and_Means'_The_Modern_Corporation_and_Private_Property_The_Military_Roots_of_a_Stakeholder_Model_of_Corporate_Governance (дата обращения: 21.11.2025).
4. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure // Economic Analysis of the Law: Selected Readings. 2007. P. 162–176. URL: https://www.researchgate.net/publication/290636822_Theory_of_the_Firm_Managerial_Behavior_Agency_Costs_and_Ownership_Structure (дата обращения: 21.11.2025). DOI: 10.1002/9780470752135.ch17.
5. Емельянов А.М., Шакина Е.А. Основные этапы эволюции концепций управления стоимостью компаний // Корпоративные финансы. 2008. № 4. С. 79–87. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-etapy-evolyutsii-kontseptsii-upravleniya-stoimostyu-kompaniy> (дата обращения: 21.11.2025).
6. Том Коупленд, Тим Коллер, Джек Муррин. Стоимость компаний: оценка и управление / пер. с англ., науч. ред. Н.Н. Барышникова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 576 с. ISBN 5-901028-98-8 (рус.). ISBN 0-471-36190-9 (англ.).
7. Арехина И.А. Эволюция концепций управления стоимостью компании: от экономической прибыли к стратегическим драйверам роста // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s1. URL: <https://esj.today/PDF/60FAVN125.pdf> (дата обращения: 21.11.2025).
8. Никитина Т.В., Попова Е.М. Переосмысление стоимости предприятия как субъективной категории в контексте неинституционального мейнстрима и повестки устойчивого развития // Известия СПбГЭУ. 2023. № 5 (143). С. 7–13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pereosmyslenie-stoimosti-predpriyatiya-kak-subektivnoy-kategorii-v-kontekste-neoinstitutsionalnogo-meynstrima-i-povestki-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 21.11.2025).
9. Козлова Н.И. Преимущества и ограничения передовых подходов к управлению стоимостью бизнеса // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 1 (51). С. 18–23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimushchestva-i-ogranicheniya-peredovykh-podhodov-k-upravleniyu-stoimostyu-biznesa> (дата обращения: 21.11.2025). EDN: XOLSCN.
10. Aryanitia S., Jumono S. Profitability and value of firm: An evidence from manufacturing industry in Indonesia // Accounting. 2021. № 7 (4). P. 735–746. URL: https://www.researchgate.net/publication/349231220_Profitability_and_value_of_firm_An_evidence_from_manufacturing_industry_in_Indonesia (дата обращения: 21.11.2025). DOI: 10.5267/j.ac.2021.2.011.

11. Mursalim M., Alamzah N., Sanusi A. Financial Decision, Innovation, Profitability and Company Value: Study on Manufacturing Company Listed in Indonesian Stock Exchange // *Information Management and Business Review*. 2015. № 7 (2). P. 72–78. URL: <https://ojs.amhinternational.com/index.php/imbr/article/view/1141/1141> (дата обращения: 21.11.2025). DOI: 10.22610/imbr.v7i2.1141.
12. Santoso H. The impact of investment decision and funding on financial performance and firm value // *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*. 2019. № 8 (2). P. 103. DOI: 10.26418/jebik.v8i2.31153.
13. Аленинская Е.И., Рябов Ю.П. Применение сравнительного подхода к оценке стоимости акций на основе фундаментального анализа: поиск наиболее привлекательных для инвестирования акций в нефтегазовом секторе России // *Социально-экономические явления и процессы*. 2013. № 5 (051). С. 23–30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-sravnitelnogo-podhoda-k-otsenke-stoimosti-aksiy-na-osnove-fundamentalnogo-analiza-poisk-naibolee-privlekatelnyh-dlya-investitsiy-v-neftegazovom-sektore-rossii> (дата обращения: 21.11.2025).
14. Рысков И.Е. Многокритериальная оптимизация в процессе управления финансовыми рисками как инструмент устойчивого развития предприятия // *Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, управление: материалы V Национальной научно-практической конференции с международным участием (Санкт-Петербург, 17–18 октября 2024 г.)*. Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2024. С. 387–392. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=76762635> (дата обращения: 21.11.2025). EDN: WURYAX.
15. Полковникова Н.А., Курейчик В.М. Многокритериальная оптимизация на основе эволюционных алгоритмов // *Известия ЮФУ. Технические науки*. 2015. № 2 (163). С. 149–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mnogokriterialnaya-optimizatsiya-na-osnove-evolyutsionnyh-algoritmov> (дата обращения: 21.11.2025).
16. Кунин В.А., Пешко С.И. Методика оценки и классификации уровней волатильности для целей управления финансовыми рисками // *Управление финансовыми рисками*. 2022. № 4. С. 270–282. URL: <https://grebennikon.ru/article-253n.html> (дата обращения: 21.11.2025).
17. Грошев С.В., Карпенко А.П., Мартынюк В.А. Эффективность популяционных алгоритмов Парето-аппроксимации. Экспериментальное сравнение // *Науковедение*. 2016. Т. 8. № 4. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/67EVN416.pdf> (дата обращения: 23.11.2025). DOI: 10.15862/67EVN416.
18. Deb K., Pratap A., Agarwal S., Meyarivan T. A fast and elitist multiobjective genetic algorithm: NSGA-II. *IEEE Transactions on Evolutionary Computation*. 2002. Vol. 6. Is. 2. P. 182–197. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-fast-and-elitist-multiobjective-genetic-NSGA-II-Deb-Agrawal/6eddc19efa13f7e70301908d98e85a19d6f32a02> (дата обращения: 21.11.2025). DOI: 10.1109/4235.996017.
19. Zitzler E., Deb K., Thiele L. Comparison of Multiobjective Evolutionary Algorithms: Empirical Results // *Evolutionary Computation*. 2000. Vol. 8 (2). P. 173–195. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Comparison-of-Multiobjective-Evolutionary-Empirical-Zitzler-Deb/3cf23da3fb520ab78477648e53dc3d8dbbd690a7?utm_source=direct_link (дата обращения: 21.11.2025).
20. Кунин В.А., Рысков И.Е. Концепция повышения эффективности финансового риск-менеджмента на основе применения новых цифровых технологий // *Экономика и управление*. 2024. Т. 30. № 1. С. 80–96. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-povysheniya-effektivnosti-finansovogo-risk-menedzhmenta-na-osnove-primeneniya-novyh-tsifrovyyh-tehnologiy> (дата обращения: 21.11.2025). DOI: 10.35854/1998-1627-2024-1-80-96. EDN: ALUTVM.
21. Рысков И.Е. Моделирование выручки в контексте совершенствования процесса управления финансовыми рисками предприятия // *Цифровая экономика и финансы: материалы VIII Международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 20–21 марта 2025 г.)*. СПб.: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2025. С. 568–574. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82134934> (дата обращения: 21.11.2025).
22. Рысков И.Е. Методика применения цифрового двойника интернет-магазина для многокритериальной оптимизации рекламного бюджета // *Фундаментальные исследования*. 2025. № 3. С. 22–36. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43792> (дата обращения: 21.11.2025).
23. Красильникова Е.В. Исследование особенностей корпоративных отношений, стратегий, этапов жизненного цикла и связей между ними // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. Т. 17. № 4. С. 704–721. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-osobennostey-korporativnyh-otnosheniy-strategiy-etapov-zhiznennogo-tsikla-i-svyazey-mezhdu-nimi> (дата обращения: 23.11.2025). DOI: 10.24891/ea.17.4.704.

Конфликт интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The author declares that there is no conflict of interest.

УДК 336.1:336.71
DOI 10.17513/fr.43948

МАКРОПРУДЕНЦИАЛЬНЫЕ МЕРЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ СИСТЕМНЫХ РИСКОВ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

**Самонин В.Н. ORCID ID 0009-0008-1949-1539,
Кувшинова Ю.А. ORCID ID 0000-0002-1794-8450**

*Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Российский новый университет», Москва, Российская Федерация,
e-mail: samonin13@mail.ru*

Статья посвящена анализу макропруденциальных инструментов регулирования банковского сектора в условиях усиления структурных, валютных и циклических рисков финансовой системы. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения устойчивости банковского сектора к внешним и внутренним шокам в условиях макроэкономической неопределенности и трансформации финансовых рынков. Целью работы является обоснование применения комплекса макропруденциальных мер и оценка их влияния на устойчивость банковской системы. Методологическую основу исследования составляют системный и сравнительный анализ, а также сценарное моделирование на основе агрегированных показателей банковского сектора. В рамках работы рассматриваются ключевые инструменты макропруденциальной политики, включая антициклическую надбавку к капиталу, дифференциацию регуляторных требований в зависимости от валютной структуры активов и обязательств, ограничения концентрации рисков, а также механизмы формирования динамических резервов. Анализ проводится с учетом изменений макроэкономических условий и структуры банковских портфелей. Эмпирическая часть исследования включает расчетные сценарии, позволяющие оценить влияние указанных инструментов на капитализацию банков, уровень валютного риска и устойчивость ипотечного и корпоративного кредитования. Представленные сценарии демонстрируют, что комплексное применение макропруденциальных мер способствует снижению уязвимости банковского сектора к колебаниям валютных курсов и финансовых циклов, а также повышает способность банков поглощать стрессовые воздействия без существенного снижения финансовой устойчивости. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов при разработке и корректировке регуляторных подходов в сфере банковского надзора, а также при оценке последствий внедрения макропруденциальных инструментов в условиях нестабильной макроэкономической среды.

Ключевые слова: макропруденциальные меры, системные риски, антициклическая надбавка, динамические резервы, устойчивость банков, концентрация активов, финансовая стабильность

NEW GENERATION MACROPRUDENTIAL MEASURES AS A TOOL FOR PREVENTING SYSTEMIC RISKS IN THE BANKING SECTOR

**Samonin V.N. ORCID ID 0009-0008-1949-1539,
Kuvshinova Yu.A. ORCID ID 0000-0002-1794-8450**

*Autonomous Non-profit Organization of Higher Education "Russian New University",
Moscow, Russian Federation, e-mail: samonin13@mail.ru*

The article examines the application of macroprudential regulatory instruments in the banking sector under conditions of increasing structural, currency, and cyclical risks within the financial system. The relevance of the study is determined by the need to enhance the resilience of the banking sector to external and internal shocks in an environment of heightened macroeconomic uncertainty and ongoing transformation of financial markets. The purpose of the study is to substantiate the use of a set of macroprudential measures and to assess their impact on the stability of the banking system. The methodological framework of the research is based on systemic and comparative analysis, as well as scenario-based modelling using aggregated indicators of the banking sector. The study considers key macroprudential policy instruments, including the countercyclical capital buffer, differentiation of regulatory requirements depending on the currency structure of assets and liabilities, risk concentration limits, and mechanisms for the formation of dynamic reserves. The analysis is conducted with regard to changes in macroeconomic conditions and shifts in the structure of banking portfolios. The empirical part of the study comprises a set of analytical scenarios designed to assess the impact of the proposed macroprudential instruments on bank capitalisation, currency risk exposure, and the resilience of mortgage and corporate lending portfolios. The results of the scenario analysis indicate that the combined application of macroprudential measures contributes to a reduction in the vulnerability of the banking sector to exchange rate volatility and financial cycle fluctuations, while enhancing banks' capacity to absorb stress without a significant deterioration in overall financial stability. The practical significance of the study lies in the potential use of the obtained findings in the development and adjustment of regulatory approaches in banking supervision, as well as in the assessment of the effects of implementing macroprudential instruments in an unstable macroeconomic environment.

Keywords: macroprudential measures, systemic risks, countercyclical buffer, dynamic provisions, banking resilience, asset concentration, financial stability

Введение

Современные процессы глобализации усиливают значимость финансовых систем как ключевых инфраструктурных элементов, оказывающих влияние не только на экономику отдельных государств, но и на транснациональные экономические взаимодействия. Финансовые механизмы, интегрированные в структуру управления, обеспечивают не только перераспределение капитала и реализацию макроэкономических приоритетов, но и создают устойчивые каналы влияния на глобальные экономические процессы. Через инструменты финансового регулирования формируются экономические стратегии, определяющие положение государства на международной арене, укрепляющие его финансовую автономию и способствующие росту конкурентоспособности.

Научные исследования последних лет демонстрируют устойчивый интерес к вопросам повышения эффективности макропруденциального регулирования, особенно в контексте стратегий центральных банков. Повышенное внимание обусловлено тем, что макропруденциальные меры рассматриваются как действенный механизм обеспечения финансовой устойчивости, что, в свою очередь, является важным условием сбалансированного экономического развития [1, с. 841]. Однако, несмотря на широкое признание значимости данного направления, в научной литературе сохраняется дефицит обоснованных и структурированных подходов к определению целей, механизмов реализации и оценки эффективности макропруденциальной политики [2, с. 67; 3, с. 163]. Это объясняется сложной многоуровневой природой макропруденциального подхода и необходимостью балансирования между задачами стабилизации финансовых рынков и предупреждения системных дисбалансов. В существующих исследованиях отсутствует единая методология анализа результативности таких мер, что препятствует разработке эффективной национальной модели регулирования финансовой стабильности [4, с. 34]. Кроме того, международные стандарты в сфере финансового надзора носят рекомендательный характер, что допускает их адаптацию под особенности национальных правовых систем.

Критический анализ слабых сторон существующего регулирования был представлен А. Адмати, которая предложила систему ранжирования регулирующих органов по критериям ответственности и прозрачности, рассматривая ее как инструмент по-

вышения эффективности макропруденциальной политики [5, с. 34]. Исследования С. Джухро и соавт. подчеркивают важность координации между макропруденциальными и денежно-кредитными мерами в целях поддержания финансовой стабильности [6, с. 5]. В свою очередь, Л. Донат и коллеги указывают на необходимость интегрированного мониторинга рисков, затрагивающих как финансовые системы, так и рынки, с целью своевременного выявления системных уязвимостей и минимизации их последствий [7, с. 113]. М. Чен и его команда обращают внимание на влияние макропруденциальных инструментов на конкурентную динамику, что позволяет рассматривать такие меры не только как стабилизационные, но и как фактор структурных изменений в финансовом секторе [8].

Учитывая нестабильность глобального экономического фона, особое значение приобретает укрепление устойчивости национальной финансовой системы, в частности ее банковского сегмента. Российский банковский сектор демонстрирует высокую чувствительность к внешнеэкономическим и политическим шокам, включая санкционное давление, колебания валютных курсов и отраслевые перекосы, особенно выраженные в сфере ипотечного кредитования. В подобных условиях традиционные инструменты макропруденциальной политики оказываются недостаточно эффективными, что актуализирует необходимость перехода к более гибким и инновационным подходам. Адаптивные регуляторные механизмы, ориентированные на опережающее выявление и нейтрализацию рисков, позволяют повысить устойчивость банковской системы, минимизировать последствия внешних шоков и обеспечить структурную устойчивость финансового сектора.

Цель исследования – изучение и обоснование внедрения макропруденциальных мер нового поколения как инструмента для минимизации системных рисков и повышения устойчивости банковского сектора России.

Материалы и методы исследования

Используются методы теоретического обоснования макропруденциальных мер, анализ международных практик и моделирование сценариев их применения в российских реалиях. Обоснование предлагаемых мер основывается на принципах адаптивного регулирования, анализа риска и прогнозирования влияния экономических колебаний на банковскую устойчивость.

Результаты исследования и их обсуждение

Макропруденциальная политика представляет собой совокупность стратегических регуляторных подходов, ориентированных на укрепление финансовой устойчивости на системном уровне. Основная функция таких мер заключается в предотвращении возникновения масштабных кризисов в банковском секторе либо в смягчении их потенциальных последствий. Повышенное внимание к подобным инструментам сформировалось на фоне глобального финансового кризиса 2007–2009 гг., продемонстрировавшего уязвимость финансовых систем перед масштабными шоками и недостаточную эффективность традиционных надзорных механизмов. Указанный период стал поворотной точкой в переосмыслении роли государственного регулирования, показав, что устойчивость национальных экономик требует заблаговременного выявления и купирования системных рисков.

Активизация использования макропруденциальных инструментов получила новый импульс в период пандемии COVID-19, когда большинство стран столкнулись с резким сокращением деловой активности, ростом неопределенности и нарушением глобальных финансовых связей. В ответ на эти вызовы регуляторы прибегли к временной отмене или смягчению ряда банковских ограничений, ранее действовавших в рамках стандартного надзорного режима. Указанные меры обеспечили банкам возможность сохранять необходимый уровень кредитной поддержки реального сектора, способствуя стабилизации экономических процессов.

Одновременно с этим были задействованы инструменты, направленные на повышение гибкости регулирования, позволяющие адаптировать банковскую систему к резким изменениям внешнеэкономической среды и сохранить ее функциональность в условиях кризисного давления (рис. 1).

Международная практика формирует широкий комплекс правовых и финансовых инструментов, направленных на поддержание устойчивости финансовой системы и укрепление стабильности банковского сектора. Рассматриваемые решения образуют несколько регуляторных направлений, ориентированных на снижение системных рисков и повышение платежеспособности кредитных организаций. Параметры воздействия варьируются в зависимости от уровня финансовой уязвимости, что обеспечивает адресный характер применяемых мер.

Важное место занимают меры, ориентированные на сокращение вероятности кризисных последствий и повышение способности банков отвечать на внешние шоки. В данной группе выделяется реструктуризация либо ликвидация проблемных активов, включая передачу убыточных позиций специализированным структурам. Применение подобного механизма ведет к очищению балансов, что снижает вероятность дефолтов и укрепляет доверие со стороны инвесторов и вкладчиков. Наряду с этим используются государственные гарантийные обязательства, обеспечивающие сохранность активов и обязательств банков. Подобные гарантии поддерживают доверие к финансовому сектору в периоды рыночной нестабильности и служат условием непрерывности кредитования экономики.

Включает временное снижение уровня контрциклического буфера и/или дополнительных надбавок к капиталу, особенно для системно значимых кредитных организаций, что обеспечивает гибкость при экономическом спаде

- Корректировка капитальных требований банков

Предусматривает отмену или снижение регулятивных требований в приоритетных секторах (например, строительстве, ипотеке), способствуя восстановлению инвестиций и кредитной активности

- Ослабление ограничений для отдельных секторов экономики

Реализуется через временное снижение нормативов краткосрочной ликвидности, обеспечивая банкам возможность эффективного перераспределения ликвидных активов для поддержки реального сектора

- Смягчение нормативов ликвидности

Рис. 1. Адаптивные меры макропруденциальной политики, применяемые в условиях экономической нестабильности
Примечание: составлен автором по результатам данного исследования

Дополнительное направление включает государственное участие в капитале кредитных организаций, реализуемое через прямые бюджетные вложения в уставный капитал. Подход предполагает временное управление либо приобретение контрольного пакета акций с целью предотвращения банкротства и сохранения системной значимости учреждения. Применение механизма внешней поддержки снижает вероятность масштабных финансовых потрясений и способствует стабилизации банковской инфраструктуры. Существенным дополнением к перечисленным инструментам выступает стратегия внутренней стабилизации, основанная на распределении убытков проблемного банка между его кредиторами и инвесторами. Применение подобного механизма снижает нагрузку на государственный бюджет и уменьшает вероятность появления морального риска, связанного с использованием государственных ресурсов для поддержки финансовых организаций без достаточного обоснования.

К числу значимых элементов международной регуляторной системы относятся требования к способности банков поглощать убытки за счет собственных ресурсов. Нормативы, распространяемые на системно значимые транснациональные кредитные организации, определяют минимальный объем капитала и долговых инструментов, пригодных для конвертации в капитал при наступлении кризисной ситуации. Формируемый резерв служит дополнительным защитным слоем, уменьшающим вероятность обращения к государственной поддержке и укрепляющим устойчивость мировой финансовой системы [9, с. 144].

Уточнение рисков показывает, что даже кратковременная эффективность мер стабилизации не исключает возможности появления фискальных дисбалансов и поведенческих искажений. Государственные вмешательства перераспределяют налоговую нагрузку и формируют стимулы, способные ослабить рыночную дисциплину. Международный опыт подтверждает зависимость результативности применяемых инструментов от конфигурации экономической среды, регуляторных ориентиров и особенностей институциональной структуры. Усиление внимания к механизмам внутренней стабилизации и нормативам поглощения убытков связано со стремлением снизить бюджетные расходы и минимизировать последствия неэффективного распределения государственных ресурсов.

Перераспределение ответственности за покрытие убытков в сторону рыночных участников содействует формированию более устойчивой финансовой конфигурации.

Ограничения в сфере кредитования сохраняют ключевое значение, поскольку инструмент одновременно регулирует динамику задолженности и позволяет оценивать корректность функционирования трансмиссионного механизма. Анализ структуры каналов передачи воздействия обеспечивает более точную настройку нормативов и повышает гибкость регуляторной политики в условиях изменяющихся макроэкономических факторов. Научные исследования фиксируют преобладание внимания к отдельным элементам трансмиссионной системы, однако взаимосвязи и кумулятивные эффекты пока изучены недостаточно. Комплексное рассмотрение механизмов передачи импульсов создает условия для более точной интерпретации процессов во взаимосвязанной конфигурации финансовой системы [10, с. 39].

Корректировка российского регулятивного режима, начавшаяся в 2018 г., была направлена на согласование национальных требований с международными стандартами. Положения Инструкции Банка России № 199-И от 29 ноября 2019 г. сформировали обновленную методику расчета коэффициентов риска в логике нормативов Базеля III. Пересмотр параметров ориентирован на укрепление доверия к банковскому сектору и повышение качества оценки достаточности капитала.

Для обеспечения устойчивости и повышения уровня ликвидности кредитных организаций реализуется комплекс регуляторных мер. К ним относятся надбавки к коэффициентам риска, пересмотр структуры капитала, нормативное ограничение отдельных операций, а также запуск инструментов долгосрочного фондирования. Выстраиваемая стратегия служит основой для формирования адаптивного финансового сектора, устойчивого к внутренним и внешним макроэкономическим шокам (рис. 2).

В рамках российской модели макропруденциального регулирования реализуется инструмент, получивший широкое распространение в международной практике под названием контрциклический буфер капитала (Countercyclical Capital Buffer). В отечественной интерпретации данный механизм обозначается термином «национальная антициклическая надбавка» (АН) и представляет собой дополнительное требование к нормативу достаточности капитала, формируемое в периоды активного экономического роста. Основное назначение АН заключается в накоплении капитала, способного компенсировать потенциальные убытки в фазах спада, тем самым способствуя сохранению устойчивости банковской системы при неблагоприятных макроэкономических условиях [11, с. 15].

Центральный банк расширил перечень активов, которые банки могут использовать в качестве залогов, вводя возможность залога ценных бумаг, выпущенных нерезидентами

- Модификация обеспечения по кредитам

Были разрешены новые типы залогов для расширения финансовых возможностей банков, в том числе залог недвижимого имущества и оборудования

- Увеличение количества активов для залога

Банк России предложил добавление новых инструментов, предоставляющих ликвидность на более длительный срок и по более низкой процентной ставке

- Разработка новых финансовых инструментов

Центральный банк готов проводить операции купли-продажи иностранной валюты с целью стабилизации обменного курса рубля

- Интервенции на валютном рынке

*Рис. 2. Макропруденциальная политика укрепления ликвидности финансовых институтов России
Примечание: составлен автором по результатам данного исследования*

Макропруденциальная политика, формируемая Центральным банком Российской Федерации, направлена на укрепление финансовой устойчивости кредитно-финансового сектора и снижение системных рисков, возникающих в ходе банковской деятельности. Существенную роль играют макропруденциальные буферы, понимаемые как надбавки к нормативам кредитного риска. Применение надбавок к новым кредитным обязательствам усиливает способность банков противостоять изменениям макроэкономической конъюнктуры и поддерживать устойчивость в периоды повышенной волатильности [12, с. 46].

Регулятивные решения ориентированы на сдерживание ускоренного роста заимствований в уязвимых сегментах. Корректировка параметров капитальных требований перераспределяет кредитную активность в направления с меньшей степенью риска и способствует формированию более сбалансированной структуры активов, уменьшая чувствительность банков к внешним шокам. Капитальные буферы, устанавливаемые с учетом уровня риска отдельных видов кредитования, обеспечивают накопление резервов, необходимых для компенсации убытков при возникновении стрессовых ситуаций.

Наличие резервов поддерживает базовый уровень финансовой устойчивости и позволяет сохранять кредитование в фазах экономического замедления, снижая влияние неблагоприятных макроэкономических факторов. Характеристика механизма представлена в табл. 1.

С начала 2022 г. российская финансовая система функционирует под воздействием внешнеэкономических ограничений, сформированных санкционными мерами международного сообщества. Потеря доступа к зарубежным финансовым каналам, сокращение возможностей привлечения иностранного капитала, снижение объемов инвестиционных поступлений и уход международных банков с внутреннего рынка привели к дестабилизации макроэкономической среды. Одновременно применение антикризисных регулятивных мер, включающих временное смягчение нормативов, отмену отдельных капитальных требований и расширение государственного финансирования стратегических направлений, предотвратило развитие масштабного экономического спада. Гибкость инструментов денежно-кредитной политики обеспечила поддержание ликвидности банковской системы и сохранение ее функциональной устойчивости.

По мере восстановления потребительской активности и усиления экономической динамики в 2023 г. проявились отложенные последствия антикризисных решений. Рост нагрузки на финансовую инфраструктуру вызвал снижение устойчивости и повышение вероятности системных нарушений, что потребовало дополнительного анализа и корректировки экономической политики. Усложнение макроэкономических условий обусловило необходимость структурного пересмотра регулятивной архитектуры для ограничения распространения рисков [13, с. 99].

Таблица 1

Инструменты макропруденциального регулирования Банка России и их составляющие

Инструмент	Особенность инструмента	Метрики	Трансмиссионные каналы	Эффект от инструмента
МПЛ	Ранжирование лимитов по уровню показателя долговой нагрузки (ПДН) и по типу финансового института (банки, МФО и др.). Ограничение по срокам и ставкам предоставления кредитов с целью минимизировать риски чрезмерного долгового бремени	LTV (соотношение займа к стоимости актива); ЛП (соотношение долга к доходу); DTSI (соотношение долга к доходу заемщика)	Ограничение объемов кредитования и долговой нагрузки, управление доступностью заемных средств для населения	Кулирование системного риска в потребительском кредитовании за счет ограничения задолженности и поддержки стабильности кредитного рынка
Надбавки к коэффициентам риска	Повышение капитальных требований для покрытия возможных стрессов, с включением буфера для высокорискованных активов. Введение временного лага для корректировки финансовых потоков	ПСК (полная стоимость кредита); ПДН (показатель долговой нагрузки); КП (капитал банка); АВР (активы, взвешенные по риску); Н, нормы 1.1, 1.2, 1.0, 1.43	Влияние на нормативы капитала банков, регулирование балансовых рисков и стрессовых ситуаций, в которых необходим повышенный капитал	Повышение устойчивости банковской системы к рыночным колебаниям, обеспечение достаточного капитала для покрытия рисков
Антициклическая надбавка	Временная надбавка к капиталу банков для ограничения кредитования в периоды экономического роста, предотвращение перегрева экономической активности	Основные показатели кредитного объема и уровня доступного капитала для банков и других финансовых учреждений	Предотвращение перегрева экономики путем ограничения объемов кредитования, контроль уровня долговой нагрузки в кризисные периоды	Поддержание стабильного уровня кредитования, снижение рисков чрезмерного роста задолженности и долгового кризиса
Буфер системной значимости	Введение дополнительных требований к капиталу для системно значимых финансовых учреждений, чьи дефолты могут существенно повлиять на экономику	Коэффициенты капитализации, активы, взвешенные по риску, размер буфера для SIFI (Systemically Important Financial Institutions)	Поддержание высокого уровня капитала в системно значимых банках для покрытия рисков, связанных с их значимостью на рынке	Повышение устойчивости системно значимых организаций, минимизация рисков для финансовой системы
Стресс-тестирование и сценарный анализ	Проведение регулярного стресс-тестирования банков для оценки их устойчивости к различным макроэкономическим шокам	Метрики финансовой устойчивости, такие как коэффициенты ликвидности, капитал и рискованные активы	Определение устойчивости финансовых учреждений и выявление возможных уязвимостей при реализации негативных сценариев	Своевременное выявление потенциальных рисков, повышение готовности банков к кризисным ситуациям
Лимиты на валютные риски	Ограничение открытых валютных позиций для снижения влияния колебаний валютного курса на баланс банка	Лимиты на открытые валютные позиции, процент валютных активов и обязательств	Ограничение объемов активов и обязательств в иностранной валюте для снижения валютного риска	Повышение устойчивости финансовых организаций к колебаниям валютного курса, снижение рисков девальвации

Примечание: составлено на основе: Макропруденциальная политика Банка России: концепция проведения и планируемые решения. Информационно-аналитический материал, 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/Document/File/140208/material_20220920.pdf (дата обращения: 11.11.2024).

В течение 2022 г. Банк России получил расширенные полномочия по контролю над сегментом необеспеченного потребительского кредитования. Новая регуляторная модель предусматривает возможность установления макропруденциальных лимитов, позволяющих определять предельные объемы выдачи кредитов без обеспечения как для банков, так и для микрофинансовых организаций. Установленные лимиты могут дифференцироваться по видам потребительского заимствования и категориям заемщиков, что обеспечивает более точное воздействие на рискованные участки рынка. Контроль за соблюдением нормативов осуществляется ежеквартально. При превышении установленных пределов финансовые учреждения обязаны формировать увеличенные объемы капитала, что ведет к росту операционных издержек. В случае регулярных нарушений регулятор может применить дополнительные меры надзорного воздействия.

Формируемая система надбавок и лимитов служит средством оптимизации структуры потребительского кредитования и способствует снижению рисков, связанных с ростом долговой нагрузки. Однако отсутствие универсальности в применении подобных ограничений требует их сочетания с другими макропруденциальными инструментами. Наряду с лимитированием необходимо формирование адекватных капитальных буферов, призванных компенсировать возможные убытки в период финансовой нестабильности и поддерживать надежность кредитно-финансовых институтов.

В контексте стабилизации финансовой системы и уменьшения системных угроз ключевую роль играет синергия макропруденциальных инструментов. Эффективное применение и сочетание этих инструментов требует детального понимания их интерактивного влияния на экономический ландшафт и финансовые учреждения. В периоды значимых экономических изменений, как то: экономическая трансформация России и адаптация внешнеэкономических связей с учетом текущих внешнеполитических обстоятельств – применение определенных нормативов, таких как АН, может оказаться не только избыточным, но и контрпродуктивным, ограничивая возможности корпоративного кредитования – катализатора данных трансформаций. Так, макропруденциальные инструменты можно встретить работающими в параллельных направлениях, иногда даже дублирующими друг друга. К примеру, снижение риска, связанного с выдачей необеспеченных потребительских кредитов, может быть достигнуто

как через введение минимальных требований к капиталу, так и через дополнительные капитальные буферы. Важно, чтобы при принятии регуляторных мер учитывалось их воздействие на экономическую активность и выстраивалась гармонизированная политика, отражающая цели в области поддержания финансовой надежности и одновременно стимулирования положительных экономических процессов [14, с. 107].

Анализ ключевых экономических индикаторов Российской Федерации по итогам 2024 г. позволяет выявить устойчивую тенденцию к усилению факторов, дестабилизирующих финансовую систему. Существенное сокращение объемов потребительского кредитования – до 13,24 трлн руб. – указывает на снижение на 21% по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. Одновременно фиксируется рост доли неработающих кредитов в розничном портфеле – с 4,1 до 4,6%, что соответствует 1,7 трлн руб. В корпоративном сегменте аналогичный показатель достиг 3,8%, приблизившись к уровню в 3,1 трлн руб. На фоне указанных изменений существенно возросло число обращений граждан за реструктуризацией долговых обязательств – до 4,1 млн заявок, что почти в два раза превышает показатель предыдущего года.

Наряду с повышением рисков просрочки наблюдается ослабление капитальной достаточности: норматив Н1.0 за год снизился с 13,3 до 12,1%. Однако данная негативная динамика сопровождалась улучшением финансовых результатов. Возросла эффективность банковской деятельности, что выражается в увеличении рентабельности активов с 1,1 до 2,6% и рентабельности собственного капитала – с 10,7 до 26,5%. Несмотря на это, ужесточение денежно-кредитных условий во второй половине 2024 г., включая повышение ключевой ставки до 21%, обострило риски кредитного характера и ускорило рост объема просроченной задолженности. В целях ограничения последствий регуляторных шоков и повышения финансовой резильентности банков с 1 февраля 2025 г. был введен норматив по антициклической надбавке в объеме 0,25% от активов, скорректированных по уровню риска. В секторе необеспеченного кредитования сохраняется тенденция к росту долговой нагрузки. За два квартала – с апреля по сентябрь 2024 г. – показатель увеличился на 0,3 п.п., достигнув 10,9%. Существенный вклад в данную динамику внесло наращивание долгов по кредитным картам, превысившее 20%.

Особую обеспокоенность вызывает ситуация на рынке ипотечного кредитова-

ния. На фоне ожиданий повышения ставок и свертывания государственных программ льготного субсидирования, во второй половине 2023 г. наблюдался всплеск спроса на первичное жилье. В этих условиях банки ослабили андеррайтинговые стандарты: доля кредитов с первоначальным взносом менее 20 % достигла 51 %, а займов, выданных заемщикам с долговой нагрузкой свыше 80 %, – 47 %. Реакцией Банка России стало последовательное ужесточение макропруденциальных нормативов, приведшее к значительному сокращению доли рискованных ипотечных ссуд. По состоянию на I квартал 2025 г. показатель по ПДН, превышающему 80 %, снизился до 6 %, а доля ипотек с минимальным первоначальным взносом – до 5 %.

Снижение платежеспособного спроса вкупе с сохраняющейся ценовой нестабильностью на рынке недвижимости увеличивает вероятность переоценки залогов, что создает риски как для заемщиков, так и для девелоперов, способствуя накоплению системных уязвимостей в банковской системе, особенно в контексте перегрева ипотечного сегмента.

Системные последствия пандемийного кризиса и последовавшего за ним экономического спада обусловили реализацию Банком России комплекса антикризисных мер, направленных на поддержание доступности кредитования и обеспечение устойчивости финансового сектора. В 2020 г. в целях снижения регуляторной нагрузки были временно отменены надбавки к коэффициентам риска по отдельным видам кредитных операций, включая ипотеку, необеспеченное потребительское кредитование и валютные позиции, что позволило банковскому сектору высвободить около 550 млрд руб. капитала. По мере углубления макроэкономических дисбалансов и усиления внешних ограничений объем высвобожденных ресурсов к началу 2022 г. увеличился до 800 млрд руб., обеспечив необходимый объем ликвидности для поддержания кредитной активности.

Восстановление экономической активности и появление признаков инфляционного давления потребовали пересмотра регуляторной стратегии. С мая 2023 г. Банк России инициировал переход к более жесткой конфигурации макропруденциальных требований. В частности, по ипотечным займам, выданным на цели долевого строительства, был установлен повышенный минимальный порог первоначального взноса – 30 %, тогда как для кредитов, обеспеченных готовыми объектами недвижимости, данный показатель был увеличен до 15 %. Осенью того же

года усилению подверглись надбавки по займам с высокой кредитной нагрузкой и низким уровнем начального взноса. Регулятор также скорректировал подходы к оценке рисков в секторе необеспеченного кредитования: были ограничены максимальные сроки предоставления заемных средств и ужесточены нормативы, связанные с показателями долговой нагрузки.

Усиление макропруденциального надзора продолжилось в 2024 г. С сентября увеличенные надбавки к коэффициентам риска стали применяться к необеспеченным потребительским кредитам, что позволило сдержать дальнейший рост долговой нагрузки домохозяйств и ускорить формирование капитальных буферов в кредитных организациях. В соответствии с действующим регламентом, с июля 2025 г. вводятся обновленные надбавки по ипотечным займам в рублях, обеспеченным залогом приобретаемой недвижимости. Актуализированная конфигурация надзора продемонстрировала значительный результат в части сокращения доли операций с повышенным уровнем риска: удельный вес ипотечных кредитов при ПДН выше 80 % снизился с 47 % в III квартале 2023 г. до 6 % в начале 2025 г. В необеспеченном потребительском кредитовании зафиксирована сопоставимая динамика – доля кредитов при ПДН свыше 50 % уменьшилась с 61 до 24 % за тот же период. Полученная картина отражает укрепление устойчивости кредитного портфеля и рост эффективности надзорных мер.

К декабрю 2024 г. объем сформированного макропруденциального буфера по необеспеченным займам достиг 0,8 трлн руб., что составляет около 6 % совокупного портфеля соответствующего сегмента. При сохранении текущей структуры кредитования ожидается дальнейшее увеличение капитальных резервов: прогнозируемые значения к концу 2025 г. составляют 600 млрд руб. по ипотечному направлению, 300 млрд руб. по необеспеченным кредитам и 150 млрд руб. в валютных операциях. Поступательное ужесточение макропруденциальных требований отражает изменение приоритетов регулятора в пользу укрепления системной устойчивости банковской сферы и предупреждения потенциальных шоков, возникающих вследствие роста кредитных и валютных рисков.

В настоящее время актуальные методы регулирования в области валютных операций и ипотечного кредитования показывают сниженную результативность ввиду неутраченного роста потребительского интереса, нечувствительного к попыткам снижения. Ситуация на валютном рынке отличается

тем, что действующие ограничения по объемам сделок приводят к девальвации рубля, усугубляемой постоянным спросом на валюты с высокими рисками и ограниченным доступом к ним. Увеличение курсовой стоимости валюты подпитывает интерес со стороны граждан использовать ее в качестве средства сохранения капитала. В этих условиях стандартные меры валютного регулирования терпят неудачу, особенно при учете того, что значительная часть расчетов все еще происходит в валютах стран, с которыми ухудшены отношения, а спрос на иностранную валюту увеличивается при строгих ограничениях денежных переводов. Ранжирование ставок по различным валютам и установление пределов для открытых валютных позиций также оказываются малоэффективными. В рамках формирования новой финансовой стратегии одним из ключевых направлений выступает обновление макропруденциальных инструментов, ориентированное на дифференцированное регулирование валютных операций в зависимости от происхождения используемой валюты – из «дружественных» либо «недружественных» юрисдикций. Концептуальной задачей данного подхода является структурная трансформация валютных резервов кредитных организаций, направленная на снижение зависимости от «токсичных» валют и минимизацию связанных с ними санкционных и репутационных рисков.

В качестве приоритетных направлений рассматривается стимулирование операций в юане, дирхаме ОАЭ и турецкой лире, тогда как доллар США и евро включены в категорию валют с повышенными регуляторными издержками. Проведение операций в последних сопряжено с обязательным формированием дополнительных буферов капитала, что снижает их привлекательность в расчетной и депозитной деятельности.

С начала 2023 г. наблюдается устойчивая тенденция к перераспределению валютных потоков в пользу альтернативных валют. По данным Банка России и Московской биржи, к концу 2023 г. доля юаня в валютных торгах превысила 30 %, а уже к первой половине 2024 г. достигла 53 %, опередив доллар (30 %) и евро (15 %). Аналогичная динамика зафиксирована и в структуре валютных депозитов физических лиц: доля вкладов в китайской валюте увеличилась на 10,6 п.п., составив 22 %, тогда как доля долларовых сбережений снизилась на 10,2 п.п. и составила 57,7 % от совокупного объема.

Политика поощрения расчетов в «дружественных» валютах реализуется не только через рыночные механизмы, но и посредством макропруденциальных требований.

Регулятор внедряет повышенные надбавки к коэффициентам риска по операциям, номинированным в долларах и евро, одновременно снижая регуляторную нагрузку для расчетов в «нейтральных» и «дружественных» валютах. В совокупности такие меры способствуют ускоренной дедолларизации банковских активов и росту доли расчетов в рублях и юанях.

Переход к валютной диверсификации преследует цель не только нейтрализации внешних угроз, но и укрепления автономии национальной финансовой системы. Согласно оценкам ЦБ РФ, расширение использования юаня в расчетах и накоплениях позволяет снизить потенциальные потери от замораживания валютных резервов, как это произошло в 2022 г., когда значительная часть активов в долларах и евро стала недоступной. Учитывая обозначенные риски, изменение структуры резервов становится критическим элементом новой архитектуры финансовой безопасности.

В ответ на возрастающее инфляционное давление в России одно из новых направлений в инструментах макропруденциального регулирования заключается в внедрении положительной антициклической надбавки. Замысел такой меры заключается в усилении финансовой прочности банков и стремлении урегулировать кредитные и рыночные циклы. Чтобы повысить эффективность антициклической надбавки, предлагается индивидуализировать ее по критериям уровня рисков, связанных с различными активами. Из опыта международных регуляторов, таких как Европейский центральный банк и Базельский комитет, известно, что размер антициклической надбавки обычно составляет не более 2 % от общего объема активов банка, что считается оптимальным уровнем, обеспечивающим надежность и избегающим излишнего давления на финансовые институты [15].

Применение подобной надбавки в Российской Федерации позволит развивать капитальные буферы в соответствии со стандартами международного уровня, уменьшая вероятность кризисных последствий для финансовой системы в условиях экономических колебаний. Дифференцированный подход к размерам надбавок даст регулятору возможность тонкой настройки финансовой стабильности в различных сегментах рынка. В случае перегрева отдельных секторов, например, ипотечного кредитования, введение повышенных надбавок для конкретных сегментов позволит сдерживать возможное пузырьковое формирование без затрагивания остальных участников финансовой системы.

Таблица 2

Совершенствование антициклической надбавки через ранжирование

Критерий ранжирования	Сегмент актива / Класс банка	Особенности ранжирования	Предлагаемый уровень антициклической надбавки	Цель надбавки
Сегменты активов	Ипотечный рынок	Повышенная надбавка для ипотечных активов, учитывая высокую чувствительность к изменениям процентных ставок и экономическим рискам	До 2% от ипотечных активов	Снижение рисков перегрева рынка недвижимости и поддержание устойчивости банков при кризисах на рынке жилья
	Валютный рынок	Увеличенная надбавка для валютных активов из-за повышенных валютных рисков и нестабильности курса в условиях санкций и глобальной волатильности	До 1,5–2% от валютных активов	Снижение валютных рисков и поддержание устойчивости банков перед изменениями валютного курса
	Необеспеченное кредитование	Более высокая надбавка для необеспеченных потребительских кредитов из-за высоких рисков невозвратов в кризисных условиях	До 1,5–2% от необеспеченных кредитов	Уменьшение рисков на рынке потребления кредитования и поддержание устойчивости в условиях ухудшения финансовой ситуации
	Корпоративные кредиты	Средняя надбавка для корпоративных кредитов с учетом зависимости от сегмента корпоративного заемщика и его финансовой устойчивости	До 1–1,5% от корпоративных кредитов	Уменьшение рисков корпоративного сектора и повышение устойчивости к кризисным изменениям в экономике
Системная значимость банков	Системно значимые банки	Более строгие требования по антициклической надбавке для крупных банков, дефолт которых может повлиять на финансовую систему и экономику в целом	До 2% от активов	Повышение устойчивости системных банков и минимизация системных рисков
	Средние банки	Стандартная антициклическая надбавка, умеренно зависящая от сегментов активов, однако с учетом умеренной значимости в экономике и возможности устойчивости к шокам	До 1,5% от активов	Поддержание стабильности средних банков, минимизация их уязвимости к экономическим кризисам
	Малые банки	Более низкий уровень надбавки, так как малые банки оказывают менее значительное влияние на общую стабильность системы, их риски имеют локальный характер	До 1% от активов	Поддержание устойчивости малых банков и снижение их рисков, с минимальным влиянием на общую систему
Риск-подверженность активов	Активы с низкой подверженностью	На активы с низкой подверженностью рискам (например, государственные облигации) устанавливается минимальная надбавка, так как они устойчивы к рыночным колебаниям	До 0,5% от активов с низкой подверженностью	Поддержание минимального запаса капитала для активов с невысокими рисками
	Активы со средней подверженностью	Средний уровень надбавки для активов, подверженных умеренным рискам, с целью укрепления запаса капитала на случай ухудшения экономической ситуации	До 1% от активов со средней подверженностью	Поддержание устойчивости активов с умеренными рисками и защита от среднесрочных экономических колебаний
	Активы с высокой подверженностью	Максимальная надбавка для активов с высокой подверженностью рискам (например, необеспеченные кредиты или высокодоходные корпоративные займы)	До 2% от активов с высокой подверженностью	Уменьшение рисков для банков при ухудшении экономической ситуации и ограничение рисков операций

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

Процесс накопления запасов капитала в сегментах высокого риска повышает способность банковской системы справляться с потенциальными потрясениями и кризисами. Для России, где различные сегменты экономики подвержены разнообразным рискам, такой инструмент, как антициклическая надбавка, приобретает особую актуальность как способ гармонизации финансовой стабильности национальной экономической системы (табл. 2).

Устойчивое функционирование национальной финансовой системы требует модернизации пруденциального инструментария с акцентом на повышение результативности микропруденциального контроля. Необходимо структурных изменений определяется нарастающими рисками, возникающими под влиянием внешнеэкономических шоков, а также усиливающейся внутренней волатильностью финансовых потоков. Одним из наиболее перспективных направлений повышения качества управления банковскими рисками становится применение динамических резервов, предназначенных для покрытия ожидаемых потерь по ссудной задолженности. Концепция динамического резервирования предполагает корректировку величины резерва в соответствии с фазами экономического цикла и дифференциацией рисков характеристик активов. Подобная конфигурация повышает прозрачность балансовой структуры, формирует адекватный объем капитала для компенсации потенциальных убытков и снижает необходимость экстренной докапитализации в условиях системного напряжения. Дополнительную значимость приобретает обеспечение достаточного уровня ликвидных и безрисковых активов, позволяющих своевременно выполнять обязательства перед вкладчиками и поддерживать платежеспособность кредитных организаций.

Эмпирические подтверждения эффективности динамического резервирования выявлены в международной практике. Введение соответствующего механизма Банком Испании в начале 2000-х гг. укрепило устойчивость национальной банковской системы в период глобального кризиса 2008–2009 гг., что минимизировало частоту дефолтов и снизило нагрузку на бюджетные ресурсы. В Соединенных Штатах формирование резервов было трансформировано через внедрение модели CECL, основанной на расчете ожидаемых кредитных потерь на протяжении всего срока обращения актива, что повысило точность оценки кредитного риска и улучшило предсказуемость финансовых потоков. Дополнительным направлением в системе управления банковскими рисками выступает ограничение концентрации кредитных экс-

позиций посредством применения концентрационных нормативов (CONC). Установление предельных значений доли активов, размещаемых в пределах одного сектора или группы взаимосвязанных заемщиков, снижает чувствительность банковских портфелей к отраслевым шокам и способствует формированию более сбалансированной конфигурации активов. Высокая корреляция рыночных процессов усиливает значимость диверсификационных стратегий, обеспечивающих снижение кумулятивного воздействия негативных факторов на финансовую устойчивость.

Мировая практика подтверждает эффективность применения таких ограничений. В частности, согласно директиве CRD IV, действующей в Евросоюзе, совокупная величина кредитов, предоставленных одному заемщику, не должна превышать 25 % капитала банка. В Бразилии аналогичный принцип реализуется через регулирование лимитов по отраслям с высокой волатильностью, включая нефтегазовый и строительный секторы. На отечественном уровне аналогичные подходы обсуждаются в контексте предельных долей активов, направляемых в ипотечное кредитование – сегмент, демонстрирующий высокий уровень цикличности и чувствительности к изменениям процентной ставки. Применение механизмов CONC позволяет не только снизить системные риски, но и обеспечить более сбалансированное распределение капитала, уменьшив зависимость банков от узких секторов экономики. Введение таких норм в российскую регуляторную практику представляется целесообразным, особенно с учетом высокой концентрации кредитных портфелей в отдельных отраслях и повышенного уровня кредитной нагрузки населения. Развитие адаптивных резервных моделей и систем ограничения концентрации рисков формирует устойчивую основу для функционирования банковского сектора в условиях экономической неопределенности. Совокупное применение этих инструментов способствует укреплению доверия к финансовым институтам, минимизации рисков неплатежеспособности и поддержанию макроэкономической стабильности.

Макропруденциальные инновации для повышения устойчивости банковского сектора России представлены в табл. 3.

Финансовые институты, переориентируя активы из валют с высоким риском замораживания, каковыми являются, например, доллар и евро, в пользу активов в более стабильной и политически лояльной валюте, такой как юань или дирхам, могут в значительной мере снизить степень финансовых рисков, обусловленных колебаниями на валютных рынках.

Таблица 3

Современные макропруденциальные меры как средство защиты банковской системы России

Мера	Описание	Цель	Преимущества
Обновление макропруденциальных мер на основе валют	Модификация лимитов и комиссий в зависимости от использования валют «дружественных» или «недружественных» государств для хранения и операций	Снижение зависимости от токсичных валют, улучшение валютной структуры активов	Стабилизирует валютный рынок, снижает валютные риски, укрепляет финансовую систему
Внедрение положительной антициклической надбавки	Введение дополнительной надбавки для банков в периоды экономического роста, позволяющей накапливать капитал для поглощения убытков в периоды кризиса	Снижение цикличности кредитного рынка, обеспечение финансовой устойчивости в условиях экономических колебаний	Позволяет банкам накапливать капитал в периоды роста, снижая риски в случае экономического спада
Введение мер CONC	Ограничение доли активов банка, распределяемых между отдельными группами заемщиков или в определенных секторах, для снижения рисков концентрации	Уменьшение рисков, связанных с чрезмерной концентрацией активов в высококорисковых секторах	Повышает устойчивость банков к кризисам в отдельных отраслях, диверсифицирует портфели банков
Внедрение динамических резервов на возможные потери по ссудам	Создание динамических резервов для покрытия возможных потерь по ссудам, которые изменяются в зависимости от уровня риска и экономических условий	Поддержание адекватного уровня капитала для покрытия убытков, увеличение устойчивости банков	Обеспечивает гибкое и своевременное покрытие рисков, снижает вероятность дефолтов банков в кризисные периоды
Создание резервного антициклического буфера капитала	Введение резервного буфера капитала, величина которого будет динамически изменяться в зависимости от разницы между плановым и фактическим уровнем достаточности капитала	Стабильность банковского капитала, защита банковской системы от экономических шоков	Динамическая корректировка капитала повышает устойчивость банков, укрепляет доверие к финансовой системе

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

Таблица 4

Расчет прогнозного экономического эффекта от перехода на дружественные валюты в банковском секторе

Показатель	До внедрения мер	После внедрения мер	Экономический эффект
Доля активов в «недружественных» валютах	50 % от 1 трлн руб. = 500 млрд руб.	20 % от 1 трлн руб. = 200 млрд руб.	Снижение доли на 300 млрд руб.
Доля активов в «дружественных» валютах	50 % от 1 трлн руб. = 500 млрд руб.	80 % от 1 трлн руб. = 800 млрд руб.	Увеличение доли на 300 млрд руб.
Затраты на хеджирование валютных рисков	Недружественные валюты: 500 млрд руб. \times 2 % = 10 млрд руб.	Недружественные валюты: 200 млрд руб. \times 2 % = 4 млрд руб.	Экономия на хеджировании = 2 млрд руб.
	Итого: 10 млрд руб.	Итого: 4 млрд руб.	
Потери от волатильности и блокировки активов	Недружественные валюты: 500 млрд руб. \times 5 % = 25 млрд руб.	Недружественные валюты: 200 млрд руб. \times 5 % = 10 млрд руб.	Снижение потерь от волатильности = 7 млрд руб.
	Итого: 25 млрд руб.	Итого: 10 млрд руб.	
Общий экономический эффект			9 млрд руб. (2 млрд + 7 млрд)

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

В основу рассматриваемой прогнозной модели положены два ключевых предположения. Прежде всего, предполагается, что уменьшение доли активов в «недружественных» валютах с 50 до 20% способствует снижению потерь от валютных колебаний и уменьшает необходимость в охранительном хеджировании за счет стабилизации структуры валютного портфеля банка. Во-вторых, модель учитывает разницу в расходах на хеджирование между «недружественными» (2%) и «дружественными» (0,5%) валютами, исходя из аналитических данных о волатильности валют и соответствующих операционных издержек. Более низкие затраты на хеджирование «дружественных» валют отражают их меньшую волатильность и предсказуемость, снижая тем самым валютные риски (табл. 4).

Чтобы оценить потенциальную экономическую выгоду от введения механизма положительной антициклической надбавки для банковской системы России, важно принять во внимание ряд факторов:

- создание резерва капитала в периоды экономического процветания. Банки усиливают свои капитальные позиции, повышая резервы на 2% от общего объема рискованных активов. Подобная мера способствует формированию «подушки безопасности», которая позволит покрывать возможные убытки во время рецессии и тем самым уменьшает потребность в срочном привлечении внешнего капитала;

- снижение издержек на привлечение капитала во время кризиса. В условиях экономической нестабильности стоимость привлечения финансовых ресурсов для банков может возрасти до 5% из-за повышения риск-премии, в отличие от 3%, характерных для стабильного периода. Задействование накопленного дополнительного капитала позволяет избегать дополнительных затрат в кризисные времена;

- обеспечение устойчивости финансовой деятельности банка. Резервированный капитал способствует поддержанию активного кредитования и доходности банка, даже когда экономика находится в состоянии спада, что снижает необходимость в экстренном поиске дополнительных финансовых средств (табл. 5).

Предположим, что до применения мер по ограничению концентрации 40% активов кредитной организации были размещены в ипотечном сегменте, характеризующемся повышенной рискованностью. Планируемое снижение доли до 25% сопровождается уменьшением зависимости от одного сектора и сокращением потенциальных убытков в период кризисных колебаний. При исходной структуре портфеля возможные потери

достигали 10% объема средств, направленных в ипотечные операции. Диверсификация размещения активов снижает величину ожидаемых убытков до 6% за счет перераспределения средств в менее волатильные направления. При объеме рискованных активов в размере 500 млрд руб. изменения конфигурации портфеля иллюстрируются в табл. 6.

Оценка экономического эффекта внедрения динамических резервов базируется на анализе экономии, возникающей при адаптации объема резервов к уровню риска. Применение динамического подхода предоставляет кредитным организациям возможность изменять величину резерва в соответствии с фазами экономического цикла: повышать его в условиях кризисного давления и снижать в периоды стабильности. Стоит отметить, что вариативность уменьшает издержки на формирование резервов в фазах устойчивого развития и обеспечивает достаточный запас капитала для покрытия возможных потерь в стрессовых ситуациях.

При стабильной макроэкономической конъюнктуре допускается снижение объема резервов на 10% по сравнению с фиксированной схемой резервирования. Если кредитный портфель составляет 500 млрд руб., а стандартная норма резервирования равна 5% портфеля, параметры расчета представлены в табл. 7.

Реализация концепции резервного антициклического буфера капитала представляет собой стратегический подход к финансовому менеджменту, направленный на смягчение возможных экономических колебаний. Экономическая выгода такой системы заключается в предварительном формировании резервных средств, которые могут быть задействованы для покрытия финансовых потерь в сложные периоды. Данная практика укрепляет финансовую надежность банков, исключая необходимость в срочном привлечении внешних средств по невыгодным условиям. Рассмотрим конкретный случай банка с рискованными активами в размере 500 млрд руб. При создании антициклического буфера капитала в размере 2% банк откладывает 10 млрд руб. (2% от 500 млрд руб.). В период стабильности это создает дополнительный запас прочности, и в случае кризиса эти средства могут быть использованы для погашения убытков, что снижает зависимость от внешнего финансирования.

Подведем итог: при условии, что капитал формируется по ставке 3% вместо 5% за счет предварительного накопления буфера, экономия составляет 2% на каждый привлеченный рубль. В приведенном примере это соответствует снижению расходов на 200 млн руб. при объеме капитала 10 млрд руб.

Таблица 5

Расчет прогнозного экономического эффекта от введения механизма положительной антициклической надбавки для банковской системы России

Показатель	Без антициклической надбавки	С антициклической надбавкой	Экономический эффект
Накопленный капитал благодаря антициклической надбавке	–	10 млрд руб.	Накопление капитала за счет надбавки
Заплаты на привлечение капитала в кризисный период	10 млрд руб. $\times 5\% = 0,5$ млрд руб.	10 млрд руб. $\times 3\% = 0,3$ млрд руб.	Снижение затрат на привлечение капитала
Экономия на затратах за счет накопленного капитала	–	–	0,5 млрд руб. – 0,3 млрд руб. = 0,2 млрд руб.
Итоговый экономический эффект	–	–	0,2 млрд руб.

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

Таблица 6

Расчет прогнозного экономического эффекта от введения CONC

Показатель	До введения мер CONC	После введения мер CONC	Экономический эффект
Доля активов, вложенных в ипотечный сектор	40% от 500 млрд руб. = 200 млрд руб.	25% от 500 млрд руб. = 125 млрд руб.	Снижение концентрации на 75 млрд руб.
Потенциальные убытки в кризисный период	200 млрд руб. $\times 10\% = 20$ млрд руб.	125 млрд руб. $\times 6\% = 7,5$ млрд руб.	Снижение убытков за счет диверсификации
Экономия на снижении убытков			20 млрд руб. – 7,5 млрд руб. = 12,5 млрд руб.
Итоговый экономический эффект			12,5 млрд руб.

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

Таблица 7

Расчет прогнозного экономического эффекта от внедрения динамических резервов на возможные потери по ссудам

Показатель	Без динамических резервов	С динамическими резервами	Экономический эффект
Объем резервов в стабильный период	25 млрд руб.	25 млрд руб. – 10% = 22,5 млрд руб.	Экономия на резервировании = 2,5 млрд руб.
Потенциальные убытки в кризисный период	500 млрд руб. $\times 5\% = 25$ млрд руб.	Убытки снижены за счет увеличения резервов	Снижение потерь = 25 млрд руб.
Итоговый экономический эффект	–	–	27,5 млрд руб. (2,5 млрд + 25 млрд)

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

Создание резервного антициклического буфера обеспечивает выраженный экономический эффект и способствует повышению устойчивости банка в условиях волатильности финансового рынка.

Если же банк не создал такого буфера и кризисный момент настает, ему придется привлекать капитал по ставке в 5%, что, с учетом объема рискованных активов, может весьма неблагоприятно сказаться на его финансовом положении и привести к значительным дополнительным расходам. В контрасте с этим, благодаря антициклическому буферу, банк имеет возможность избежать этих расходов, а привлечение необходимых средств, при условии наличия буфера, будет происходить на более выгодных условиях (по ставке 3%), что позволяет банку поддерживать достаточный уровень капитализации, существенно снижая финансовые риски.

Заключение

Проведенный анализ демонстрирует необходимость перехода к макропруденциальным мерам нового поколения, ориентированным на изменяющуюся конфигурацию рисков, формирующихся в банковском секторе России. Положительная антициклическая надбавка, динамические резервы под ожидаемые потери и ограничения концентрации рисков (CONC) обладают значительным потенциалом в части повышения устойчивости кредитных организаций к внешним и внутренним шокам. Совместное использование указанных инструментов снижает вероятность накопления системных дисбалансов, сдерживает ускоренный рост кредитования в уязвимых сегментах, включая ипотечное кредитование и необеспеченные потребительские займы, и уменьшает зависимость финансового сектора от отраслевой концентрации.

Дифференциация регуляторных подходов к операциям в валютах «дружественных» и «недружественных» юрисдикций усиливает валютную устойчивость банков и ограничивает влияние внешних геэкономических факторов. Полученные результаты подтверждают, что адаптивное макропруденциальное регулирование, согласованное с международными стандартами, формирует необходимую базу для укрепления финансовой устойчивости российской банковской системы. Реализация комплекса мер требует координации между Центральным банком и кредитными организациями, совершенствования надзорных процедур и дальнейшей гармонизации нормативной базы

с требованиями Базеля III. Сбалансированная комбинация инструментов – от резервных буферов до валютной диверсификации – повышает способность финансовой системы противостоять экономической волатильности, обеспечивая условия для устойчивого развития и укрепления доверия к национальной финансовой инфраструктуре.

Список литературы

1. Ehigiamusoe K.U., Lean H.H., Chan J.H. Influence of macroeconomic stability on financial development in developing economies: Evidence from West African region // *The Singapore Economic Review*. 2020. № 65 (4). P. 837–856. DOI: 10.1142/S 0217590819500553.
2. Zulkhibri M. Macroprudential policy and tools in a dual banking system: Insights from the literature // *Borsa Istanbul Review*. 2019. № 19 (1). P. 65–76. DOI: 10.1016/j.bir.2018.04.001.
3. Al-Rjoub S. A financial stability index for Jordan // *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2021. № 10 (2). P. 157–178. DOI: 10.2478/jcbtp-2021-0018.
4. Господарчук Г.Г., Зеленева Е.С. Эффективность макропруденциальной политики: проблемы измерения и оценки // *Финансы: теория и практика*. 2023. № 27 (1). С. 32–41. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-1-32-41.
5. Admati A. The missed opportunity and challenge of capital regulation // *National Institute Economic Review*. 2016. № 235 (1). P. 4–14. DOI: 10.1177/002795011623500110.
6. Juhro S.M., Prabheesh K.P., Lubis A. The effectiveness of trilemma policy choice in the presence of macroprudential policies: Evidence from emerging economies // *The Singapore Economic Review*. 2021. № 69 (2). P. 1–33 DOI: 10.1142/S 0217590821410058.
7. Donath L., Cerna V., Oprea I. The monetary macroprudential policy stance in safeguarding financial stability. The case of Romania // *Procedia Economics and Finance*. 2015. № 32. P. 111–118. DOI: 10.1016/S 2212-5671(15)01371-4.
8. Chen M., Kang Q., Wu L., Jeon B.N. Do macroprudential policies affect bank efficiency? Evidence from emerging economies // *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2022. № 77. P. 101529. DOI: 10.1016/j.intfin.2022.101529.
9. Кроливецкая В.Э., Масловская Е.О. О механизме предупреждения банкротства проблемных банков в России // *Научный журнал НИУ ИТМО*. 2023. № 4. С. 141–152. DOI: 10.17586/2310-1172-2023-16-4-141-152.
10. Малышева О.С., Малышева А.А., Плякич М.Н. Разработка концепции финансового полиса как метод решения проблем уязвимости российской финансовой системы // *Фундаментальные исследования*. 2023. № 12. С. 37–41. DOI: 10.17513/fr.43530.
11. Кондрат Е.Н. Международная финансовая безопасность в условиях глобализации. Основы направления правоохранительного сотрудничества государства: монография. М.: Форум, 2015. 114 с. ISBN 978-5-7205-1241-5.
12. Господарчук Г.Г. Резервный буфер капитала как инструмент макропруденциальной политики // *Финансы: теория и практика*. 2019. Т. 2. №. 4. С. 43–56. DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-4-43-56.
13. Русанов Г.М. Макропруденциальные инструменты управления системным риском на финансовом рынке России // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 1. № 3 (144). С. 97–105. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.03.01.011.
14. Шаповалова С.С. Анализ влияния макропруденциальных мер банка России на параметры экономического развития // *Символ науки: международный научный журнал*. 2024. № 1–1. С. 105–109. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vliyaniya-makroprudentsialnyh-mer-banka-rossii-na-parametry-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 22.12.2025).
15. Čehajić A., Košak M. Macroprudential measures and developments in bank funding costs // *International Review of Financial Analysis*. 2021. № 78. P. 101943. DOI: 10.1016/j.irfa.2021.101943.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

УДК 339.92
DOI 10.17513/fr.43949

ПРОЦЕССОРЫ LOONGSON ДЛЯ ЭКОСИСТЕМЫ «ЦИФРОВОГО ШЕЛКОВОГО ПУТИ»: ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ КНР И ПОТЕНЦИАЛ МЕЖДУНАРОДНОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ

¹Часовиков М.А. ORCID ID 0009-0002-4544-2737,

¹Рубинская Э.Д. ORCID ID 0000-0002-7876-4057,

¹Болаев А.В. ORCID ID 0000-0003-0795-7115,

²Бизенков К.А. ORCID ID 0009-0006-8163-9456

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», Ростов-на-Дону,
Российская Федерация, e-mail: arasha.bolaev@mail.ru;

²Автономная некоммерческая организация Академия Естествознания,
Москва, Российская Федерация

В статье анализируются экономически обоснованные условия международного распространения китайской аппаратной платформы Loongson на архитектуре LoongArch в контексте инициативы «Цифровой шелковый путь». Цель исследования – определить, при каких условиях переход на альтернативную архитектуру системы команд может быть экономически оправдан в проектах цифровой инфраструктуры. Проведен анализ открытых спецификаций процессоров LS3A5000, LS3A6000, LS3C5000 и серверного решения 3D5000; сопоставление ключевых параметров; анализ независимых свидетельств зрелости программной экосистемы (наличие поддержки LoongArch в ядре Linux, а также в проектах GCC, glibc и QEMU). Для экономической интерпретации предложена матрица факторов международного распространения платформенных технологий, включающая сетевые эффекты, издержки перехода, совокупную стоимость владения и институциональную поддержку. Показано, как матрица может быть операционализована через измеримые индикаторы: состояние экосистемы, трудоемкость портирования, а также регуляторные и контрактные ограничения. Сделан вывод, что наибольший потенциал связан со сценариями, в которых заказчик контролирует программную платформу и опирается на программное обеспечение с открытым исходным кодом; напротив, высокая доля критичного проприетарного программного обеспечения и режимы экспортного контроля повышают барьеры технологической привязки и сужают область применимости.

Ключевые слова: процессоры Loongson, архитектура LoongArch, Один пояс и один путь, Цифровой шелковый путь, международное распространение технологий, сетевые эффекты, издержки перехода, совокупная стоимость владения, экспортный контроль

LOONGSON PROCESSORS FOR THE DIGITAL SILK ROAD ECOSYSTEM: TECHNOLOGICAL INDEPENDENCE OF THE PRC AND POTENTIAL FOR INTERNATIONAL DISTRIBUTION

¹Chasovikov M.A. ORCID ID 0009-0002-4544-2737,

¹Rubinskaya E.D. ORCID ID 0000-0002-7876-4057,

¹Bolaev A.V. ORCID ID 0000-0003-0795-7115,

²Bizenkov K.A. ORCID ID 0009-0006-8163-9456

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Rostov State University of Economics (RINH)”, Rostov-on-Don,
Russian Federation, e-mail: arasha.bolaev@mail.ru;

²Autonomous non-profit organization Academy of Natural Sciences, Moscow, Russian Federation

The article analyzes the economically justified conditions for the international distribution of the Chinese Loongson hardware platform based on the LoongArch architecture in the context of the Digital Silk Road initiative. The purpose of the study is to determine under what conditions the transition to an alternative instruction set architecture can be economically justified in digital infrastructure projects. Materials and methods: analysis of the open specifications of the LS3A5000, LS3A6000, LS3C5000 processors and the 3D5000 server solution; comparison of key parameters; analysis of independent evidence of the maturity of the software ecosystem (the presence of LoongArch support in the Linux kernel, as well as in the GCC, glibc, and QEMU projects). For economic interpretation, a matrix of factors for the international distribution of platform technologies is proposed, including network effects, transition costs, total cost of ownership, and institutional support. We show how the matrix can be operationalized through measurable indicators: ecosystem status, porting effort, and regulatory and contractual constraints. It is concluded that the greatest potential is associated with scenarios in which the customer controls the software platform and relies on open source software; conversely, a high proportion of critical proprietary software and export control regimes increase the barriers to technological lock-in and narrow the scope of applicability.

Keywords: Loongson processors, LoongArch architecture, Belt and Road Initiative, Digital Silk Road, international technology diffusion, network effects, transition costs, total cost of ownership, export controls

Введение

В условиях усиления конкуренции в сфере высокопроизводительных вычислений и нарастания технологических ограничений значимость национальных аппаратных платформ возрастает не только как научно-технический, но и как экономический фактор. Для международных проектов цифровой инфраструктуры ключевым становится вопрос о том, в каких институциональных режимах и при каких экономических параметрах альтернативные платформы способны преодолеть инерцию существующих стандартов и экосистем.

В документах инициативы «Один пояс и один путь» одним из направлений обозначено развитие связности и инфраструктуры, включая цифровые компоненты [1]. В научной литературе Цифровой шелковый путь (ЦШП) рассматривается как механизм наращивания присутствия КНР в цифровой инфраструктуре стран-партнеров, в том числе через оборудование, программное обеспечение и инвестиционно-институциональные инструменты [2; 3]. На этом фоне аппаратные платформы (процессоры, серверы и связанная программная экосистема) становятся важным звеном цепочек создания стоимости и инструментом обеспечения цифрового суверенитета.

В зарубежных исследованиях ЦШП трактуется неоднородно: от обобщающего политического лозунга до совокупности проектов цифровой связности и платформенных решений (магистральные сети, центры обработки данных/облачная инфраструктура, цифровые сервисы) [4–6]. В мировой экономической литературе особое внимание уделяется геоэкономике технических стандартов и борьбе за влияние на процедуры их формирования: стандарты совместимости и связанные с ними экосистемы закрепляют долгосрочные траектории рынков и перераспределяют экономические выгоды между участниками [7; 8]. Наконец, влияние экспортного контроля и санкционных режимов на технологическое распространение может проявляться через узлы контроля в глобальных сетях взаимозависимости, что требует учитывать риски несоответствия требованиям в проектной экономике ЦШП [10].

Цель исследования – уточнить экономически обоснованные условия международного распространения аппаратной платформы Loongson на архитектуре LoongArch в рамках проектов ЦШП, разделив технические характеристики как входные параметры, экономические механизмы распространения – как модель объяснения, институциональные ограничения – как внешние условия.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

1) систематизировать технические параметры ключевых процессоров Loongson и их позиционирование по сегментам;

2) предложить рамку (матрицу факторов) распространения платформы, включающую сетевые эффекты, издержки перехода, совокупную стоимость владения и институциональную поддержку;

3) показать, как указанная рамка позволяет оценить коридор возможностей внедрения альтернативной архитектуры набора команд в ЦШП-проектах с учетом экспортного контроля и ограничений, связанных с включением в перечень организаций.

Материалы и методы исследования

Исследование основано на анализе открытых спецификаций и описаний продуктов Loongson (как первичных данных производителя), сопоставлении ключевых параметров (ядра, частоты, кэш, память, публикуемые бенчмарки), а также на построении экономической рамки распространения платформенных технологий на базе теории сетевых внешних эффектов и совместимости [14], моделей конкуренции при издержках переключения и эффектах привязки к поставщику платформы [15] и подхода совокупной стоимости владения (ССВ) [16]. Дополнительно проанализированы институциональные ограничения международного обмена технологиями по документам экспортного контроля и перечням организаций [27].

Отдельно учитывается качество экосистемы как фактор, опосредующий сетевые эффекты: наличие основной ветви исходного кода-поддержки архитектуры в ключевых элементах программной платформы (ядро операционной системы, компиляторы, системные библиотеки, виртуализация). Для подтверждения используются независимые источники и официальная документация проектов свободного программного обеспечения [18–20].

Результаты исследования и их обсуждение

В данном разделе технические характеристики рассматриваются исключительно как исходные параметры экономической модели: они отражают уровень производительности и функциональную пригодность платформы для различных сегментов, однако сами по себе не определяют успешность ее международного распространения. Источниками данных выступают открытые спецификации производителя и рецензируемые публикации по архитектуре LoongArch.

Таблица 1

Ключевые характеристики процессоров Loongson

Модель	Сегмент/назначение	Число ядер	Частота	Кэш третьего уровня	Память
LS3A5000	ПК, серверы и другие ИТ-сегменты	4	2,3–2,5 ГГц	16 МБ	2×DDR4-3200, поддержка коррекции ошибок
LS3A6000	Встраиваемые системы / настольные ПК / серверы	4 физ. / 8 лог.	2,0–2,5 ГГц	16 МБ	2×DDR4-3200, поддержка коррекции ошибок
LS3A6000 (промышленное исполнение)	Промышленный / встраиваемый сегмент	4 физ. / 8 лог.	2,0 ГГц	16 МБ	2×DDR4-3200, поддержка коррекции ошибок
LS3C5000	Серверный сегмент	16	2,0–2,2 ГГц	32 МБ	4×DDR4-3200, поддержка коррекции ошибок
Loongson 3D5000	Серверный сегмент (многопроцессорные конфигурации)	32	≥ 2,0 ГГц	64 МБ	8×DDR4-3200, поддержка коррекции ошибок

Примечание: составлена авторами по данным Loongson [22–26] и рецензируемой публикации по архитектуре набора команд LoongArch [13]. Число ядер LS3A5000 приведено по официальной карточке продукта (кит.) [22]; показатели SPEC CPU2006 для LS3A6000 – по странице LS3A6000 [23]; для LS3A6000 (промышленное исполнение) использованы параметры промышленной версии (частота 2,0 ГГц) [24]. Публикуемые показатели производительности приведены в табл. 2.

Таблица 2

Публикуемые показатели производительности/эффективности
(по данным открытых страниц продуктов Loongson)

Модель	Публикуемые показатели архитектура	Источник
LS3A5000	SPEC CPU2006 базовый показатель (одно ядро); пропускная способность памяти (пропускная способность); пиковая производительность (ГФлопс)	Страница продукта LS3A5000 [22]
LS3A6000	SPEC CPU2006 базовый показатель (один поток) целочисленные/вещественные (46,1/57,7) – по странице LS3A6000; пиковая производительность (ГФлопс)	Страница продукта LS3A6000 [23]
LS3A6000 (промышленное исполнение)	Пиковая производительность (ГФлопс)	Страница продукта LS3A6000 промышленное исполнение [24]
LS3C5000	Публикуемые показатели для многопроцессорных конфигураций и эффективности виртуализации	Страница продукта LS3C5000 [25]
3D5000 (серверное решение)	Публикуемые бенчмарки/метрики, связанные с позиционированием серверного решения	Страница продукта 3D5000 [26]

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

LoongArch позиционируется как собственная архитектура набора команд, реализованная в процессорах Loongson, а для обеспечения совместимости и снижения барьеров перехода развиваются механизмы двоичной трансляции и поддержка программной платформы [13].

Рецензируемые публикации по китайским процессорным разработкам (линейка Godson/Loongson) позволяют использовать сопоставимые категории для анализа эволюции архитектур и ограничений внедрения (в том числе через вопросы совместимости и программной поддержки) [11; 12].

Экономическая интерпретация ключевых технических параметров (табл. 1) для проектной оценки сводится к следующему:

1) число ядер / частота и поддерживаемая конфигурация памяти задают плотность вычислений и влияют на требуемое число серверов (капитальные затраты) при заданной нагрузке;

2) поддержка коррекции ошибок и число каналов памяти важны для классов задач с повышенными требованиями к надежности и производительности памяти, влияя на риск простоев и операционные затраты;

3) зрелость виртуализации/эмуляции и наличие основной ветви исходного кода поддержки в ключевых компонентах программной платформы определяют потенциальную величину издержек переключения (издержки перехода) и риск технологической привязки к поставщику.

Таким образом, аппаратные характеристики платформы используются как исходные параметры для расчета совокупной стоимости владения и для оценки рисков программной совместимости при внедрении в целевых сценариях.

Отдельно подчеркнем, что готовность экосистемы не может оцениваться только корпоративными заявлениями. Для архитектуры LoongArch фиксируется включение поддержки в основные ветви разработки ряда ключевых проектов свободного программного обеспечения. Так, в GCC 12 отмечено добавление поддержки LoongArch [17]; в официальном объявлении glibc 2.36 зафиксирована поддержка LoongArch для Linux с указанием минимальных требований к binutils, GCC и Linux; в QEMU 7.1 заявлена начальная поддержка LoongArch64 и соответствующих платформ, а также опубликована документация по системной эмуляции LoongArch. Для ядра Linux также отмечается появление начальной поддержки LoongArch в ветке 5.19 [21].

Для платформенных технологий (архитектура набора команд + процессоры + программная платформа) характерны выраженные сетевые эффекты: ценность платформы растет по мере увеличения числа пользователей и комплементарных продуктов (программное обеспечение, сервисы, инструменты разработки) [14]. Сетевые эффекты усиливают зависимость от выбранного стандарта и формируют барьеры привязки к поставщику, особенно при несовместимости и высоких издержках переключения [15].

Экономическое решение о миграции на альтернативную аппаратную платформу рационально рассматривать через совокупную стоимость владения: помимо цены приобретения оборудования учитываются затраты на внедрение, сопровождение, об-

учение персонала, адаптацию/портирование ПО и организационные издержки [16]. Для проектов ЦШП (как инфраструктурных проектов с международным участием) эти компоненты ССВ существенны, поскольку зависят от институциональных требований (стандарты, локализация, требования к безопасности, режимы закупок) и от зрелости экосистемы.

Практическая оценка области экономически обоснованной применимости предполагает перевод факторов, представленных в табл. 3, в проектные индикаторы (инвентаризация ПО, оценка трудоемкости портирования, требования соблюдения требований и т.п.) и фиксацию границ применимости модели: она ориентирована на инфраструктурные проекты, где заказчик контролирует программную платформу и может планировать миграцию. Для прикладной оценки экономической целесообразности проектов цифровой инфраструктуры в рамках ЦШП целесообразно переходить от сравнения паспортных технических характеристик к оценке совокупной стоимости владения на горизонте жизненного цикла. В общем виде ССВ может быть представлена как сумма капитальных затрат (капитальные затраты), операционных затрат (операционные затраты) и переходных/транзакционных издержек (портирование, миграция, обучение и т.п.) [16]. Ниже приведен минимальный качественный шаблон структуры затрат для типового инфраструктурного проекта (например, развертывания прикладной платформы/ЦОД), который используется как чек-лист при сборе данных для расчета (табл. 4).

Для высокотехнологичных продуктов международное распространение определяется не только рыночными механизмами, но и режимами экспортного контроля. В частности, в официальном документе Бюро промышленности и безопасности Министерства торговли США зафиксировано добавление Loongson Technology в перечень организаций (действие нормы – с 2 марта 2023 г.), что означает усиление лицензионных требований к поставкам товаров, подпадающих под действие Правила экспортного администрирования США, при участии указанного субъекта [27].

С точки зрения экономической модели распространения это выступает внешним условием, которое влияет на ожидаемые издержки и риски: а) для самой компании – через доступность производителя – через доступность производителей и проектных цепочек; б) для потенциальных партнеров и заказчиков – через юридические риски, требования к соблюдению регуляторных требований, а также через неопределенность долгосрочной поддержки.

Таблица 3

Операционализация факторов международного распространения аппаратной платформы (подход к оценке области экономически обоснованной применимости)

Уровень / роль в анализе	Фактор / механизм	Операциональные индикаторы (как измерять) и источники данных	Интерпретация для области и границы применимости
(а) Технические данные	Производительность / функциональная пригодность платформы	Паспортные параметры (ядро, частоты, кэш, память) и публикуемые бенчмарки/метрики производителя; ссылки на страницы продуктов и открытые спецификации	Технические параметры выполняют функцию ограничений реализуемости, задавая диапазон применимости платформы по классам задач. Их наличие или уровень не тождественны экономической эффективности и подлежат интерпретации в терминах капитальных и операционных затрат, а также рисков технологической привязки к поставщику
(б) Экономическая модель распространения	Сетевые эффекты и комплементарность (экосистема программного обеспечения / инструментов)	Критерии зрелости программной экосистемы включают наличие поддержки архитектуры системы команд в основной (официальной) ветви разработки ключевых компонентов: компилятора, системной библиотеки, средств виртуализации/эмуляции и ядра операционной системы. Степень зрелости подтверждается по репутационным примечаниям и документацией соответствующих проектов программного обеспечения с открытым исходным кодом. Дополнительно для проектной оценки целесообразно учитывать долю требуемых компонентов программной платформы, доступных в основной ветви разработки и в общедоступных репозиториях (в процентах и в абсолютном количестве)	Чем выше покрытие критически важных компонентов программной платформы и предсказуемее траектория основной ветви исходного кода-поддержки, тем шире область применимости. Граница применимости: подход релевантен прежде всего для инфраструктурных проектов, где программная платформа может быть стандартизирована и контролируется заказчиком
(б) Экономическая модель распространения	Издержки переклЮчения и привязки к поставщику (портируемость, обучение, несовместимость)	Издержки перехода можно операционализировать через набор измеримых показателей, фиксируемых на уровне проекта. Во-первых, учитывается доля критически значимого проприетарного программного обеспечения и драйверов, для которых отсутствуют версии под целевую архитектуру системы команд (в процентах и в абсолютном количестве). Во-вторых, оценивается число прикладных систем и сервисов, требующих пересборки, доработки или адаптации. В-третьих, рассчитывается трудоемкость портирования и тестирования (в человеко-часах или человеко-днях) по оценкам проектной команды. В-четвертых, измеряется масштаб миграции данных и интеграций: объем переносимых данных, количество интерфейсов и процедур извлечения, преобразования и загрузки данных. В-пятых, учитывается объем обучения персонала, выраженный через длительность обучения и состав ролей (часы × роли). Теоретическая основа такого подхода опирается на модели издержек перехода и технологической привязки к поставщику	Рост издержек перехода сужает область применимости и повышает риск застревания на промежуточных решениях (эмуляция/гибрид). Граница применимости: проекты с высокой долей проприетарного программного обеспечения и жесткими зависимостями от x86/ARM-экосистем обычно выходят за пределы экономической разумного ко-ридора без специальных мер (виртуализация, замена ПО, поддержка вендоров/госпрограмм)

Окончание табл. 3

Уровень / роль в анализе	Фактор / механизм	Операциональные индикаторы (как измерять) и источники данных	Интерпретация для области и границы применимости
(б) Экономическая модель распространения	Совокупная стоимость владения и жизненный цикл	ССВ-шаблон: капитальные затраты (оборудование, внедрение) + операционные затраты (эксплуатация/поддержка) + переходные/транзакционные издержки (портирование, обучение, сертификация)	Область применимости расширяется, когда издержки перехода и риски совместимости окупаются эффектами жизненного цикла, в том числе снижением операционных затрат и рисков доступа к технологиям. Без инвентаризации программного обеспечения и данных, необходимой для расчета совокупной стоимости владения, оценка носит преимущественно качественный характер
(в) Институциональная поддержка и наблюдение регуляторных требований (внутренние условия проекта)	Регуляторные и закупочные требования; кадровые компетенции и сервисная поддержка	Институциональная поддержка включает: финансирование миграции; требования к локализации и технологическому суверенитету; программы обучения; регламентированную сервисную модель сопровождения (уровень обслуживания, 1–3-я линия); обязательные проверки и сертификации (перечень, сроки) по правилам заказчика и страны реализации	При высокой институциональной поддержке барьеры перехода снижаются, а область применимости расширяется. При жестком соблюдении регуляторных требований без предусмотренного бюджета / сроков на сертификацию и аудит, область применимости сужается
(г) Внешние институциональные условия (международная среда)	Экспортный контроль, санкционные режимы, узлы контроля в сетях поставок	Факт присутствия субъектов/технологий в перечнях ограниченных (например, перечень организаций) и правовые последствия для поставок/поддержки	Внешние ограничения увеличивают неопределенность и требования к управлению рисками, влияя на ССВ (страхование, альтернативные цепочки поставок, соблюдение регуляторных требований). Граница применимости: параметры внешней среды могут доминировать над рыночными факторами и требовать сценарного анализа

Примечание: составлена авторами на основе источников [14–16].

Таблица 4

Минимальная структура затрат совокупной стоимости владения для типового ЦПП-проекта и параметры для сценарной оценки

Компонент затрат	Содержание компонента (пример)	Необходимые данные	Интерпретация
Переход/портирование и миграция ПО	Адаптация приложений и библиотек под целевую архитектуру набора команд/ОС; тестирование; исправление ошибок; перенос процессов непрерывной интеграции и поставки; обновление документации	Перечень и критичность приложений; объем кода/зависимостей; трудозатраты по видам работ; требования к сертификации	Ключевой драйвер издержек переключения; целесообразно выделять критический контур и начинать с пилотного сегмента
Подготовка и сопровождение среды виртуализации/контейнеризации	Настройка гипервизора/эмуляции и/или контейнерной среды; интеграция с оркестрацией; проверка производительности и безопасности	Выбранная программная платформа (например, KVM/QEMU + контейнеры –при использовании); требования к производительности; число виртуальных машин/контейнеров; трудозатраты на сопровождение	Виртуализация может снижать барьеры миграции, но добавляет требования к компетенциям и тестированию
Обучение и развитие компетенций	Обучение администраторов, разработчиков, специалистов информационных баз; создание методических материалов; сертификация/аттестация (если требуется)	Численность персонала по ролям; программа обучения; длительность; стоимость учебных материалов/курсов; затраты рабочего времени	В условиях дефицита компетенций эффект обучения проявляется с лагом; важно учитывать стоимость времени работы команды
Эксплуатация и сопровождение	Текущая поддержка (1–3-й линии), обновления, мониторинг, резервное копирование, управление инцидентами; сопровождение прикладных систем	Требования к уровню обслуживания / уровни поддержки; штат и графики дежурств; стоимость сервисных контрактов; частота обновлений; стоимость простоев	Операционные затраты определяют устойчивость; при сопоставимой цене оборудования именно сопровождение часто формирует основную часть ССВ
Инфраструктура и оборудование	Закупка/амортизация серверов, системы хранения данных, сетевого оборудования; запасные части; доставка и монтаж; гарантийные обязательства	Спецификация конфигурации; объем вычислительных ресурсов; график закупок; условия гарантии; срок службы; энергопотребление	Важно оценивать ССВ с учетом производительности в целевых нагрузках, а не только пиковых паспортных показателей
Программное обеспечение и интеграция	Операционные системы / дистрибутивы, системы управления базами данных, промежуточное программное обеспечение, средства информационной безопасности, мониторинга; интеграция с действующими системами и форматами данных	Список ПО и лицензирования (если применимо); требования по совместимости; объем интеграционных интерфейсов; трудозатраты на интеграцию	Наличие поддерживаемых основной ветви исходного кода –проектов и документации снижает риски и стоимость интеграции
Институциональные/регуляторные затраты и риски	Соблюдение регуляторных требований и ограничения: экспортные ограничения, требования локализации, сертификация; юридическое сопровождение	Перечень применимых норм и ограничений; требования заказчика; сроки согласований; затраты на юридическую экспертизу	Внешние условия могут увеличивать стоимость и сроки; важно учитывать сценарии доступности оборудования / программного обеспечения
Вывод из эксплуатации и обновление	Миграция данных при обновлениях, утилизация/спписание, замена оборудования, переход на новые версии программного обеспечения	Сроки жизненного цикла; политика обновлений; стоимость миграции данных; требования к сохранности/архивированию	Недооценка затрат на обновление ведет к эффекту ловушки и росту ССВ на поздних стадиях
Чувствительность к издержкам перехода (ИП)	Коэффициент $k_{\text{ИП}}$ – мультипликатор базовой оценки издержек перехода: $\text{ИП} = k_{\text{ИП}} \cdot \text{ИП}_{\text{баз}}$ $k_{\text{ИП}} > 1$ – рост трудоемкости и барьеров; $k_{\text{ИП}} < 1$ – снижение	Базовая оценка издержек перехода ($\text{ИП}_{\text{баз}}$) формируется по чек-листу (портирование, тестирование, обучение, интеграция) и уточняется с учетом сценария проекта (табл. 5) и доступности альтернатив	Позволяет выполнить сценарный анализ без подстановки цен: достаточно оценить трудоемкость и затраты времени при разных значениях $k_{\text{ИП}}$ (например, при переходе от программной платформы с открытым исходным кодом к проприетарной среде)

Примечание: составлена авторами на основе источника [16].

Таблица 5

Типовые сценарии проектов ЦШП и ожидаемые драйверы издержек перехода/ССВ

Сценарий проекта	Типовая программная платформа (пример)	Доля критичного проприетарного программного обеспечения	Издержки перехода	Ожидаемая оценка области применимости (при прочих равных)
Государственный сектор / муниципальные сервисы (внутренние информационные системы, реестры)	Программная платформа с открытым исходным кодом (Linux, системы управления базами данных и веб-компоненты, типовые сервисы); управляемый перенос приложений	Низкая – средняя (при использовании программного обеспечения с открытым исходным кодом и типовых веб-сервисов)	Средняя. Портирование прикладных модулей + обучение администраторов; интеграция с государственными информационными системами / сервисами межведомственного электронного взаимодействия – аналогами (зависит от интерфейсов)	Область применимости относительно широкая при наличии институциональной поддержки и стандартизации программного обеспечения
Образование / университетская ИТ-инфраструктура (учебные классы, лаборатории)	Смешанная программная платформа: с открытым исходным кодом + специализированное программное обеспечение; возможна виртуализация старых приложений	Средняя (зависит от доли специального программного обеспечения, требующего x86/Windows)	Средняя – высокая. Ключевым фактором является наличие альтернатив специализированному программному обеспечению либо возможность его пересборки и адаптации под целевую архитектуру; в отдельных случаях допустимо частичное использование эмуляции или виртуализации	Область применимости оценивается как средняя; ключевым условием является предвзятая инвентаризация критически значимых проприетарных приложений и оценка спелости их замещения либо переноса на целевую архитектуру
Центры обработки данных и облачная инфраструктура для типовых развертываний на базе открытого программного обеспечения (облачная инфраструктура, прикладная облачная платформа, контейнерные технологии)	Linux, KVM/QEMU и контейнерные технологии; платформа обладает программное обеспечение с открытым исходным кодом	Низкая	Средняя. Основные издержки перехода определяются адаптацией процессов поставки и сопровождения программных компонентов (сборка, тестирование, выпуск), настройкой виртуализации и подготовкой персонала; ключевое значение имеет зрелость экосистемы и наличие поддержки в основной ветви разработки	Область применимости широкая для нагрузок на базе программного обеспечения с открытым исходным кодом; ограничена для проприетарных гипервизоров и закрытых платформ
Телекоммуникационный узел / периферийная инфраструктура (виртуализация сетевых функций, программно определяемые сети)	Платформа на основе Linux с DPDK-ускорением и виртуализацией; возможна зависимость от проприетарных сетевых функций и драйверов	Средняя – высокая	Высокая. Высокая чувствительность к совместимости драйверов и аппаратных ускорителей, а также к требованиям сертификации; требуется адаптация (портирование) сетевых функций	Область применимости ограничена; требуется пилотный проект и предварительная оценка совместимости критически значимых компонентов

Примечание: оценки носят ориентировочный характер и подлежат уточнению при сборе данных для расчета ССВ по табл. 4.
Составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования

С учетом представленной матрицы факторов область применимости для ЦШП-проектов можно трактовать как область сочетаний (1) достаточной технической пригодности аппаратной платформы, (2) приемлемых издержек переключения и ССВ на жизненном цикле, (3) достаточной зрелости программной экосистемы и институциональной поддержки (закупочные механизмы, стандарты, подготовка кадров) при заданных внешних ограничениях.

Для платформы Loongson на архитектуре LoongArch технические спецификации указывают на формирование линейки, охватывающей персональные и серверные сценарии, включая многопроцессорные конфигурации (табл. 1). Экосистемный компонент подтверждается наличием основной ветви исходного кода-поддержки в базовых инструментах разработки и виртуализации (GCC, glibc, QEMU), а также появлением поддержки архитектуры в ядре Linux. Это снижает барьеры портирования и повышает предсказуемость технологической траектории, что принципиально важно при сетевых эффектах.

Вместе с тем даже при наличии базовой программной платформы доминирование x86/ARM-экосистем в большинстве международных рынков формирует сильные эффекты привязки к поставщику и высокие издержки перехода для проектов, завязанных на специфические проприетарные приложения и цепочки поставок [14; 15]. Следовательно, наиболее реалистичный коридор внедрения альтернативной архитектуры набора команд в ЦШП-проектах находится в сегментах, где (а) набор прикладного ПО контролируем и может быть стандартизирован; (б) критичны требования к технологическому суверенитету и/или к управлению рисками доступа к технологиям; (в) присутствуют институциональные механизмы поддержки перехода (стандартизация, обучение, гарантии долгосрочного сопровождения).

Таким образом, экономическая оценка распространения Loongson на архитектуре LoongArch в рамках ЦШП требует перехода от декларативных формулировок о лидерстве к измеримым параметрам экосистемы и ССВ-логике: наличию поддерживаемой основной ветви исходного кода программной платформы, устойчивости инструментальной цепочки, а также расчету полных издержек внедрения и сопровождения для конкретного типа проекта.

Для минимальной прикладной иллюстрации операционализации области применимости рассмотрим четыре типовых класса инфраструктурных проектов, об-

суждаемых в литературе о ЦШП как о цифровой связности и инфраструктуре (магистральные сети / ЦОД / цифровые сервисы) [1; 6; 9]. Сценарии не подменяют эмпирического расчета, но задают структуру данных для ССВ и показывают, какие компоненты издержки перехода оказываются критичными (табл. 5).

Закключение

В ходе проведенной работы было совмещено три уровня анализа: параметры аппаратной платформы (микроуровень), экономические механизмы распространения платформенных технологий (мезоуровень) и институциональные ограничения международного обмена технологиями (макроуровень) – с последующей интерпретацией результатов применительно к проектной логике ЦШП.

В статье показано, что оценка международного распространения аппаратной платформы Loongson на архитектуре LoongArch в контексте Цифрового шелкового пути должна опираться на разделение уровней анализа: технические характеристики – как входные параметры, экономические механизмы распространения (сетевые эффекты, издержки перехода, ССВ) – как модель, институциональные ограничения – как внешние условия. Такой подход позволяет конкретизировать коридор возможностей для проектов ЦШП и избежать смешения технических и экономико-институциональных аргументов.

Независимые свидетельства развития программной экосистемы (GCC, glibc, QEMU, ядро Linux) указывают на наличие базовых предпосылок для расширения совместимости LoongArch и снижения барьеров портирования. Однако институциональные ограничения экспортного контроля и эффекты привязки к поставщику доминирующих экосистем ограничивают масштабы и темпы международного распространения, что требует проектно-ориентированной экономической оценки и институционального сопровождения.

Список литературы

1. National Development and Reform Commission, Ministry of Foreign Affairs, Ministry of Commerce of the People's Republic of China (with State Council authorization). Vision and Actions on Jointly Building Silk Road Economic Belt and 21st-Century Maritime Silk Road. March 2015. [Электронный ресурс]. URL: https://english.www.gov.cn/archive/publications/2015/03/30/content_281475080041500.htm (дата обращения: 10.11.2025).
2. Арсентьева И.И. Цифровой шелковый путь КНР: вызовы и возможности для России // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. 2024. Т. 24. № 1. С. 51–64. DOI: 10.22363/2313-0660-2024-24-1-51-64. EDN: EUXXHM.

3. Wang Y., Gao H., Wang H. The digital silk road and trade growth: New evidence from the belt and road initiative countries // *Research in International Business and Finance*. 2024. T. 67 (Part B). Article 102140. DOI: 10.1016/j.ribaf.2023.102140.
4. Shen H. Building a Digital Silk Road? Situating the Internet in China's Belt and Road Initiative // *International Journal of Communication*. 2018. T. 12. P. 2683–2701. URL: https://www.andrew.cmu.edu/user/hongs/files/Silk.Road_IJOC2018.pdf (дата обращения: 10.11.2025).
5. Ly B. Challenge and perspective for Digital Silk Road // *Cogent Business & Management*. 2020. T. 7 (1). Article 1804180. DOI: 10.1080/23311975.2020.1804180.
6. Cheng J., Zeng J. «Digital Silk Road» as a Slogan Instead of a Grand Strategy // *Journal of Contemporary China*. 2024. T. 33. Vol. 149. P. 823–838. DOI: 10.1080/10670564.2023.2222269.
7. Rühlig T. Chinese Influence through Technical Standardization Power // *Journal of Contemporary China*. 2023. T. 32. Vol. 139. P. 54–72. DOI: 10.1080/10670564.2022.2052439.
8. Zúñiga N., Datta Burton S., Blancato F., Carr M. The geopolitics of technology standards: historical context for US, EU and Chinese approaches // *International Affairs*. 2024. T. 100. Vol. 4. P. 1635–1652. DOI: 10.1093/ia/iaae124.
9. UN ESCAP. The Operation of Cross-Border Terrestrial Fibre-Optic Networks in Asia and the Pacific. Working Paper. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unescap.org/resources/operation-cross-border-terrestrial-fibre-optic-networks-asia-and-pacific> (дата обращения: 10.11.2025).
10. Farrell H., Newman A.L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion // *International Security*. 2019. T. 44. Vol. 1. P. 42–79. DOI: 10.1162/isec_a_00351.
11. Hu W., Zhang Y., Fu J. An introduction to CPU and DSP design in China // *Science China Information Sciences*. 2016. T. 59. Article 012101. URL: <https://scis.scichina.com/en/2016/012101.pdf> (дата обращения: 10.11.2025). DOI: 10.1007/s11432-015-5431-6.
12. Fan B.X., Yang L., Wang J.M., Wang R., Xiao B., Xu Y., Liu D., Zhao J.-Y. Physical Implementation of the 1GHz Godson-3 Quad-Core Microprocessor // *Journal of Computer Science and Technology*. 2010. T. 25. P. 192–199. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11390-010-9316-2> (дата обращения: 10.11.2025). DOI: 10.1007/s11390-010-9316-2.
13. Hu Weiwu, Wang Wenxiang, Wu Ruiyang, Wang Huandong, Zeng Lu, Xu Chenghua, Gao Xiang, Zhang Fuxin. Loongson Instruction Set Architecture Technology // *Journal of Computer Research and Development*. 2023. T. 60 (1). С. 2–16. URL: <https://crad.ict.ac.cn/en/article/doi/10.7544/issn1000-1239.202220196> (дата обращения: 10.11.2025). DOI: 10.7544/issn1000-1239.202220196.
14. Katz M.L., Shapiro C. Network Externalities, Competition, and Compatibility // *The American Economic Review*. 1985. T. 75 (3). С. 424–440. URL: <https://ideas.repec.org/a/aea/aecrev/v75y1985i3p424-40.html> (дата обращения: 10.11.2025).
15. Farrell J., Klemperer C. Coordination and Lock-in: Competition with Switching Costs and Network Effects // *Handbook of Industrial Organization*. 2007. T. 3. С. 1967–2072. DOI: 10.1016/S1573-448X(06)03031-7.
16. Ellram L.M. Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing // *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1995. T. 25 (8). С. 4–23. URL: <https://www.emerald.com/ijpdlm/article/25/8/4/161884/Total-cost-of-ownership-an-analysis-approach-for> (дата обращения: 10.11.2025). DOI: 10.1108/09600039510099928.
17. GCC 12 Release Series – Changes, New Features, and Fixes (support for LoongArch architecture instruction set has been added). [Электронный ресурс]. URL: <https://gcc.gnu.org/gcc-12/changes.html> (дата обращения: 10.11.2025).
18. The GNU C Library version 2.36 is now available (announcement; support for LoongArch running on Linux). [Электронный ресурс]. URL: <https://lists.gnu.org/archive/html/info-gnu/2022-08/msg00000.html> (дата обращения: 10.11.2025).
19. QEMU 7.1.0 released (initial support for LoongArch64 architecture). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.qemu.org/2022/08/30/qemu-7-1-0/> (дата обращения: 10.11.2025).
20. LoongArch System emulator – QEMU documentation. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.qemu.org/docs/master/system/target-loongarch.html> (дата обращения: 10.11.2025).
21. Kernel 5.19: Probably the final release of the 5.x series (includes initial support for the LoongArch CPU architecture). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.collabora.com/news-and-blog/news-and-events/kernel-5.19-probably-the-final-release-of-the-5.x-series.html> (дата обращения: 10.11.2025).
22. LS3A5000. официальный сайт Loongson (англ. версия). Кит. карточка продукта (включая число ядер). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.loongson.cn/product/show?id=10> (дата обращения: 10.11.2025).
23. LS3A6000. Loongson official website. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.loongson.cn/EN/product/show?id=11> (дата обращения: 10.11.2025).
24. LS3A6000 (промышленное исполнение). Loongson official website. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.loongson.cn/EN/product/show?id=15> (дата обращения: 10.11.2025).
25. LS3C5000. Loongson official website. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.loongson.cn/EN/product/show?id=3> (дата обращения: 10.11.2025).
26. LS3D5000. Loongson official website. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.loongson.cn/product/show?id=21> (дата обращения: 10.11.2025).
27. Additions and Revisions of Entities to the Entity List (Bureau of Industry and Security, U.S. Department of Commerce). Final rule (effective March 2, 2023). [Электронный ресурс]. URL: <https://public-inspection.federalregister.gov/2023-04558.pdf> (дата обращения: 10.11.2025).

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

УДК 336:658.14
DOI 10.17513/fr.43950

КОНЦЕПЦИЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПОДСИСТЕМЫ БУХГАЛТЕРСКОГО КОНТРОЛЯ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

¹Шарохина С.В. ORCID ID 0000-0001-6592-064X,

²Карсунцева О.В. ORCID ID 0000-0001-8633-4375

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный экономический университет», Сызранский филиал, Сызрань,
Российская Федерация, e-mail: sharokhinatv@gmail.com;

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный технический университет», Сызранский филиал,
Сызрань, Российская Федерация

В статье аргументирована актуальность теоретико-методологического обоснования общей системы суждений относительно оценки качества подсистемы бухгалтерского контроля, что обусловлено многоцелевой направленностью самого процесса оценивания, зависящего от его субъектов, а также необходимостью совершенствования самой системы оценивания, ее организации, регламентации, стандартизации и методического обеспечения процесса оценивания. Цель исследования – разработка концепции аудиторской оценки качества подсистемы бухгалтерского контроля как составляющей общей системы внутреннего контроля экономической деятельности предприятия. Авторы считают, что системный подход дает возможность исследовать предприятие как единый комплекс взаимосвязанных видов деятельности. Вместе с тем с точки зрения принятия управленческих решений отдельные виды деятельности могут считаться самостоятельными и рассматриваться как подсистемы. Общий путь исследования логики построения концепции оценки качества подсистемы бухгалтерского контроля отражает основные положения теории систем, в частности системного анализа, метода аналогий и сравнений. Авторы утверждают, что возможность разделения системы внутреннего контроля на подсистемы основывается на таком свойстве, как «структурированность», что позволяет выделять потенциал подсистемы: ресурсный, организационный и функциональный. Далее выделены такие свойства системы, как гомеостатичность, адаптивность, упорядоченность, иерархичность, коммуникативность (информативность). Управленческое воздействие реализуется через входную информацию. Идеальной может быть получена выходная информация при отсутствии возмущающего воздействия, и, наоборот, реальной по качественным характеристикам будет получена информация в условиях возмущающего воздействия внутри или объективно извне. Авторы считают, что степень совершенства ресурсного и организационного обеспечения подсистемы бухгалтерского контроля формирует качество статического состояния подсистемы, ее готовность и возможности к функционированию. Авторы предлагают формализацию системы оценок качества подсистемы бухгалтерского контроля в системе сквозного внутреннего контроля. Каждая из оценок должна иметь свою методику определения и должна сформировать представление об определенном аспекте качества подсистемы, что наиболее объективно удовлетворит цель, которую ставит субъект оценки.

Ключевые слова: подсистема бухгалтерского контроля, аудитор, оценка, процесс оценивания, внутренний контроль, бухгалтер, предприятие

CONCEPT OF QUALITY ASSESSMENT ACCOUNTING CONTROL SUBSYSTEMS: METHODOLOGICAL BASIS

¹Sharokhina S.V. ORCID ID 0000-0001-6592-064X,

²Karsuntseva O.V. ORCID ID 0000-0001-8633-4375

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Samara State University of Economics”, Syzran branch, Syzran,
Russian Federation, e-mail: sharokhinatv@gmail.com;

²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Samara State Technical University”, Syzran branch, Syzran, Russian Federation

The article argues for the relevance of a theoretical and methodological justification for a general system of judgments regarding the quality assessment of the accounting control subsystem, which is due to the multi-purpose focus of the assessment process itself, dependent on its subjects, as well as the need to improve the assessment system itself, its organization, regulation, standardization, and methodological support for the assessment process. The purpose of the study is to develop a concept for an auditor's assessment of the quality of the accounting control subsystem as a component of the overall system of internal control of the economic activity of an enterprise. The authors believe that a systems approach makes it possible to study an enterprise as a single complex of interrelated activities. At the same time, from the standpoint of making management decisions, individual activities can be considered independent and considered as subsystems. The general approach to studying the logic of constructing a concept for assessing the quality of the accounting control subsystem reflects the fundamental tenets of systems theory, in particular systems analysis, the method of analogies and comparisons. The authors argue that the possibility of dividing the internal control system into subsystems is based on such a property as “structuredness”, which allows for identifying the

potential of the subsystem: resource, organizational, and functional. The following system properties are highlighted: homeostasis, adaptability, orderliness, hierarchy, and communicability (information content). Management influence is implemented through input information. Ideal output information can be obtained in the absence of disturbing influences, and, conversely, information with realistic qualitative characteristics will be obtained under conditions of disturbing influences from within or objectively from outside. The authors believe that the degree of perfection of the resource and organizational support of the accounting control subsystem determines the quality of the subsystem's static state, its readiness, and its capabilities for operation. The authors propose a formalized system of accounting control subsystem quality assessments within a comprehensive internal control system. Each assessment should have its own definition methodology and should provide an understanding of a specific aspect of the subsystem's quality, which will most objectively satisfy the objective set by the subject of the assessment.

Keywords: accounting control subsystem, auditor, assessment, assessment process, internal control, accountant, enterprise

Введение

Исследование системы внутреннего контроля (СВК) предприятия как целостности с особыми свойствами, которая в то же время состоит из подсистем со специфическими свойствами, является актуальным. Необходимость теоретико-методологического обоснования общей системы оценки качества подсистемы бухгалтерского контроля (ПБК) обусловлена как многоцелевой направленностью самого процесса оценивания, так и необходимостью совершенствования самой системы оценивания.

Ю.А. Кутырев называет общие принципы для всех видов контроля, например принципы законности, компетенции и пр. И предлагает выделять специальные принципы, которые относятся к тому или иному виду контроля. Для примера автор выбирает в целом внутренний финансовый аудит, что характеризуется принципами независимости, а принцип гласности в этом случае не применяет [1].

Л.С. Боташева настаивает на необходимости осуществления бухгалтерского контроля (БК) в целях формирования объективной и достоверной информации в финансовой отчетности и для принятия эффективных управленческих решений. В связи с этим автор справедливо делает вывод о целенаправленности бухгалтерского контроля на результативность [2].

А.А. Адаменко, Е.А. Оксанич, М.С. Василенко, изучив на конкретном примере результаты оценки системы внутреннего контроля, иллюстрируют необходимость ее качественной организации и проведения. Вполне понятно обоснование этого требования, так как такой подход минимизирует формирование предпосылок, которые способствуют образованию в процессе ведения учета риска возникновения ошибок, либо недобросовестных действий и могут оказать влияние на достоверность данных бухгалтерской финансовой отчетности организации [3].

Эту же проблему раскрывает и В.С. Селиванова, которая рассматривает различные методы внутреннего контроля в интегрированной системе управленческого учета

предприятия и утверждает, что в настоящее время одной из причин искажения бухгалтерской информации по-прежнему является несовершенство внутреннего контроля [4].

А.Н. Милосердова, Е.Ю. Пухова, Н.А. Софьин предлагают методику оценки эффективности реализации системы внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности на предприятиях российской атомной промышленности. Данная методика основана на использовании мнений экспертов, которые помогут выявить контрольные процедуры, требующие актуализации [5]. По мнению авторов статьи, этот метод применим практически ко всем сферам деятельности, но ему свойственен недостаток, общий для всех исследований с привлечением экспертов, а именно субъективный характер оценки.

Г.М. Бычкова, Н.М. Дьякова разработали и апробировали в формате Excel матрицу оценки уровня организации системы внутреннего контроля, отражающую взаимосвязи критериев оценки уровня организации системы, характеристик уровней организации системы, диапазонов оценки каждого целевого и интегрального показателей и способствующую снижению трудоемкости и повышению эффективности процедуры оценки [6].

А.А. Боброва, Ю.Н. Коваленко считают, что оценку эффективности СВК можно рассматривать только по отношению к тем операциям, которые были выполнены до рассматриваемого момента. Среди методов оценки эффективности выделяют два подхода: оценку эффективности дизайна внутреннего контроля и оценку операционной эффективности внутреннего контроля [7]. Безусловно, названные подходы обеспечат оценку эффективности СВК при условии применения в режиме постоянного мониторинга.

Результатом проведенного обзора литературы стало подтверждение универсализма системного анализа при построении концепции системы внутреннего контроля как целостно функционирующей. В научных трудах проведено достаточное обоснование общих теоретико-методологических основ самой оценки СВК. Было выявлено,

что проблема оценки качества важнейшей подсистемы системы внутреннего контроля, а именно подсистемы бухгалтерского контроля (ПБК), практически не исследована и требует дальнейшего изучения с точки зрения создания алгоритма концепции аудиторской оценки.

Цель исследования – разработка алгоритма создания концепции аудиторской оценки качества подсистемы бухгалтерского контроля как составляющей общей системы внутреннего контроля экономической деятельности предприятия.

Материалы и методы исследования

Обоснование и подтверждение объективности функционирования подсистемы бухгалтерского контроля как составляющей общей системы внутреннего контроля экономической деятельности базируется на исходных положениях общей теории систем, которые касаются исследований структуры сложных систем [8]. С целью системного трактования бухгалтерского контроля экстраполируем основные методологические подходы к системе в целом [9].

Знание структуры системы – это знание законов, согласно которым рождаются элементы системы и отношения между ними. Система внутреннего контроля предприятия является сложной [10]. Она состоит из подсистем со специфическими свойствами. Оставаясь относительно обособленными, эти подсистемы вступают в отношения между собой. Каждая из подсистем является внутренне структурированной и может рассматриваться как самостоятельная система.

Основываясь на положениях теории систем, в соответствии с их классификацией, подсистему бухгалтерского контроля возможно рассматривать как организационную подсистему [11]. Бухгалтерский контроль (БК), как и бухгалтерский учет, создают вместе информационную матрицу или модель предприятия. Существует научное знание об учете и контроле, которое создает абстрактные модели с целью влияния на практическую деятельность как в учете, так и в контроле.

Для раскрытия темы и достижения цели в данной статье применяются общенаучные методы исследования экономических явлений: научное абстрагирование, анализ, синтез, индукция, логический подход.

Результаты исследования и их обсуждение

Множество подсистем контроля в системе внутреннего контроля экономической деятельности определяется толкованием границы внешней среды, которая окружает ее

функционирование и функционирование ее подсистемы. В теории систем не всегда возможно найти однозначное толкование этого понятия [12]. Сущностный анализ свойств каждого из элементов системы (подсистемы) позволяет объяснить их и оценивать.

Возможность разделения СВК на подсистемы основывается на таком свойстве, как «структурированность». Именно это свойство подчеркивает объективность выделения такой подсистемы, как контроль в деятельности учетного персонала, и наличие в ней отдельных элементов: объектов, субъектов и процесса. Каждый из элементов имеет различные свойства, различные возможности, а главное – целевую направленность, что в совокупности можно рассматривать как потенциал подсистемы: ресурсный, организационный и функциональный (рис. 1).

Исходя из того, что свойства каждого элемента подсистемы являются основой их параметризации, возникает вопрос их четкого представления. Одним из главных свойств, тесно связанных с понятием «качество», является «эмерджентность» [13]. Это связано с тем, что «эмерджентность» предполагает обязательное наблюдение наличия свойств, которые можно выделить путем описания отдельных составляющих элементов системы (подсистемы). Интеграция свойств отдельных элементов (субъектов, объектов, процессов) порождает возникновение свойств высшего качественного порядка, так называемого прироста качества.

Не менее значимыми являются такие свойства, как гомеостатичность, то есть стремление к сохранению равновесия подсистемы (стабильности), и адаптивность – способность обеспечивать нормальное функционирование подсистемы в заданных параметрах.

Упорядоченность предполагает настройку каждой из подсистем СВК в соответствии с их целями, организацией субъектов, процессом и систематизацией объектов для эффективного (качественного) их функционирования. Это проявляется через связь элементов подсистемы контроля в пространстве и времени.

Возможность описания свойств с целью параметризации качества каждого элемента ПБК обусловлена не только структурированностью СВК, но и ее иерархичностью. Это свойство характеризует внутренний контроль экономической деятельности предприятия в его вертикальном срезе.

Такое свойство СВК, как коммуникативность (информативность), позволяет оценить качество процесса бухгалтерского контроля, соответствующее требованиям к информации на входе и выходе, то есть качественным характеристикам информации.



Рис. 1. Общая структура потенциала ПБК
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Анализ организационной схемы СВК и ее ПБК дает возможность исследовать характер двух типов воздействия на статистику (готовность системы и ее подсистем к функционированию) и динамику (непосредственное функционирование системы и ее подсистем).

Управленческое воздействие реализуется через входную информацию, которую можно изменять и использовать в управлении с целью решения задач функционирования системы и ее подсистем. Если возможные изменить информацию и ее качественные характеристики, то в результате можно придать системе ВК и каждой из подсистем различное движение, а следовательно, получить разное качество.

Входная информация, оказывающая возмущающее воздействие, не поддается изменениям. Она «вмешивается» в процесс контроля внутри системы (подсистемы), изменяя результат ее функционирования, и таким образом существенно влияет на каждую из подсистем и систему внутреннего контроля в целом. В результате функционирования СВК и ее подсистем формируется выходная информация относительно результатов контроля, которой присущи качественные характеристики или качественные параметры, степень соблюдения которых определяет результат воздействия на внешнюю среду, то есть контрольную среду.

Приближение фактического выхода информации к идеальному может трактоваться в целом как задача управления системой внутреннего контроля и ее подсистемами, в частности ПБК. Влияние внешней среды проявляется в том, что оно задает цели и параметры функционирования СВК и, в частности, ПБК.

Изложенное выше обуславливает необходимость анализа содержательной сущности каждого вида потенциала ПБК, степень совершенства которого и является совокупным объектом оценивания, в данном случае аудиторского.

Каждый из элементов ресурсного, организационного и функционального потенциала имеет свое эталонное значение, а именно: степень ресурсного обеспечения процесса БК, уровень организованности контрольной среды, степень совершенства структуры ПБК, состояние разработки регламентов и т.д. Критерий стоимости контроля определяет две основные составляющие: стоимость средств контроля, а также стоимость всех затрат на проведение контроля и обработку его результатов. Первая из них тесно связана с критериями и показателями ресурсного обеспечения. Показатель стоимости средств контроля достаточно прозрачный, и его количественное исчисление не вызывает затруднений. Показатель другой составляющей не является столь же простым. Однозначно-

му исчислению поддаются затраты на проведение контроля специальными службами. В отличие от этого затраты на совершение контрольных процедур, которые входят в состав функциональных обязанностей управленческого персонала, могут быть определены только относительными показателями к общей стоимости управленческих работ. Таким образом, желание обобщить стоимость внутреннего контроля приведет к исчислению относительного показателя. Последнее не имеет определяющего значения: во-первых, по причине сложности расчетов, во-вторых, по причине превышения величины затрат на содержание контролирующего подразделения. Исходя из этого, по данному критерию целесообразно определять показатели стоимости средств контроля и стоимости функционирования на предприятии контрольной службы.

Объектом оценки качества ПБК обобщенно можно считать не только целевые, организационные, управленческие, экономические и информационные характеристики подсистемы, но и степень совершенства ее статического состояния. Однако готовность ПБК к функционированию – это еще не сам процесс ее функционирования. Качество системы БК зависит от ее эффективности и уровня совершенства организации. Качество ПБК отражает целевую ориентацию организации и функционирования ПБК [14]. Разграничение категорий «система контроля» и «система управления» позволяет обоснованно использовать матричный подход и составить матрицу, которая укажет на степень реализации принципов организации и функционирования системы внутреннего экономического контроля по определенному отбору критериев оценки его качества.

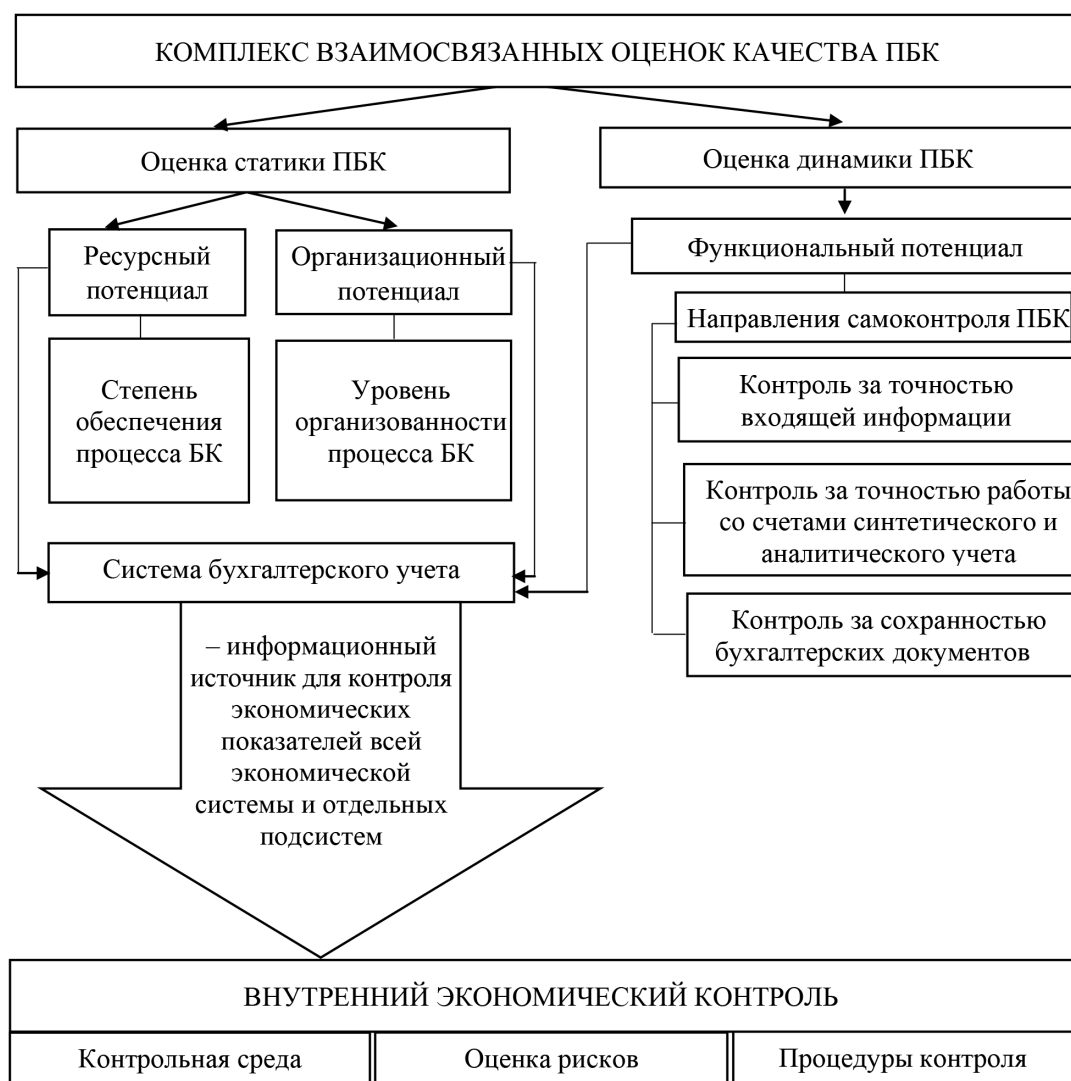


Рис. 2. Формализация системы оценок качества ПБК в системе внутреннего контроля
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Создание надлежащей контрольной среды на предприятии, использование таких форм и методов контроля, которые в наибольшей мере обеспечивали бы учет основных принципов функционирования системы контроля, характеризует качественное совершенство ПБК с теоретико-методологических позиций. Определение категории «качество ПБК» в системном и методологическом аспектах имеет большое значение, но эти аспекты трудно поддаются оценке, тем более в количественном измерении. Эффективность функционирования ПБК выступает интегрированным признаком качества подсистемы, а степень совершенства ее статического состояния определяет само качество подсистемы.

К основным факторам, которые влияют на эффективность функционирования ПБК (а это по своей сути основные характеристики ее свойств), следует отнести:

- степень целесообразности функционирования подсистемы, то есть степень полезности контрольной информации;
- достоверность результата функционирования подсистемы, которая зависит от точности, объемов выборки, от содержательной сути объектов контроля;
- своевременность контроля определяется временем его проведения и оперативностью предоставления контрольной информации для принятия управленческих решений;
- стоимость затрат на создание средств контроля, его осуществление и систематизацию его результатов в контрольной информации.

Изложенное выше дает основания определить объекты аудиторской оценки качества ПБК как эффективность функционирования подсистемы, качество действий персонала бухгалтерии, качество и полезность информации, полученной в результате контроля. Именно от уяснения сущности объектов оценивания зависит формирование системы оценок. Интеграция оценок качества процесса бухгалтерского контроля и качества информации, полученной в результате контроля, возможна в общей оценке эффективности функционирования ПБК.

Следующим шагом в разработке концепции оценки качества ПБК является определение категорий понятийного аппарата: «оценка» как термин, «оценка» как система, «оценивание» как система способов и приемов, то есть как процесс [8]. Экономическое толкование понятия «оценка» предполагает количественное измерение параметров экономических моделей с помощью статистических операций [15]. Аудиторская оценка качества ПБК по-

зволяет положить в основу формализации системы оценок структуру оцениваемого потенциала подсистемы (рис. 2).

Рисунок 2 содержит схему предложенной методики формализации системы оценок качества ПБК, основанной на использовании моделей сквозного внутреннего контроля. Каждая из оценок должна иметь свою методику определения и должна сформировать представление об определенном аспекте качества подсистемы, что наиболее объективно удовлетворит цель, которую ставит субъект оценки. Функциональный потенциал содержит обобщенные методы контроля, осуществляемого самой службой бухгалтерского учета за своей деятельностью по отдельным направлениям контроля как системы бухгалтерского учета. Внутренний экономический контроль направлен на выявление негативных факторов и рисков хозяйственной деятельности, в том числе в среде бухгалтерского учета. Эти этапы имеют отдельные фазы, каждой из которых присущи определенные аудиторские действия, которые возможно реализовать при условии получения результатов (информации) оценки качества отдельных элементов ПБК.

Цель функционирования ПБК является составляющей цели всей СВК на предприятии. Оценка качества ПБК является средством достижения цели (целей) бухгалтерского контроля, всей СВК. В таком случае не имеет принципиального значения, кто именно является субъектом оценивания: субъект внутри предприятия (руководитель предприятия, руководители структурных подразделений предприятия, в том числе главный бухгалтер, внутренние аудиторы) или аудиторская фирма, аудитор. Главное, что процесс оценивания, прежде всего, должен рассматриваться как средство усовершенствования СВК и его подсистем, а результаты процесса оценивания становятся основой для организации и осуществления аудиторских процедур, для достижения цели аудита.

В случае, когда субъектом оценивания качества СВК и ее ПБК является внешний аудитор, одним из объектов оценки становится сам процесс внутренней самооценки подсистем, в частности действия главного бухгалтера по оценке ПБК и подсистемы бухгалтерского учета.

Требованию целенаправленности необходимо подчинять в первую очередь организацию процесса оценивания и использование информации по его результатам. Именно система оценивания, сами оценки, если они объективны и достоверны, должны способствовать улучшению качественных параметров подсистемы контроля.

Информационное обеспечение оценивания (описание системы внутреннего контроля, ПБК и сбор, обработка и получение информации во время тестирования, входная информация для соответствующих расчетов, подтверждающих состояние статистики и динамики СВК и ее подсистем, входная информация о результатах оценивания) должно обладать таким признаком, как надежность. Этот признак можно трактовать как обеспечение достоверного представления об экономической деятельности клиента, возможность проверки и нейтральность. Надежность информации, полученной в процессе контрольной деятельности, определяет качество результата контроля с точки зрения реальности его практического воплощения в управление экономической системой и с учетом влияния на ее функционирование неопределенности и случайных факторов.

Требование системности относительно процесса оценивания качества ПБК трактуется как необходимость использования комплекса взаимосвязанных оценок, каждая из которых отражает качественные свойства каждого элемента потенциала подсистемы (ресурсного, организационного и функционального).

Требование репрезентативности в отношении оценки качества ПБК понимается как требование к критериям качества. Это требование выражает наиболее характерные свойства, определяющие элементы качества, то есть каждая из оценок должна раскрыть тот элемент потенциала подсистемы, который удовлетворит аудитора при решении определенных задач, исходя из общей цели его работы.

Оценивание как процесс реализует комплекс оценок, к которым предъявляются такие требования, как надежность и объективность. К системе оценок предъявляется требование универсальности, согласно которому следует стремиться к построению таких методик, которые можно распространить на ПБК любых предприятий.

Требование простоты и достижимости выражается в том, что методики оценки должны включать оптимальное количество показателей качества [8].

Критерий «целесообразность контроля» должен определить уровень структурного совершенства системы в ее динамике, то есть качество организации контроля, приближенного к месту его проведения. Используются показатели всесторонности и полноты контроля. Всесторонность проявляется через охват контролем разных сторон деятельности предприятия. Полнота означает интерпретацию всесторонно-

сти в пространстве и во времени. То есть полнота показывает, насколько всесторонне и как всеохватывающе по времени (постоянно или одноразово) поддаются проверке подконтрольные объекты. Целесообразность характеризуется также наличием синергического эффекта благодаря тому, что система как совокупный объект имеет свойства, не присущие каждому из ее составных элементов, если их рассматривать отдельно и изолированно друг от друга. По этому критерию характеризуется уровень положительного дополнительного результата, который получает предприятие от функционирования контроля как организованной системы, а не отдельных его элементов.

Алгоритм концепции оценки качества ПБК будет завершенным при условии определения понятий принципов и правил процесса оценивания. В логическом значении принцип – это центральное понятие, основа системы, являющееся обобщением и распространением любого положения на все явления той области, из которой данный принцип абстрагирован. В данном случае речь идет об элементах системы оценивания ПБК. Принципы преимущественно нормативно закрепляют методы (способы и приемы) оценки отдельных элементов общего потенциала СВК и ее подсистем, в частности бухгалтерского контроля (ресурсного, организационного и функционального). Правила оценивания (оценки) – это конкретизация во внутренних стандартах аудита общепринятых методов оценивания в виде конкретных способов и приемов, алгоритмов.

Заключение

Последовательность формирования концептуальных положений системы оценивания качества ПБК сводится к следующим шагам: аргументирование исключительно объективной возможности функционирования ПБК, что является структурным элементом СВК экономической деятельности предприятия; проведение качественной параметризации через характеристику свойств ПБК и каждого ее элемента; определение категорий понятийного аппарата: «оценка» как термин, «оценка» как система; формирование системы оценок качества ПБК; формирование требований к процессу оценивания внешними аудиторами, что основано на оценочных критериях свойств ПБК; формализация системы методик оценок относительно ресурсного, организационного и функционального потенциалов ПБК; определение принципов и правил процесса оценивания.

Результаты научного поиска, изложенные авторами в статье, являются методологической основой для разработки организационных регламентов аудиторов как субъектов оценки, стандартизации элементов аудиторской оценки качества ПБК, формализации системы ее методики.

Список литературы

1. Кутырев Ю.А. Совершенствование контроля в бюджетной сфере в условиях принятия Федеральных стандартов внутреннего финансового аудита // Вестник евразийской науки. 2020. Т. 12. № 6. С. 8. URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN620.pdf> (дата обращения: 27.10.2025). EDN: ZLGHFA.
2. Боташева Л.С. Сущность и задачи бухгалтерского контроля // Научное обозрение. Экономические науки. 2020. № 4. С. 10–14. URL: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=1058> (дата обращения: 27.10.2025). DOI: 10.17513/sres.1058 EDN: UEDOJE.
3. Адаменко А.А. Актуальные вопросы постановки бухгалтерского и налогового учета, оценка системы внутреннего контроля коммерческой организации // Вестник Академии знаний. 2020. № 39 (4). С. 20–26. URL: <https://academiyadt.ru/online-versiya-zhurnal-vestnik-akademii-znaniy-vaz-39-4-avgust-sentyabr-2020/> (дата обращения: 27.10.2025). DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10431. EDN: ILUNZP.
4. Селиванова В.С. Роль внутреннего контроля в обеспечении качества бухгалтерской информации // Вектор экономики. 2020. № 7 (49). С. 2. URL: <https://vectoreconomy.ru/images/publications/2020/7/accounting/Selivanova.pdf> (дата обращения: 27.10.2025). EDN: PZLGWO.
5. Милосердова А.Н., Софьин Н.А., Пухова Е.Ю. Оценка эффективности системы внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности // Управленческий учет. 2021. № 8–1. С. 124–129. URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/919> (дата обращения: 27.10.2025). EDN: SIPMNO.
6. Бычкова Г.М., Дьякова Н.М. Особенности оценки уровня организации системы внутреннего контроля: прикладной аспект // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. 2023. № 1. С. 339–344. URL: <https://angtu.editorum.ru/en/nauka/article/67024/view> (дата обращения: 27.10.2025). EDN: RVINJA.
7. Боброва А.А., Коваленко Ю.Н. Оценка эффективности системы внутреннего контроля в организациях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. № 11. Т. 4. С. 117–124. URL: https://s-lib.com/en/issues/eiu_2023_11_t4_a16/ (дата обращения: 27.10.2025). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.11.04.016.
8. Костровец Л.Б., Садекова А.М. Системный подход к оценке эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих // Менеджер. 2021. № 3 (97). С. 117–124. URL: <https://manager-sciencejournal.ru/wp-content/uploads/2025/03/manager-№3-97-2021.pdf> (дата обращения: 27.10.2025). DOI: 10.5281/zenodo.5598752 EDN: VLTGZA.
9. Левченко Т.П. Теоретико-методологические подходы к исследованию изменений в экономических системах // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 22. № 4. С. 5–13. URL: <https://economic-journal.omsu.ru/issues/374/12479.php> (дата обращения: 27.10.2025). DOI: 10.24147/1812-3988.2024.22(4).5-13. EDN: EGAQAG.
10. Бродский Ю.И. Структурная теория сложных систем. Модельный синтез // Математическое моделирование и численные методы. 2022. № 3 (35). С. 98–123. URL: <https://mmcm.bmstu.ru/archive/36/> (дата обращения: 27.10.2025). DOI: 10.18698/2309-3684-2022-3-98123. EDN: RDEGPB.
11. Федоров К.Ф., Пешкова Г.Ю. Emotion AI как результат развития интеллектуальных систем на принципах кибернетики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 12–2. С. 319–323. URL: <https://vaeel.ru/ru/article/view?id=2657> (дата обращения: 27.10.2025). DOI: 10.17513/vaeel.2657. EDN: GDOJYL.
12. Пилюгин П.Л. Проблемы определения границ в информационном пространстве // T-Comm: Телекоммуникации и транспорт. 2017. Т. 11. № 8. С. 37–44. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-opredeleniya-granits-v-informatsionnom-prostranstve> (дата обращения: 02.09.2025). EDN: ZGFBVV.
13. Господинов С.Г. Эмерджентность и эволюция систем // Образовательные ресурсы и технологии. 2022. № 1 (38). С. 91–97. URL: <https://vestnik-muiv.ru/article/emerdzhentnost-i-evolyutsiya-sistem/> (дата обращения: 27.10.2025). DOI: 10.21777/2500-2112-2022-1-91-97. EDN: LSQHRL.
14. Майданевич П.Н. Система оценки качества внутреннего контроля // Известия сельскохозяйственной науки Тавриды. 2017. № 10 (173). С. 99–108. URL: https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_PER_A_011183687_000190/ (дата обращения: 27.10.2025). EDN: YLEVQU.
15. Кошкарлова А.С., Ильясова А.А. Теоретические основы оценки: понятие, виды и принципы // Научное обозрение. Экономические науки. 2017. № 1. С. 43–49. URL: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=888> (дата обращения: 27.10.2025).

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

СТАТЬЯ

УДК 338.1:004
DOI 10.17513/fr.43951

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ДРАЙВЕР ФОРМИРОВАНИЯ НОВОЙ ПАРАДИГМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Масюк Н.Н. ORCID ID 0000-0001-8055-2016

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Владивостокский государственный университет», Владивосток, Российская Федерация,
e-mail: masyukn@gmail.com*

В современной глобальной экономике, характеризующейся высокой волатильностью и исчерпанием потенциала традиционных моделей роста, формирование новой экономической парадигмы становится императивом. Технологии искусственного интеллекта, обладающие свойствами самообучения, прогнозирования и масштабирования, выступают ключевым драйвером этого структурного сдвига, что обуславливает необходимость системного анализа их трансформирующего воздействия. Цель исследования – выявить и проанализировать системные изменения в структуре и механизмах экономического роста, индуцированные распространением технологий искусственного интеллекта, и обосновать становление новой, «интеллектцентричной» парадигмы развития. В основе исследования лежит системный подход, позволивший рассмотреть экономику как сложную адаптивную систему, трансформируемую под влиянием искусственного интеллекта; применялись методы сравнительного и структурно-функционального анализа, экспертной оценки и анализ данных для выявления причинно-следственных связей, а также сравнительный анализ применения технологий искусственного интеллекта в различных секторах экономики. В результате исследования определено, что искусственный интеллект трансформирует ключевые секторы экономики, включая промышленность, финансовую сферу, логистику и сельское хозяйство, путем внедрения интеллектуальной автоматизации и предиктивной аналитики. Установлено, что интеграция искусственного интеллекта создает не только возможности для роста производительности и возникновения новых бизнес-моделей, но и порождает комплекс вызовов, связанных с кадровым дефицитом, этическим регулированием и кибербезопасностью. Выявлено, что искусственный интеллект трансформирует традиционные факторы производства: данные становятся новым стратегическим ресурсом, а алгоритмы – ключевым активом, что ведет к переходу от «трудоемкой» и «капиталоемкой» к «даннооемкой» (data-intensive) экономике.

Ключевые слова: искусственный интеллект, экономический рост, новая парадигма, цифровая трансформация, данные, предиктивная аналитика, бизнес-модели, конкурентоспособность

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF A NEW ECONOMIC GROWTH PARADIGM

Masyuk N.N. ORCID ID 0000-0001-8055-2016

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Vladivostok State University”,
Vladivostok, Russian Federation, e-mail: masyukn@gmail.com*

In the modern global economy, characterized by high volatility and the exhaustion of traditional growth models' potential, the formation of a new economic paradigm is becoming imperative. Artificial intelligence technologies, possessing the properties of self-learning, forecasting, and scalability, are a key driver of this structural shift, which necessitates a systematic analysis of their transformative impact. Research Objective – to identify and analyze systemic changes in the structure and mechanisms of economic growth induced by the proliferation of artificial intelligence technologies and to substantiate the emergence of a new “intelli-centric” development paradigm. The research is based on a systems approach, which allowed for the consideration of the economy as a complex adaptive system being transformed under the influence of Artificial intelligence; methods of comparative and structural-functional analysis, expert assessment, and data analysis were applied to identify cause-and-effect relationships, as well as a comparative analysis of the application of artificial intelligence technologies in various economic sectors. The study determined that artificial intelligence is transforming key economic sectors, including industry, finance, logistics, and agriculture, through the implementation of intelligent automation and predictive analytics. It was established that the integration of artificial intelligence not only creates opportunities for productivity growth and the emergence of new business models but also generates a set of challenges related to workforce shortages, ethical regulation, and cybersecurity. It was revealed that Artificial intelligence is transforming traditional factors of production: data is becoming a new strategic resource, and algorithms are becoming a key asset, leading to a transition from a “labor-intensive” and “capital-intensive” to a “data-intensive” economy.

Keywords: artificial intelligence, economic growth, new paradigm, digital transformation, data, predictive analytics, business models, competitiveness

Введение

Цифровая трансформация традиционно ассоциировалась с оцифровкой данных и автоматизацией рутинных процессов [1, с. 3].

Однако современный этап этого процесса характеризуется переходом к интеллектуальной автоматизации и принятию решений на основе данных. Как отмечают ведущие исследователи, происходит фундаментальный

сдвиг от простой оптимизации к созданию принципиально новых бизнес-моделей и рыночных структур. Искусственный интеллект, машинное обучение и анализ больших данных выходят за рамки простого увеличения эффективности – они фундаментально меняют структуру рынков, бизнес-модели и природу конкуренции, определяя экономический рост [2, с. 4; 3; 4]. Если цифровизация – это внедрение технологий, то цифровая трансформация с использованием ИИ – это перепроектирование всей экономической системы вокруг данных и интеллектуальных алгоритмов, что находит отражение в современных теоретических подходах [5].

Успех в эпоху цифровой трансформации определяется не просто наличием технологической инфраструктуры, а *способностью к системной интеграции ИИ*. Это подразумевает создание целостных экосистем [6], объединяющих передовые исследования, венчурное финансирование, адаптивное законодательство и непрерывное образование [7; 8]. Страны и корпорации, которые смогут не просто внедрять, а органично встраивать искусственный интеллект в свою экономическую ДНК – формируя вокруг него стратегии, институты и культуру, – получат решающее конкурентное преимущество в XXI в. [9]. Будущее экономическое лидерство будет принадлежать тем, кто овладеет не технологией как таковой, а искусством ее стратегического и ответственного применения для достижения устойчивого развития и повышения благосостояния общества [10].

Цель исследования – комплексный анализ роли искусственного интеллекта как ключевого драйвера цифровой трансформации современных экономических систем и формирования новой парадигмы экономического роста. В рамках достижения поставленной цели решаются следующие задачи: выявить и охарактеризовать ключевые механизмы воздействия искусственного интеллекта на перестройку бизнес-моделей и отраслевых структур; оценить масштабы и последствия его внедрения в различных секторах экономики; систематизировать основные вызовы и риски, связанные с интеграцией искусственного интеллекта.

Материалы и методы исследования

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также системный подход. Для решения поставленных задач был применен сравнительный анализ реализации технологий искусственного интеллекта в различных экономических секторах.

Материалом исследования выступили:

- научные публикации в международных рецензируемых журналах, посвященные экономике цифровой трансформации и искусственного интеллекта;

- аналитические отчеты и обзоры глобальных консалтинговых компаний (McKinsey & Company, Deloitte, PwC) и международных организаций (Всемирный банк, ОЭСР);

- статистические и аналитические данные и отраслевые кейсы, иллюстрирующие влияние искусственного интеллекта на производительность, создание новых рынков и трансформацию бизнес-процессов;

- научные монографии и труды ведущих теоретиков в области цифровой экономики и управления.

Результаты исследования и их обсуждение

Многие современные исследователи, как отечественные, так и зарубежные, озадачены проблемой искусственного интеллекта и трансформационными процессами, которые с ним связаны. Приведем несколько работ зарубежных ученых, прямо затрагивающих тематику искусственного интеллекта.

К примеру, Acemoglu & Restrepo [11] представили фундаментальное исследование о влиянии автоматизации (роботов и, по аналогии, ИИ) на рынок труда, что напрямую связано с «кадровыми вызовами» цифровизации.

Brynjolfsson, Rock & Syverson [12] рассматривают, как ИИ как технология общего назначения (General Purpose Technology) меняет парадигму производительности, формируя «J-кривую», что соответствует теме новой парадигмы роста.

Одной из первых крупных эмпирических работ о влиянии генеративного ИИ на производительность труда, иллюстрирующей «интеллектуализацию» бизнес-моделей на микроуровне, является работа Brynjolfsson, Li & Raymond [13, с. 12–24].

Korinek & Stiglitz анализируют макроэкономические последствия ИИ, включая вопросы распределения доходов и безработицы, что напрямую перекликается с системными вызовами, описанными в заключении [14].

Современный кросс-страновой анализ «экспозиции» профессий к ИИ, показывающий масштаб структурных изменений в глобальной экономике, представлен в работе Felten, Raj & Seamans [15].

Исходя из анализа множества публикаций на темы, связанные с искусственным интеллектом, можно сделать вывод о том, что ключевое отличие искусственного интеллекта от предыдущих технологических

решений – его фундаментальная способность к самообучению и сложному прогнозированию на основе выявления скрытых паттернов в данных [16]. Эта качественная трансформация позволяет системам не просто выполнять заранее запрограммированные алгоритмы, а адаптироваться к изменяющимся условиям и вырабатывать оптимальные и субоптимальные решения [17, с. 42], выходя далеко за рамки простой оптимизации существующих процессов и создавая принципиально новые, к которым можно отнести интеллектуальную автоматизацию, предиктивную аналитику и создание новых продуктов и рынков [18].

Далее перейдем к рассмотрению ключевых направлений воздействия ИИ на экономические системы (табл. 1).

Несмотря на колоссальный потенциал, массовое внедрение искусственного интел-

лекта сопряжено с комплексом серьезных вызовов и системных рисков, которые требуют проактивного управления и выработки сбалансированных подходов (табл. 2).

Таким образом, помимо технических задач, человечеству предстоит решить сложнейшие социальные, в первую очередь образовательные, а также этические и правовые вопросы, чтобы направить развитие искусственного интеллекта в русло, обеспечивающее устойчивое и справедливое развитие для всех [19; 20].

Для формализации влияния ИИ на экономические системы в качестве примеров было добавлено математическое сопровождение. Предложена производственная функция, включающая фактор ИИ (модель 1), и модель, описывающая мультипликативный эффект при переходе от традиционной экономики к цифровой (модель 2).

Таблица 1

Ключевые направления воздействия ИИ на экономические системы

Направление	Пояснение
Промышленность и производство	«Индустрия 4.0» или «цифровые двойники» немислимы без ИИ. Алгоритмы оптимизируют энергопотребление, прогнозируют необходимость техобслуживания, управляют качеством продукции в режиме реального времени, что приводит к принципиально новым уровням производительности
Финансовый сектор	ИИ лежит в основе скоринга, борьбы с мошенничеством, алгоритмического трейдинга и персонального финансового консультирования (робо-эдвайзеры). Это повышает стабильность системы и доступность финансовых услуг
Сельское хозяйство	Точное земледелие с использованием ИИ-алгоритмов анализа данных с дронов и датчиков позволяет прогнозировать урожай, оптимизировать использование воды и удобрений, что критически важно для продовольственной безопасности
Логистика и транспорт	Умные системы управления трафиком, оптимизация маршрутов доставки и развитие беспилотного транспорта кардинально снижают издержки и меняют представление о мобильности
Розничная торговля и сервис	Персонализация предложений, динамическое ценообразование, управление запасами на основе прогноза спроса и использование чат-ботов для обслуживания клиентов стали новым стандартом благодаря ИИ

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

Таблица 2

Вызовы и риски интеграции ИИ

Наименование риска	Пояснение
Кадровый разрыв и трансформация рынка труда	Острая нехватка специалистов, способных разрабатывать и внедрять ИИ-решения
Этические и регуляторные дилеммы	Вопросы приватности данных, алгоритмической предвзятости и ответственности за решения, принятые ИИ, требуют разработки адекватной нормативной базы
Неравенство и концентрация	Существует риск углубления разрыва между компаниями и странами, обладающими доступом к данным и технологиям ИИ, и теми, кто такого доступа лишен
Кибератаки	Интеллектуальные системы становятся новой мишенью для сложных кибератак

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

Модель 1. Производственная функция с учетом ИИ.

Пусть выпуск описывается следующей функцией (Y):

$$Y = A \cdot (L^\alpha \cdot K^\beta) \cdot (AI^\gamma \cdot D^\delta) \cdot e^{\lambda \cdot (AI \cdot L)}, \quad (1)$$

где A – общая факторная производительность (без учета ИИ и цифровизации);

L – труд;

K – физический капитал;

AI – фактор искусственного интеллекта (например, количество ИИ-систем или инвестиции в ИИ);

D – цифровой капитал (инфраструктура, данные, программное обеспечение);

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – эластичности выпуска по соответствующим факторам (причем $\alpha + \beta + \gamma + \delta < 1$ для убывающей отдачи от масштаба, но можно рассмотреть и постоянную отдачу);

$e^{\lambda \cdot (AI \cdot L)}$ – фактор взаимодействия ИИ и труда. Если $\lambda > 0$, то ИИ и труд являются взаимодополняющими, а если $\lambda < 0$ – замещающими.

Данная функция позволяет учесть как прямое влияние ИИ и цифрового капитала на выпуск, так и эффект взаимодействия ИИ и труда. Для ее апробации был проведен анализ данных 67 промышленных предприятий РФ за 2020–2024 гг. Полученные результаты: коэффициент детерминации $R^2 = 0,87$; статистическая значимость факторов: фактор ИИ (γ): 0,12; цифровой капитал (δ): 0,09; эффект взаимодействия ИИ-труд (λ): 0,004.

Модель 2. Функция воздействия ИИ на производительность.

Мультипликативный эффект от ИИ можно определить как

$$\Pi_{AI} = \lambda * \sum_{i=1}^n w_i \times f_i(AI_i), \quad (2)$$

где Π_{AI} – совокупный эффект повышения производительности,

λ – коэффициент эффективности внедрения ИИ;

w_i – веса различных направлений применения ИИ;

$f_i(AI_i)$ – функции эффективности по направлениям:

f_1 – интеллектуальная автоматизация,

f_2 – предиктивная аналитика,

f_3 – создание новых продуктов.

Для валидации данной модели использовались экспериментальные данные по 32 корпоративным проектам внедрения ИИ. В результате было получено: λ (эффективность внедрения) – $0,78 \pm 0,12$; веса направлений: w_1 (интеллектуальная автоматизация): $0,48 \pm 0,08$; w_2 (предиктивная

аналитика): $0,31 \pm 0,06$; w_3 (создание новых продуктов): $0,21 \pm 0,05$.

Достоверность результатов подтверждается как уровнем доверия для всех ключевых параметров (95 %), так и совпадением с качественными оценками экспертов (82 %). Погрешность прогноза: $\pm 7,2\%$ в краткосрочном периоде.

Отметим, что модели лучше работают на горизонте 2–3 года, при этом для учета отраслевой специфики требуется калибровка для разных секторов экономики.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

а) *по объекту исследования* – впервые экономика рассматривается как сложная адаптивная система, трансформируемая под влиянием искусственного интеллекта в направлении формирования интеллектоцентричной парадигмы роста. Выделен и концептуализирован новый тип экономической системы – «данноемкая (data-intensive) экономика», где данные становятся стратегическим ресурсом, а алгоритмы – ключевым активом; определен переход от традиционных факторов производства (труд, капитал) к новой конфигурации, где центральное место занимают искусственный интеллект и цифровой капитал; впервые экономический рост исследуется через призму симбиотического взаимодействия человеческого и искусственного интеллекта;

б) *по методам исследования* – разработан комплексный методологический аппарат для анализа трансформирующего воздействия ИИ на экономические системы, а именно: предложена оригинальная производственная функция (Модель 1), включающая фактор ИИ как самостоятельную переменную с эффектом взаимодействия с трудом; разработана модель мультипликативного эффекта ИИ (Модель 2), позволяющая количественно оценивать вклад различных направлений применения искусственного интеллекта; применен синтетический подход, сочетающий системный анализ с элементами структурно-функционального и сравнительного анализа; разработан аппарат для анализа нелинейных эффектов внедрения искусственного интеллекта;

в) *по полученным результатам* – обоснован и содержательно раскрыт концепт «интеллектоцентричной парадигмы экономического роста» как новой стадии экономического развития; выявлен и описан механизм трансформации традиционных факторов производства под влиянием ИИ; доказано, что ИИ выступает не просто инструментом оптимизации, а системообразующим фактором, меняющим природу конкуренции и создания стоимости; система-

тизированы и классифицированы ключевые направления воздействия ИИ на экономические системы с выделением отраслевой специфики (табл. 1); выявлен и структурирован комплекс системных рисков интеграции ИИ (табл. 2); установлен пороговый эффект внедрения ИИ, при котором происходит качественный переход от экстенсивного к интенсивному типу экономического роста; разработаны критерии эффективности интеграции ИИ в экономические системы.

Заключение

Искусственный интеллект стал ключевым драйвером формирования новой интеллектоцентричной парадигмы экономического роста. Его влияние системно меняет основы создания стоимости, конкуренции и экономического управления. На микроуровне ИИ обеспечивает переход от реактивного управления к предиктивному и прескриптивному анализу, способствуя созданию гиперперсонализированных продуктов и услуг. На макроуровне происходит переход от традиционных моделей к данноёмкой экономической системе, где данные становятся стратегическим капиталом, а алгоритмы – механизмом его преобразования в стоимость. Искусственный интеллект не просто повышает производительность, а выступает системообразующим фактором, формирующим новую парадигму экономического роста. Однако эта парадигма порождает комплекс вызовов, требующих системного решения. Этический императив требует разработки прозрачных принципов использования ИИ, регуляторный вызов заключается в нахождении баланса между инновациями и правовыми рамками, а кадровый вызов требует трансформации образовательных систем для формирования компетенций, необходимых для симбиоза с ИИ. Успешное функционирование в новой парадигме требует стратегических инвестиций в исследования, развития цифровой инфраструктуры и адаптации нормативно-правовой базы.

Список литературы

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W.W. Norton & Company, 2014. ISBN 978-0-393-23935-5.
2. Davenport T.H. The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work. MIT Press, 2018. DOI: 10.7551/mitpress/11781.001.0001.
3. Драгуленко В.В., Иванников В.А., Унанян В.С. Применение искусственного интеллекта в прогнозировании экономического роста // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2023. № 4 (71). С. 79–90. DOI: 10.17513/vestpaku.1435. EDN: EVLLYI.
4. Ведута Е.Н., Гегамян Л.А. Искусственный интеллект в обеспечении устойчивого экономического развития // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 179–194. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-179-194. EDN: IJDPMD.
5. Iansiti M., Lakhani K.R. Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. ISBN: 978-1633697621.
6. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В., Богомолов А.А. Роль бизнес-экосистем в формировании экосистемы экономики региона // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 12–2. С. 203–209. DOI: 10.17513/vaael.2639. EDN: PHSQUQ.
7. Махтымова М., Мырадова А., Байрамова М. Роль искусственного интеллекта в формировании глобальных экономических тенденций // Символ науки: международный научный журнал. 2024. Т. 1. № 12–1. С. 111–112. EDN: PLBTXX.
8. Масюк Н.Н., Батурина О.А., Бушуева М.А. Стратегическое партнерство университетов с бизнес-средой: баланс взаимных интересов // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12–4 (53). С. 824–829. EDN: TLUQBH.
9. Poghosyan M. Artificial Intelligence as An Incentive for Economic Development // The contemporary issues of socioeconomic development in the Republic of Armenia. 2023. P. 195–209. DOI: 10.54503/1829-4324.2023.2-195. EDN: GOSHGH.
10. Мерзлякова Е.А., Грибов Р.В., Журбенко И.В. Расширение возможностей применения искусственного интеллекта для решения задач инновационного развития // Регион: системы, экономика, управление. 2025. № 1 (68). С. 59–65. DOI: 10.22394/1997-4469-2025-68-1-59-65. EDN: RNUTER.
11. Acemoglu D., Restrepo P. Robots and jobs: Evidence from US labor markets // Journal of Political Economy. 2020. Vol. 128. Is. 6. P. 2188–2244. DOI: 10.1086/705716.
12. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies // American Economic Journal: Macroeconomics. 2021. Vol. 13. Is. 1. P. 333–372. DOI: 10.1257/mac.20180386.
13. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. R. Generative AI at work. NBER Working Paper № 31161. 2023. DOI: 10.3386/w31161.
14. Korinek A., Stiglitz J.E. Artificial intelligence and its implications for income distribution and unemployment // The economics of artificial intelligence: An agenda / Ed. by A. Agrawal, J. Gans, A. Goldfarb. University of Chicago Press, 2021. P. 349–390. DOI: 10.7208/chicago/9780226613475.001.0001.
15. Felten E., Raj M., Seamans R. Occupational exposure to AI: A cross-country analysis // Research Policy. 2024. Vol. 53. Is. 5. P. 105017. DOI: 10.1016/j.respol.2024.105017.
16. Масюк Н.Н., Кирьянов А.Е., Бушуева М.А., Шакуев Д.А. Искусственный интеллект как ключевой элемент цифровой трансформации экономики // Фундаментальные исследования. 2021. № 10. С. 49–54. DOI: 10.17513/fr.43108. EDN: SXUKHE.
17. Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Васюкова Л.К., Брагина З.В., Васюков О.Н., Мосолова Н.А. Конфликтно-компромиссное управление: теория, методология, практика. Владивосток: Издательство Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 2022. 160 с. EDN: RHGMXQ. ISBN 978-5-9736-0654-1.
18. Roumate F. How artificial intelligence will drive social policy actions? // Communications. Media. Design. 2023. Vol. 8. № 4. P. 5–17. EDN: SBZIFG.
19. Bianchini M., Gualtieri G., Ricci M., Tagliaventi M.T. Digital transformation and the labour market: The role of firm digital intensity // Research Policy. 2024. Vol. 53. Is. 1. P. 104899. DOI: 10.1016/j.respol.2023.104899.
20. Sharma S.K., Panda S.K., Jena S.K. The role of Artificial Intelligence, Blockchain, and Internet of Things in digitalizing economy, society, and environment: A systematic review // Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 198. P. 122948. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122948.

Конфликт интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The author declares that there is no conflict of interest.

СТАТЬИ

УДК 332.1
DOI 10.17513/fr.43952

**ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПРИРОДНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ
ТРАНСГРАНИЧЬЯ РОССИИ (РЕСПУБЛИКА БУРЯТИЯ) И МОНГОЛИИ:
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ, СОСТОЯНИЕ, ОЦЕНКА**

**Аюшеева С.Н. ORCID ID 0000-0002-7365-3622,
Ботоева Н.Б. ORCID ID 0000-0002-9172-3962,
Алтаев А.А. ORCID ID 0000-0002-7745-3804,
Михеева А.С. ORCID ID 0000-0003-1407-4441**

*Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Байкальский институт
природопользования Сибирского отделения Российской академии наук, Улан-Удэ,
Российская Федерация, e-mail: asvetl@binm.ru*

В современных условиях функционирование природно-хозяйственных систем сталкивается со значительными рисками и угрозами, включая изменение климата, загрязнение окружающей среды, утрату биоразнообразия и истощение природных ресурсов. Актуальность исследования природно-хозяйственных систем трансграничных территорий обусловлена не только ростом интеграционных экономических отношений, но и зависимостью экологической обстановки от форм и уровня хозяйственной деятельности соседних стран. Целью исследования является сравнительный анализ состояния природно-хозяйственных систем трансграничных территорий России и Монголии (землепользования, водопользования, лесопользования, сельского хозяйства) в трансграничных регионах России (Республика Бурятия) и Монголии (аймаки Bulgan, Khuvsgul, Selenge) за 2007–2023 гг. для выявления общих закономерностей и особенностей развития, определения эффективных и устойчивых практик природопользования. Авторами использован системный подход к оценке исследования территориальных природно-хозяйственных систем трансграничья: анализ состава и структуры земельного фонда; анализ использования водных ресурсов с точки зрения направлений использования, структуры общего забора воды; оценка уровня лесистости территорий, выявления лучших практик лесопользования; анализ животноводства и растениеводства с точки зрения воздействия на окружающую среду. Анализ состояния территориальных природно-хозяйственных систем показал, что в настоящее время сельское хозяйство Монголии оказывает значительную нагрузку на природные экосистемы.

Ключевые слова: природно-хозяйственные системы, российско-монгольское трансграничье, земельные ресурсы, водопользование, сельское хозяйство, лесные ресурсы

**TERRITORIAL NATURAL-ECONOMIC SYSTEMS
OF THE TRANSBOUNDARY RUSSIA (REPUBLIC OF BURYATIA)
AND MONGOLIA: COMPARATIVE ANALYSIS, STATE, ASSESSMENT**

**Ayusheeva S.N. ORCID ID 0000-0002-7365-3622,
Botoeva N.B. ORCID ID 0000-0002-9172-3962,
Altaev A.A. ORCID ID 0000-0002-7745-3804,
Mikheeva A.S. ORCID ID 0000-0003-1407-4441**

*Federal State Budgetary Institution of Science Baikal Institute of Environmental Management
of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Ulan-Ude, Russian Federation,
e-mail: asvetl@binm.ru*

In modern conditions, the functioning of natural and economic systems faces significant risks and threats, including climate change, environmental pollution, loss of biodiversity and depletion of natural resources. The relevance of the study of natural and economic systems of transboundary territories is due not only to the growth of integrated economic relations, but also to the dependence of the environmental situation on the forms and level of economic activity of neighboring countries. The objective of the study is a comparative analysis of the state of natural and economic systems of the transboundary territories of Russia and Mongolia (land use, water use, forestry, agriculture) in the transboundary regions of Russia (the Republic of Buryatia) and Mongolia (Bulgan, Khuvsgul, Selenge aimags) for the period 2007–2023. In order to identify general patterns and features of development, to determine effective and sustainable practices of nature management. The authors used a systems approach to assessing the study of territorial natural and economic systems of transboundary areas: analysis of the composition and structure of the land fund; An analysis of water resource use in terms of use patterns and the structure of total water intake; an assessment of the forest cover of territories and the identification of best forest management practices; and an analysis of livestock and crop production in terms of environmental impact. An analysis of the state of territorial natural and economic systems revealed that Mongolia's agriculture currently places significant pressure on natural ecosystems.

Keywords: natural and economic systems, Russian-Mongolian transboundary, land resources, water use, agriculture, forest resources

Введение

Трансграничье России и Монголии, охватывающее бассейн озера Байкал, представляет собой уникальный регион с тесной географической, исторической, этнической и экономической связью. Этот регион, богатый природными ресурсами, играет ключевую роль в реализации международных проектов Евразийского экономического союза, стратегической концепции «Один пояс, один путь», экономического коридора Китай – Монголия – Россия. Анализ состояния территориальных природно-хозяйственных систем трансграничных территорий свидетельствует о нарастающих проявлениях ресурсно-сырьевой мезоэкономической модели, формирующей «смещенность» экономической структуры в пользу сырьевых отраслей, которые обладают наиболее деструктивным экологическим эффектом.

Целью исследования является сравнительный анализ состояния природно-хозяйственных систем трансграничных территорий России и Монголии (землепользования, водопользования, лесопользования, сельского хозяйства) для выявления общих закономерностей и особенностей развития, определения эффективных и устойчивых практик природопользования.

Задачами исследования являются:

- проведение сравнительного анализа структуры земельного фонда в исследуемых регионах, выявление доминирующих категорий земель, а также оценка влияния институциональных факторов на структуру землепользования;
- оценка состояния и характера водопользования, анализ объёмов, структуры и направлений использования водных ресурсов по основным видам экономической деятельности;
- анализ состояния лесных ресурсов и практик лесопользования, включая оценку уровня лесистости, воздействия лесных пожаров;
- исследование структуры, динамики и экологической нагрузки сельского хозяйства и оценка воздействия аграрного сектора, особенно животноводства, на природные экосистемы;
- выявление взаимосвязи между экономической структурой регионов и характером природопользования;
- на основе комплексного сравнения формулирование выводов и рекомендаций по повышению устойчивости природопользования и снижению антропогенной нагрузки в трансграничных природно-хозяйственных системах.

Материалы и методы исследования

Исследование состояния компонентов территориальных природно-хозяйственных систем было выполнено для трансграничных территорий России (Республика Бурятия) и Монголии. К трансграничным аймакам Монголии относятся аймаки Bulgan, Khuvsgul, Selenge (аймак – территориально-административная единица первого уровня в Монголии). Временными рамками исследования природно-хозяйственных систем трансграничья России и Монголии стал период с 2007 по 2023 год.

Результаты исследования и их обсуждение

Территория трансграничных районов России и Монголии является огромной по площади (541,8 тыс. км²). Плотность населения трансграничных аймаков Bulgan и Khuvsgul выше в 2 раза аналогичного показателя Республики Бурятия. Структура ВРП трансграничных аймаков Монголии характеризуется высоким удельным весом сельского хозяйства в ВРП (32,5-65,2%). Для аймака Selenge характерен высокий удельный вес горнодобывающей промышленности (в 2022 г. добыто 3925 тыс. т железной руды, 22,7 кг золота) (табл. 1).

Основными месторождениями полезных ископаемых на территории трансграничных аймаков Монголии являются залежи: железа – Тумуртэй (аймак Selenge, сомон Khuder), фосфоритов – Бурэнхаан (аймак Khuvsgul, сомон Burentogtokh), золота – Бороо (аймак Selenge, сомон Bayangol) [3], бурого угля – Улаан-Овоо (аймак Selenge, сомон Tushig). В аймаке Selenge распространена открытая добыча россыпного золота нелегальными старателями, что приводит к негативным последствиям, таким как использование ртути и цианида для промывки золота [4; 5].

Землепользование. В 1991 г. в Монголии был принят Закон о приватизации собственности, в 1992 г. была завершена приватизация сельского хозяйства, 90% скота и земли перешли в частную собственность [6]. В Монголии была внедрена модель управления пастбищами, согласно которой «пастбища принадлежат всему народу», и провозглашена «национальная свобода» в выборе места жительства [7].

Категории землепользования Монголии сформированы по российской модели, однако земли запаса в Монголии в отдельную категорию не выделены. Наибольшая доля в структуре землепользования трансграничных аймаков Монголии занимают сельскохозяйственные земли (44,5-56,0%) (рис. 1).

Таблица 1

Основные экономические характеристики (2022 г.)

Показатели	Бурятия	Bulgan	Khuvsgul	Selenge
Площадь, км²	351 334	48 733	100 628,82	41 152,6
Население, чел. (2022 г.)	974 600	61 717	137 780	107 899
Плотность населения, чел./км²	0,4	0,8	0,7	0,4
ВРП, млн долл. США (2022 г.)	6516,16	174,71	302,37	375,66
ВРП на душу населения, тыс. долл. США/чел. (2022 г.)	6,67	2,83	2,19	3,48
Структура ВРП, % (2022 г.)	<div><div><div>Бурятия</div><div>3,333,862,9</div></div><div><div>Khuvsgul</div><div>57,315,227,5</div></div><div><div>Selenge</div><div>32,541,625,9</div></div><div><div>Bulgan</div><div>65,213,521,3</div></div></div> <div>0102030405060708090100</div> <div>■ Сельское хозяйство ■ Промышленность и строительство ■ Услуги</div>			
Доля горнодобывающей промышленности в структуре ВРП, %	9,9	0,2	0,4	42,1

Примечание: составлено авторами на основе данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия [1] и National Statistics Office of Mongolia [2].

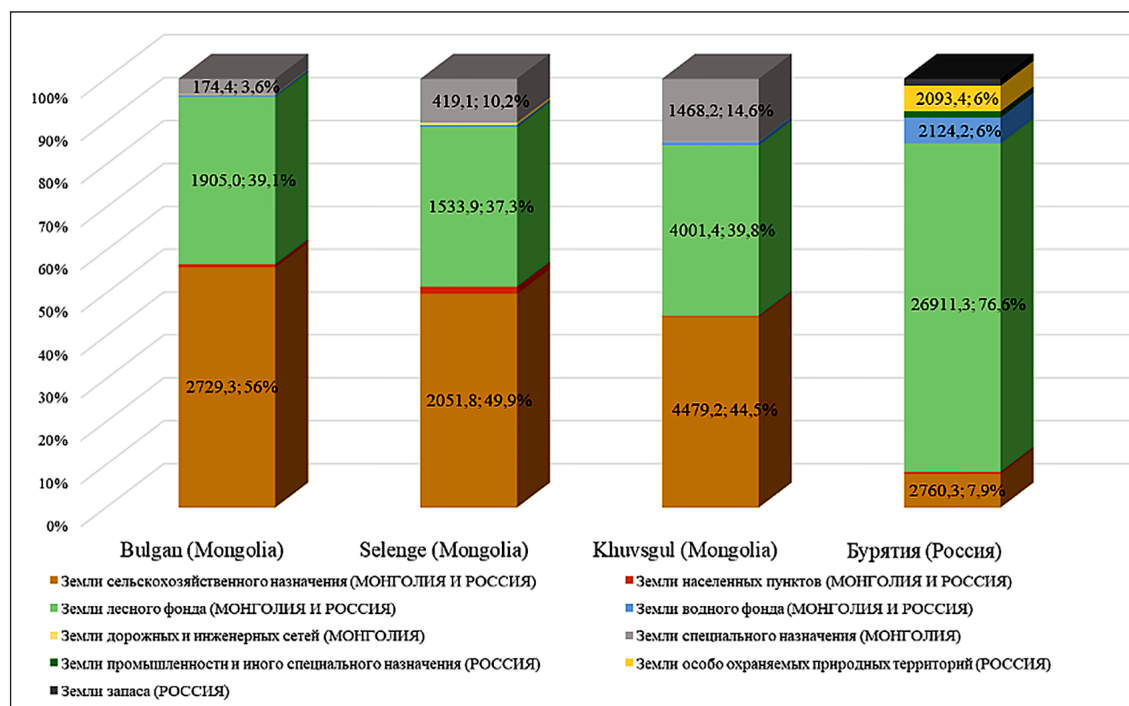


Рис. 1. Распределение земельного фонда по категориям земель (2023 г.), тыс. га
Примечание: составлено авторами на основе данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия [1] и National Statistics Office of Mongolia [2]

Таблица 2

Использование воды по основным видам деятельности, млн м³

Показатели	Республика Бурятия	Bulgan	Khuvsgul	Selenge
Общий объем использованной воды	593,8	18,6	19,2	50,8
Общий объем воды, используемой для бытовых нужд	31,6	0,5	1,1	3,6
Общий объем воды, используемой при производстве	557,0	18,1	17,9	43,6
в т. ч. в сельскохозяйственном производстве	1,3	15,1	17,8	22,6
в горнодобывающей промышленности	555,7	2,9	0,009	12,5
в обрабатывающих производствах		0,0002	0,1	5,8
в энергетике		-	0,04	-
в строительстве		0,1	0,1	2,7
Общий объем воды, используемой в сфере услуг	5,2	0,02	0,2	3,6

Примечание: составлено авторами на основе данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия [1] и National Statistics Office of Mongolia [2].

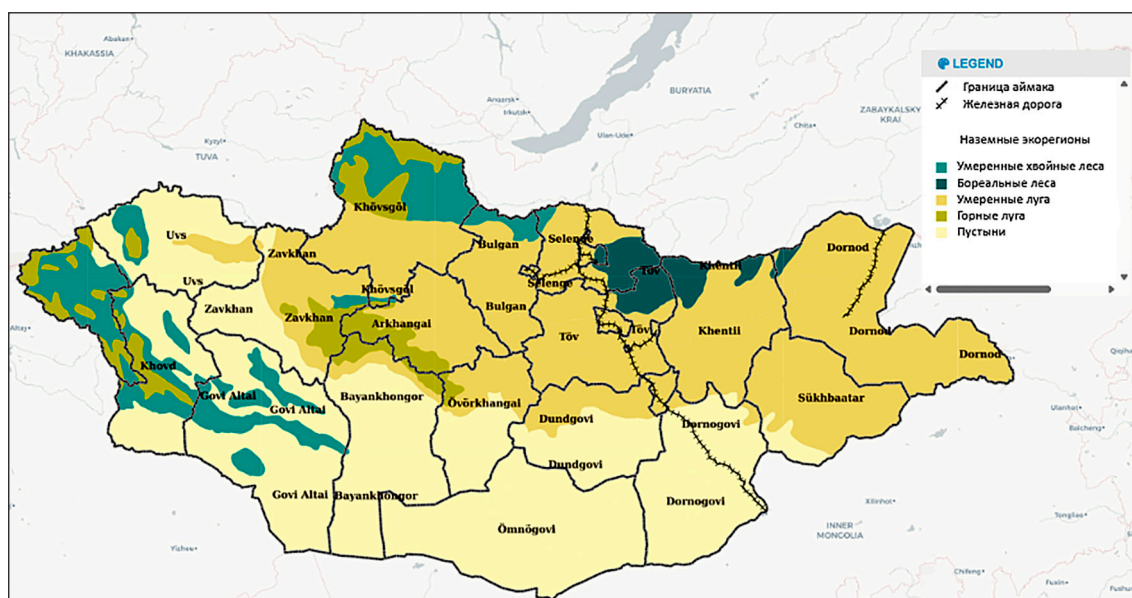


Рис. 2. Наземные экосистемы Монголии
Источник: составлено по данным [10]

Высокий удельный вес земель лесного фонда характерен для трансграничных территорий обеих стран. К землям специального назначения Монголии относятся земли ООПТ, приграничные территории, территории, выделенные для нужд национальной обороны и безопасности (3,6-14,6%).

Водопользование. Монголия имеет ограниченные водные ресурсы. Основные источники водоснабжения Монголии являются поверхностными (реки, озера, родники, минеральные источники, водоемы) и подземными. Общий объем использованных водных ресурсов в Республике Бурятия на-

много выше, чем в исследуемых аймаках Монголии (табл. 2). В сельскохозяйственном производстве в трансграничных аймаках Монголии используется значительное количество водных ресурсов в сравнении с Республикой Бурятией.

Лесопользование. Для трансграничных территорий России и Монголии леса имеют огромное значение. В лесном поясе [8; 9] на территории Монголии формируется 73% стока реки Селенги – крупнейшего притока оз. Байкал. На рисунке 2 представлены основные экосистемы Монголии. В исследуемых аймаках представлены умеренные

хвойные и бореальные леса. В стране преобладают хвойные и лиственные леса, занимающие 83,7% площади лесов и 99,8% лесных запасов, в то время как на долю сосновых лесов и торфяников приходится 16,6% покрытых лесами площадей и 0,2% лесных запасов [2].

Площадь лесных угодий в Монголии на конец 2023 г. составляет 12 621,4 тыс. га, что на 203,7 тыс. га, или 1,6%, больше, чем в 2019 г. Уровень лесистости территории Монголии составил 8,3%, в т.ч. аймака Khuvsgul – 32,6%, Selenge – 35,7%, Bulgan – 29,0%.

С 2018 г. на территории исследуемых аймаков Монголии не зафиксировано лесных пожаров (рис. 3). Площадь лесных земель, пройденная пожарами на территории Бурятии, значительна.

Интересен монгольский опыт ведения общинного лесного хозяйства, который дает заметные результаты по сохранению лесов. В настоящее время в северо-восточной Монголии работают 325 общин, включающих 4300 семей с 8800 членами, которые владеют лесным фондом общей площадью 761,7 тыс. га. Местные жители, община, местные администрации владеют лесным фондом по договору «Лесной менеджмент по совместному ведению лесного хозяйства». Этот проект «Ведение общинного лесного хозяйства» уже внедрен

и на арендованных на длительный срок лесных территориях Монголии. Общины имеют юридический статус и права по принятию решений в области лесопользования. Местная администрация оказывает помощь и поддержку общинам при разработке планов лесопользования [11].

Сельское хозяйство. Ведущей отраслью экономики Монголии является пастбищное животноводство, которым занимаются преимущественно на семейной основе [12]. Традиционно номады разводят 5 видов скота: лошади, КРС, верблюды, овцы и козы. В 2022 г. доля кочевых домохозяйств составляла: Bulgan – 80,0%, Khuvsgul – 89,2%, Selenge – 52,3%. Отличительной особенностью домохозяйства Монголии является проживание в расширенной семье, т.е. состоящей из нескольких поколений [13]. В экономически сложных условиях люди объединяют ресурсы и живут вместе для взаимной поддержки. В Монголии пожилые женщины чаще (более 50%), чем пожилые мужчины (более 40%), живут в расширенных семьях [14; 15]. В период с 2007 по 2023 г. замечен значительный рост поголовья в исследуемых аймаках Монголии (рис. 4). В 2023 г. наибольшее поголовье скота на рассматриваемых территориях наблюдалось в аймаке Bulgan, наименьшее – в Республике Бурятия.

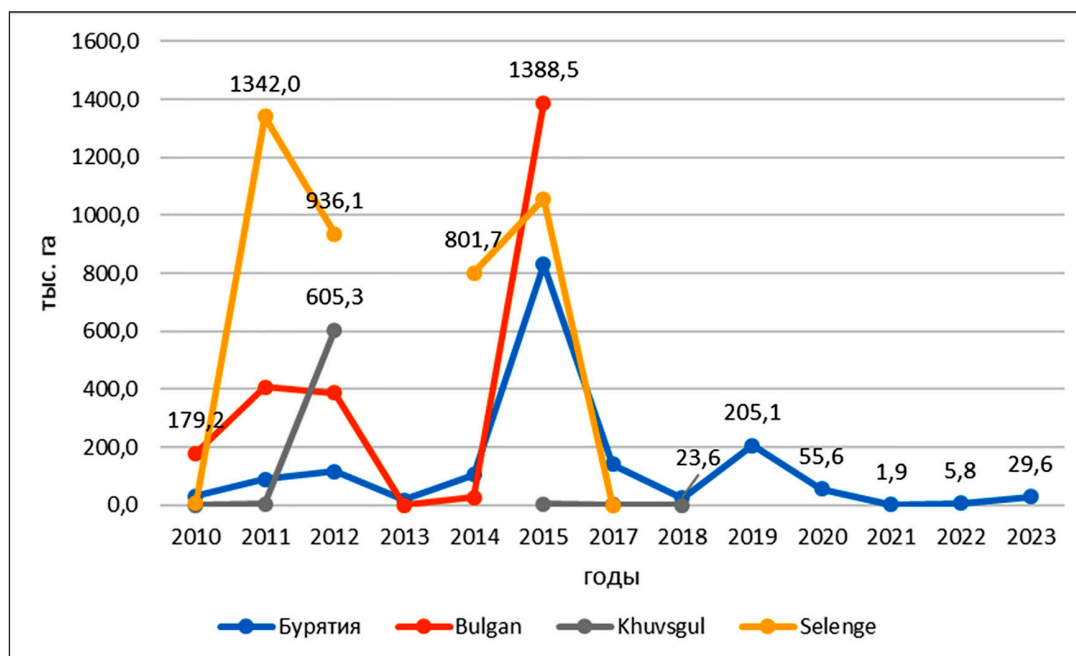


Рис. 3. Площадь лесных земель, пройденная пожарами
 Источник: составлено авторами на основе данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия [1] и National Statistics Office of Mongolia [2]

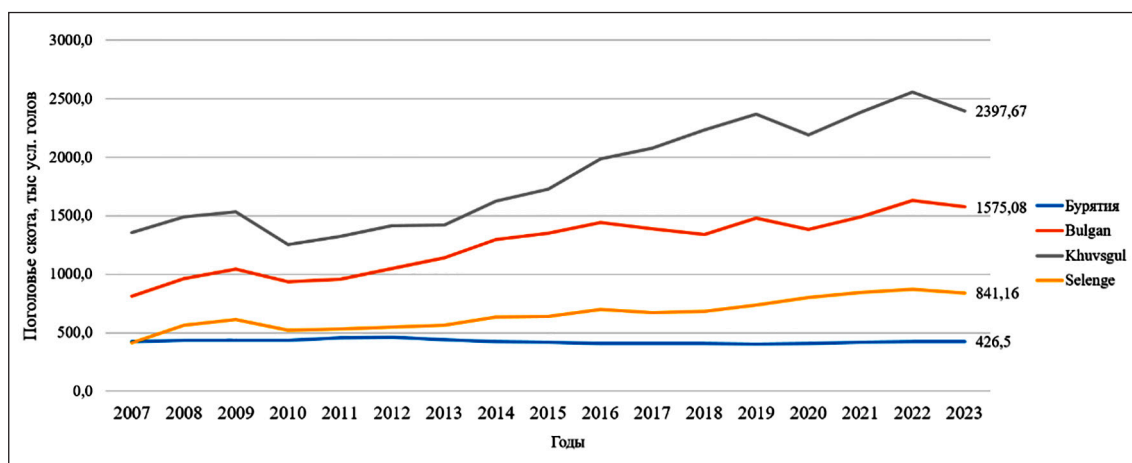


Рис. 4. Динамика поголовья скота

Примечание: составлено авторами на основе данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия [1] и National Statistics Office of Mongolia [2]

Таблица 3

Посевные площади сельскохозяйственных культур (2022 г.)

Показатели	Бурятия	Bulgan	Khuvsgul	Selenge
Посевная площадь, га				
зерновые	67 779	33 258,8	18 274,32	137 886,21
картофель	7314	382,8	309,2	2314,6

Примечание: оставлено авторами на основе данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия [1] и National Statistics Office of Mongolia [2].

Посевные площади Монголии сосредоточены на севере страны. Площадь посевов аймака Selenge превышала посевные площади Республики Бурятия в 2 раза (табл. 3).

Анализ статистических материалов, ретроспективный анализ состояния территориальных природно-хозяйственных систем трансграничья России (Республика Бурятия) и Монголии показал, что в настоящее время сельское хозяйство, особенно животноводство, оказывает значительную нагрузку на природные экосистемы.

Закключение

Исследуемые трансграничные территории Монголии демонстрирует высокую зависимость ВРП от пастбищного животноводства. Водопользование в Монголии, несмотря на общий меньший объем потребления по сравнению с Бурятией, характеризуется высокой долей затрат водных ресурсов на сельскохозяйственные нужды. Леса трансграничья России (Республика Бурятия) и Монголии (аймаки Bulgan, Khuvsgul, Selenge) играют ключевую роль в поддержании экологического баланса,

особенно в бассейне реки Селенги. Главными угрозами для территориальных природно-хозяйственных систем России и Монголии являются пожары (антропогенные и природные). Результаты исследования подчёркивают необходимость развития трансграничного сотрудничества для выработки согласованных подходов к управлению природными ресурсами, адаптации к изменению климата и внедрения устойчивых практик природопользования.

Список литературы

1. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия [Электронный ресурс]. URL: <https://03.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 10.04.2025).
2. National Statistics Office of Mongolia. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nso.mn/> (дата обращения: 9.04.2025).
3. Gerel O., Pirajno F., Batkhishig B., Dostal J. Mineral resources of Mongolia // Singapore: Springer. 2021. Vol. 461. DOI: 10.1007/978-981-15-5943-3.
4. Byambaa B., Todo Y. Impact of placer gold mine technology on water quality: A case study of Tuul river valley in the Zaamar goldfield, Mongolia // WIT Transactions on Ecology and the Environment. 2011. Vol. 145. 309-318. DOI: 10.2495/WRM110261.

5. Oyuntsetseg B., Kawasaki K., Watanabe M., Ochirbat B. Evaluation of the Pollution by Toxic Elements around the Small-Scale Mining Area, Boroo, Mongolia // *International Scholarly Research Notices*. 2012. Vol. 2012. № 1. 153081. DOI: 10.5402/2012/153081.
6. Marple-Cantrell K., Huntington H. Assessing national land administration reform in Mongolia: A mixed method evaluation using bank loan and historical land administration data // *Land Use Policy*. 2023. Vol. 134. 106845. DOI: 10.1016/j.landusepol.2023.106845.
7. Banzragch U. Crafting an adaptive legal regime for grassland protection in Mongolia: a property rights perspective // *Asia Pacific Journal of Environmental Law*. 2025. Vol. 28. № 1. P. 138-166. DOI: 10.4337/apjel.2025.01.06.
8. Burmaa N., Ganchimeg T., Baasanjav G. Sustainable forest management: current situation and certain challenges of the forest sector of Mongolia // *GIS Odyssey Journal*. 2021. Vol. 1. № 2. DOI: 10.57599/gisoj.2021.1.2.47.
9. Sukhbaatar G., Kim K.W., Lobanov A.I., Ganbaatar B., Purevragchaa B., Tseveen B. Deforestation and degradation of forests in the Khustai mountains of Northern Mongolia // *Сибирский лесной журнал*. 2021. № 2. P. 53-63. DOI: 10.15372/SJFS20210205.
10. Экологический информационный центр Монголии. [Электронный ресурс]. URL: <https://eic.mn> (дата обращения: 07.04.2025).
11. Официальный сайт Министерства продовольствия, сельского хозяйства и легкой промышленности [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mofa.gov.mn/home> (дата обращения: 10.04.2025).
12. Tumur E. Institutional arrangements for community-based rangeland management in Mongolia // *Wageningen University*. 2021. DOI: 10.18174/535995.
13. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific [Электронный ресурс]. // *United Nations*. 2024. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/d8files/event-documents/2400298E.pdf> (дата обращения: 15.04.2025).
14. Fernández-Giménez M.E., Bayarbat T., Jamsranjav C., Ulambayar T. Motherhood, mothering and care among Mongolian herder women // *Agriculture and Human Values*. 2025. Vol. 42. № 1. P. 139-157. DOI: 10.1007/s10460-024-10587-y.
15. Begzsuren T., Gungaa B., Magee D. Impact of gender inequality on long-term economic growth in Mongolia // *Asian Development Bank*. 2022. № 56. DOI: 10.22617/WPS220574-2.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

Финансирование: Исследование выполнено в рамках Государственного задания Байкальского института природопользования СО РАН.

Financing: The study was carried out within the framework of the State assignment of the Baikal Institute of Nature Management SB RAS.

УДК 332.1:330.34
DOI 10.17513/fr.43953

РОЛЬ КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНА

Биглова А.А. ORCID ID 0009-0001-0654-6392

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский университет науки и технологий», Уфа, Российская Федерация,
e-mail: biglova_aa@mail.ru*

Выставочная активность выступает значимым элементом социально-экономического роста территорий, выполняя функцию стимулятора торгово-экономических отношений, привлечения финансовых вложений и наращивания экономического потенциала. Целью работы является анализ состояния и тенденций развития конгрессно-выставочной деятельности для выявления влияния на региональную привлекательность. Она содействует становлению предпринимательства, расширению связей между регионами и странами, а также воплощению государственных приоритетов и стратегических целей. В работе применены общенаучные методы анализа и синтеза, статистического и сравнительного анализа на основе данных статистики и материалов научных публикаций. В статье проведен анализ размещения выставочно-конгрессной инфраструктуры, сравнительная оценка новых и старых площадок для проведения различного рода мероприятий в регионе. Также автором проанализированы масштабы выставочно-конгрессного сектора в России и его воздействие на инвестиционную привлекательность территорий. Выставочно-конгрессная работа представляет собой объединяющий фактор, усиливающий результативность прочих направлений развития – промышленно-технологического, хозяйственного, научного и новаторского. Организация конгрессов и выставок существенно воздействует на общественно-хозяйственное развитие территорий, выступая движущей силой для подъема различных секторов, притока капиталовложений и роста известности региона. Установлено, что эта деятельность активизирует экономический рост, формирует дополнительные вакансии, поддерживает внедрение новшеств и расширяет сеть деловых взаимоотношений. В исследовании анализируются ключевые направления воздействия выставочно-конгрессной работы на территориальное развитие.

Ключевые слова: конгрессно-выставочная деятельность, социально-экономическое развитие региона, инвестиционная привлекательность региона

THE ROLE OF CONGRESS AND EXHIBITION ACTIVITIES IN REGIONAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Biglova A.A. ORCID ID 0009-0001-0654-6392

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education the Ufa University
of Science and Technology, Ufa, Russian Federation, e-mail: biglova_aa@mail.ru*

Exhibition activity is a significant element of regional socio-economic growth, stimulating trade and economic relations, attracting financial investment, and building economic potential. The aim of the work is to analyze the state and development trends of congress and exhibition activities to identify the impact on regional attractiveness. They promote entrepreneurship, expand ties between regions and countries, and implement state priorities and strategic goals. This study utilizes general scientific methods of analysis and synthesis, statistical and comparative analysis, based on statistical data and scientific publications. The article analyzes the location of exhibition and congress infrastructure and provides a comparative assessment of new and existing venues for various events in the region. The author also analyzes the scale of the exhibition and congress sector in Russia and its impact on the investment attractiveness of regions. Exhibition and congress activities represent a unifying factor that enhances the effectiveness of other development areas-industrial and technological, economic, scientific, and innovative. The organization of congresses and exhibitions significantly impacts the socio-economic development of territories, serving as a driving force for the expansion of various sectors, the influx of capital investment, and the growth of a region's reputation. It has been established that these activities stimulate economic growth, create additional job opportunities, support the introduction of innovations, and expand the network of business relationships. The study analyzes the key impacts of exhibition and congress activities on territorial development.

Keywords: congress and exhibition activities, regional socio-economic development, regional investment attractiveness

Введение

Выставочные и конгрессные мероприятия привлекают финансовые потоки, содействуют предпринимательскому росту, создают рабочие позиции в сферах приема гостей, перевозок, обслуживания и иных отраслях. При этом организация подобных событий требует совершенствования сопутствующей структуры, включающей экспо-

зиционные площадки, места размещения, транспортные развязки и прочие объекты. Помимо этого, конгрессы и выставки предоставляют пространство для презентации передовых разработок и новаторских решений, стимулируя их применение в регионе. В результате проводимые мероприятия концентрируют внимание на территории как месте для вложений и ведения дел, повы-

шая её узнаваемость и привлекательность, что открывает возможности для установления деловых связей, подписания договоров о взаимодействии между компаниями, научными учреждениями и государственными органами. В совокупности выставочно-конгрессная деятельность представляет собой значимый механизм общественно-экономического развития территории, позволяющий ей расширяться, совершенствоваться и встраиваться в мировую экономическую систему.

Целью исследования является анализ состояния и тенденций развития конгрессно-выставочной деятельности для выявления влияния на региональную привлекательность.

Для реализации указанной цели автор реализовал следующие задачи:

- был проведен сбор статистической информации, отражающей тенденции развития конгрессно-выставочной деятельности в регионах страны;
- проанализировано размещение конгрессно-выставочной инфраструктуры и проведена сравнительная оценка новых и старых площадок для проведения различного рода мероприятий в регионе;
- исследовано социальное воздействие конгрессно-выставочной деятельности на конкурентоспособность региона.

Материалы и методы исследования

В работе применены общенаучные методы анализа и синтеза, с учетом значительных дефицитов в статистике. Исследование проводилось на основании системного подхода, статистического анализа и метода сравнительного исследования на основе данных статистики и материалов научных публикаций.

Результаты исследования и их обсуждение

Выставочно-конгрессная активность является существенным ускорителем общественно-экономического роста регионов, создавая благоприятные условия для привлечения инвестиций и оживления деловой среды на территории. Обновление действующих и строительство современных выставочных центров по мировым стандартам позволяет регионам эффективно соперничать за проведение масштабных международных событий, что значительно усиливает их привлекательность для инвесторов и туристический потенциал. По данным Российского союза выставок и ярмарок, каждый инвестированный рубль в организацию выставочно-конгрессных мероприятий создает дополнительный экономический результат в

5-7 рублей для местной экономики благодаря умножающему воздействию на смежные сферы, включая гостиничное дело, общепит и транспортную сеть [1].

Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» обязывает местные власти содействовать субъектам МСП в продвижении их товаров на межрегиональном и международном уровнях через механизмы выставочно-конгрессной работы. Выставочный научно-исследовательский центр сообщает, что объем выставочно-конгрессного рынка России в 2023 году достиг 182,1 млрд рублей, с прогнозом роста до 280 млрд рублей к 2030 году [2]. Зарубежные специалисты отмечают, что развитая выставочно-конгрессная структура способствует росту валового регионального продукта на 2-3% каждый год, стимулируя новаторскую деятельность и обмен технологиями между региональными предприятиями [3].

Значительный умножающий эффект выставочно-конгрессной деятельности подтверждается исследованиями Российского союза выставок и ярмарок – отрасль создает около 3,2 трлн рублей, что составляет 3% ВВП России [1]. Инфраструктурное обеспечение включает 1149 тыс. квадратных метров профессиональных выставочных пространств, при этом наблюдается явный территориальный перекоп: 73% площадей находятся в Москве и Санкт-Петербурге [4].

Стратегия развития выставочно-конгрессной отрасли в Российской Федерации до 2030 года, утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 13 сентября 2023 года № 2461-р, предусматривает увеличение доли региональных выставочных мощностей с нынешних 26% до 32% к 2030 году [5].

Результативность выставочно-конгрессной деятельности как инструмента территориального развития показывает пример Санкт-Петербурга, где только на Петербургском международном экономическом форуме 2024 года были подписаны соглашения на сумму более 6,5 трлн рублей [6].

Анализ размещения выставочно-конгрессной инфраструктуры России выявляет существенную территориальную неравномерность (таблица) [2]. Эти данные показывают значительный дисбаланс в распределении выставочных площадей, где главенствуют две крупнейшие агломерации – Москва и Санкт-Петербург.

Особое беспокойство вызывает крайне низкая обеспеченность специальными площадками Дальневосточного и Северо-Кавказского федеральных округов, что ограничивает развитие деловой активности в этих стратегически важных макрорегионах.

Структура распределения конгрессно-выставочных площадей
по регионам России, 2024 г. [2]

Регион/территория	Площадь (тыс. кв. м)	Доля от общего объема (%)
Москва и Санкт-Петербург	838,7	73,0
Другие регионы	298,7	26,0
Дальневосточный ФО	5,8	0,5
Северо-Кавказский ФО	5,8	0,5
Всего по России	1149,0	100,0

Такая неравномерность требует последовательных мер по развитию региональной выставочно-конгрессной инфраструктуры, что отражено в целевых показателях отраслевой стратегии развития до 2030 года.

Важной составляющей современного экономического развития регионов является конгрессно-выставочная деятельность, оказывающая значительное влияние на формирование инвестиционной привлекательности территорий и создание условий для повышения их конкурентоспособности. Являясь инструментом объединения деловых интересов, обмена опытом и продвижения новых технологий, она способствует активизации экономических процессов, формированию долгосрочных партнёрских связей и привлечению капитала в различные отрасли.

Ярким примером результативности применения такого подхода является Республика Татарстан, где за счёт тщательно выстроенной системы управления и организации международных мероприятий достигается выраженный синергетический эффект [7]. Одним из ключевых факторов успешного развития конгрессно-выставочной деятельности в регионах выступает уровень инфраструктурного обеспечения. Наличие современных выставочных комплексов становится решающим элементом конкурентной борьбы за проведение престижных мероприятий. Среди наиболее значимых российских объектов подобного типа особое место занимает Международный выставочный центр «Екатеринбург-Экспо» площадью 150 тыс. кв. м, включающий четыре павильона и способный принимать до 20 тыс. человек [5].

Анализ динамики развития отрасли указывает на формирование специализированных центров компетенций в зависимости от отраслевой направленности мероприятий. Так, Екатеринбург и Челябинск специализируются на промышленно-технологических направлениях, Тюмень и Уфа – на нефтегазовой сфере, а южные регионы России развивают агропромышленную специализацию [5].

Особое значение приобретает развитие конгрессно-выставочной деятельности на Дальнем Востоке, что обусловлено изменениями во внешнеэкономических связях и растущей ролью сотрудничества со странами Азиатско-Тихоокеанского региона. Восточный экономический форум во Владивостоке демонстрирует стабильный рост ключевых показателей: в 2024 году мероприятие собрало более 7,1 тыс. делегатов из 75 стран, а сумма заключённых соглашений достигла 5,5 трлн рублей [2]. В планах развития отрасли предусмотрено строительство современных конгрессно-выставочных комплексов в Амурской области, Приморском и Хабаровском краях, что позволит создать дополнительные точки деловой активности и повысить интеграцию российских регионов в международное экономическое пространство.

Показательным примером перспективного подхода к развитию отрасли является строительство международного экспоцентра «Конгресс Тау» в Республике Башкортостан [8]. Площадь будущего объекта составит свыше 60 тыс. кв. м, а его расположение выбрано вблизи транспортно-логистического узла – поворота к международному аэропорту Уфы. Проект реализуется с учётом устойчиво высокой событийной активности региона, который входит в тройку лидеров среди субъектов Российской Федерации по количеству и значимости проводимых мероприятий. Этот статус подтверждается успешной организацией X Форума регионов России и Беларуси и подготовкой к проведению юбилейного XX Форума межрегионального сотрудничества России и Казахстана в 2024 году.

Сравнительный анализ проектируемого экспоцентра с действующими российскими площадками показывает, что, несмотря на меньшую площадь по сравнению с крупнейшими объектами: московским «Экспоцентром», ГМЦ Олимпийского парка в Сочи, МВЦ «Екатеринбург-Экспо» и «Экспофорумом» в Санкт-Петербурге (90–100 тыс. м²), «Конгресс Тау» значи-

тельно превзойдёт существующий в регионе Конгресс-холл «Торатау» (36 тыс. м²) [8; 9]. При этом эффективность реализации проекта будет зависеть от уровня использования площадей, так как длительные периоды простоя могут привести к превышению эксплуатационных расходов над доходами от проведения мероприятий [8].

Анализ роли конгрессно-выставочной деятельности в социально-экономическом развитии территорий демонстрирует её высокую результативность, выраженную в показателях мультипликативного эффекта и влиянии на макроэкономические индикаторы. Существенное значение имеет выявленная пространственная неоднородность распределения конгрессно-выставочной инфраструктуры: доминирование столичных агломераций усиливает необходимость реализации масштабных проектов в регионах для формирования новых центров деловой активности и выравнивания экономического потенциала страны.

Строительство «Конгресс Тау» в Башкортостане иллюстрирует тенденцию децентрализации деловой активности и становление региональных центров компетенций с выраженной отраслевой специализацией. Достижение высоких показателей увеличения валового регионального продукта и значительных объёмов заключённых соглашений на крупнейших форумах подтверждает эффективность конгрессно-выставочной деятельности как важного инструмента стимулирования экономического роста.

В условиях глобализации и усиливающейся межрегиональной конкуренции конгрессно-выставочная деятельность становится одним из приоритетных факторов развития региональных экономик. Она формирует благоприятный инвестиционный климат, способствует продвижению региональных брендов на национальном и международном уровнях, создаёт предпосылки для развития долгосрочного сотрудничества и расширяет возможности межрегиональной интеграции [9].

Проведённые исследования демонстрируют, что конгрессно-выставочная деятельность оказывает значительное мультипликативное воздействие на экономику регионов, стимулируя развитие смежных отраслей: гостиничного бизнеса, сферы общественного питания, транспортных услуг и логистики [10].

Не менее значимым аспектом является влияние конгрессно-выставочных мероприятий на развитие инновационной среды. Выставки и форумы становятся площадками для представления новых технологий, обмена опытом и взаимодействия между

научными организациями, производственными компаниями и образовательными учреждениями [11]. Это способствует ускорению процессов технологического трансфера и внедрения инноваций в региональную экономику.

Социальное воздействие конгрессно-выставочной деятельности проявляется в создании новых рабочих мест, повышении квалификации кадров, формировании современного человеческого капитала. Организация крупных мероприятий способствует укреплению имиджа территорий, повышает их туристическую привлекательность и формирует устойчивое восприятие региона как перспективной площадки для ведения бизнеса.

Экономисты отмечают, что развитие конгрессно-выставочной инфраструктуры является важным фактором повышения конкурентоспособности регионов [12-14]. Территории, обладающие современными выставочными центрами и развитой деловой инфраструктурой, демонстрируют более высокие темпы экономического роста и инвестиционной активности.

В условиях внешнеэкономической нестабильности конгрессно-выставочные мероприятия приобретают особое значение. Они служат инструментом поиска новых рынков сбыта, установления деловых связей и реализации политики импортозамещения.

Изучение международного опыта подтверждает необходимость системного подхода к развитию отрасли и активной поддержки со стороны региональных властей. Ключевыми факторами являются наличие долгосрочной стратегии, создание специализированных институтов поддержки и формирование профессиональных кадров. Эффективность отрасли во многом определяется степенью интеграции конгрессно-выставочной деятельности в региональную экономику и взаимодействием с местным бизнесом, научными центрами и образовательными учреждениями.

Важным направлением развития отрасли становится цифровизация и внедрение инновационных технологий. Использование гибридных форматов и виртуальных платформ позволяет расширить целевую аудиторию, повысить эффективность коммуникаций и обеспечить доступность мероприятий для более широкого круга участников.

Оценка экономического эффекта конгрессно-выставочной деятельности требует применения методик, учитывающих как прямое, так и косвенное воздействие на развитие региона [15, с. 141]. При этом необходимо рассматривать долгосрочные эффекты, включая формирование устой-

чивых деловых связей, рост инвестиций и привлечение стратегических партнёров.

Перспективы развития конгрессно-выставочной деятельности в российских регионах связаны с реализацией масштабных инфраструктурных проектов [16], совершенствованием нормативно-правовой базы и повышением качества предоставляемых услуг. Эффективное развитие отрасли требует консолидации усилий органов власти, бизнеса, научного сообщества и общественных институтов, что возможно только при формировании надёжных механизмов государственно-частного партнёрства.

Заключение

Конгрессно-выставочная деятельность выступает важным инструментом стимулирования социально-экономического роста, привлечения инвестиций и продвижения продукции региональных производителей. Успешная организация мероприятий способствует развитию туризма, популяризации культуры и традиций, активизации малого и среднего бизнеса и созданию новых рабочих мест. Такие события укрепляют туристическую привлекательность территории, развивают гостиничную инфраструктуру и сферу услуг, способствуют демонстрации национальных ремёсел, искусства и кухни, формируя положительный образ региона. Для малых и средних предприятий участие в выставках создаёт возможности представить продукцию широкой аудитории, найти новых партнёров и расширить рынки сбыта. Конгрессно-выставочная деятельность усиливает экономическую устойчивость, формирует позитивный инвестиционный климат и укрепляет позиции региона на национальной и международной арене, способствуя его процветанию и долгосрочному развитию.

Список литературы

1. Василова М.А., Кузнецова Е.В. Развитие конгрессно-выставочной деятельности в Республике Башкортостан // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 12-2 (118). С. 81-84. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-12-2-81-84.
2. Бикметов Е.Ю., Кузнецова Е.В., Рувенный И.Я. Современные коммуникационные технологии в маркетинге: учебное пособие. Уфа: РИЦ УУНТ, 2024. 136 с.
3. Карпов Д.А. Особенности развития конгрессно-выставочной деятельности в рамках общемировой цифровизации

ции // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 4 (12). DOI: 10.24412/1994-3776-2023-4-34-40.

4. Мизда А.К. Влияние конгрессно-выставочной деятельности на современное экономическое развитие России // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2025. № 19(3). С. 55-67. EDN: DOCPML.

5. Карпов Д.А. Проблемы конгрессно-выставочной деятельности как фактора развития // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2024. № 3. С. 138-144. DOI: 10.24412/1994-3776-2024-3-138-144.

6. Мизда А.К. Роль конгрессно-выставочной деятельности в формировании событийного потенциала регионов России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 7. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-7-148-155.

7. Карпов Д.А., Смирнова Н.А. Конгрессно-выставочные центры: места притяжения для деловых туристов и инвесторов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 1 (145). С. 103-107. EDN: LBOMDX.

8. План мероприятий ГБОУ Республики Башкортостан «Конгресс-холл Торатау» на 2024 год. [Электронный ресурс] URL: <https://ufacongresshall.ru/upload/iblock/676/az9tsplvlqbxjjsvekww6bw966c3bfrn.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).

9. Маненков С.А. Институционализация конгрессно-выставочной деятельности в инновационной экономике // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2021. Т. 6. № 1. С. 86-95. EDN: RAIVJB. DOI: 10.21603/2500-3372-2021-6-1-86-95.

10. Дуненкова Е.Н., Исаева М.И. Развитие конгрессно-выставочной отрасли в Российской Федерации // Вестник ГУУ. 2022. № 5. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kongressno-vystavochnoy-otrasli-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 10.10.2025).

11. Садовнича А.В., Чхотуга И.З. Стратегическая оценка потенциала развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 1. С. 34-51. EDN: TVPGCM. DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-1-34-51.

12. Сагдеева Д.М., Биглова А.А. Социально-экономическое развитие региона в условиях цифровизации экономики // Менеджмент в условиях цифровизации: теория и практика: Материалы XXIII Международной научно-практической конференции. Орёл, 2025. С. 1220-1225. EDN: KPPSTY.

13. Биглова А.А. Особенности и проблемы развития территорий с особым правовым режимом в условиях санкций // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 6 (174). С. 44-50. DOI: 10.34773/EU.2023.6.8.

14. Хмелева Г.А., Скреблов Н.И. Методический подход к оценке конкурентоспособности обрабатывающего сектора региона // π-Economy. 2024. № 17 (6). С. 94-110. DOI: 10.18721/JE.17606.

15. Гатауллин Р.Ф. Развитие экономических институтов и форм межпространственного взаимодействия / под ред. Гатауллин Р.Ф. Уфа, 2024. 290 с. ISBN: 978-5-6049257-9-9.

16. Атаева А.Г., Уляева А.Г. Барьеры развития муниципального сотрудничества и цифровые возможности их преодоления // Ars Administrandi (Искусство управления). 2025. Т. 17. № 3. С. 544-565. DOI: 10.17072/2218-9173-2025-3-544-565.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

УДК 332.1:330.59:32
DOI 10.17513/fr.43954

КАЧЕСТВО ЖИЗНИ КАК НАЦИОНАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ РОССИЙСКОГО СОЦИАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВА

Коваленко Е.Г., Солдатова Е.В.

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Мордовский государственный университет», Саранск,
Российская Федерация, e-mail: elenavsold@yandex.ru*

В России, как в социальном государстве, повышение уровня и качества жизни населения является национальным приоритетом государственного управления и среди важнейших задач определены преодоление депопуляции населения, сокращение межрегиональной дифференциации социально-экономического развития через реализацию национальных проектов. Цель настоящего исследования заключается в проведении комплексной оценки динамики основных целевых индикаторов и разработке соответствующих рекомендаций дифференцированного подхода к субъектам РФ, существенно различающимся по экономическому потенциалу и темпам развития, в рамках формирования справедливого социального государства. В работе использованы методы логико-структурного анализа и синтеза, а также подходы и методики, обеспечивающие комплексную оценку качества жизни при сравнении интегральных индикаторов, рассчитываемых на основе системы показателей жизнеобеспечения населения. Информационной базой послужили научные публикации и официальные статистические данные (Росстат, Аналитический центр при Правительстве РФ, Институт экономики РАН, результаты рейтинговых оценок и экспертных опросов и др.) с применением методов сравнительного и монографического анализа. Авторами сформулированы предложения по выравниванию диспропорций пространственного развития и избыточному неравенству уровня и качества жизни населения в регионах страны.

Ключевые слова: качество жизни, национальные цели развития, национальные проекты, пространственное развитие, неравенство, интегральная оценка, устойчивое развитие

QUALITY OF LIFE AS A NATIONAL GOAL OF THE RUSSIAN SOCIAL STATE

Kovalenko E.G., Soldatova E.V.

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «National Research
Mordovia State University», Saransk, Russian Federation, e-mail: elenavsold@yandex.ru*

In Russia, as a social state, improving the level and quality of life of the population is a national priority of public administration, and overcoming depopulation and reducing interregional differentiation in socioeconomic development through the implementation of national projects are among the most important tasks. The purpose of this study is to provide a comprehensive assessment of the dynamics of key target indicators and develop appropriate recommendations for a differentiated approach to the constituent entities of the Russian Federation, which differ significantly in terms of economic potential and development rates, in order to create a fair social state. The work uses methods of logical-structural analysis and synthesis, as well as approaches and techniques that provide a comprehensive assessment of the quality of life by comparing integral indicators calculated based on a system of indicators of population welfare. The study is based on scientific publications and official statistical data (Rosstat, the Analytical Center for the Government of the Russian Federation, the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, the results of rating assessments and expert surveys, etc.), using comparative and monographic analysis methods. The authors have formulated proposals for leveling the disproportions in spatial development and reducing the excessive inequality in the level and quality of life in the country's regions.

Keywords: quality of life, national development goals, national projects, spatial development, inequality, integral assessment, sustainable development

Введение

Сущность качества жизни интересует человечество многие столетия, наукой и практикой были сформированы теории экономического благосостояния, человеческого капитала, базовых нужд, устойчивого развития, человеческого развития, справедливого социального государства и др. [1-3], которые оказали особое влияние на становление современной концепции формирования достойной жизни и свободного развития человека, включающей многие параметры жизнедеятельности общества.

В последние годы в России повышение качества жизни не только провозглашается национальной целью, но и становится реальной задачей и практикой государственного управления. Национальные цели, охватывающие содержательные аспекты качества жизни – это «Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи», «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности», «Комфортная и безопасная среда

для жизни», «Экологическое благополучие». Решение задач стабилизации рождаемости и повышения продолжительности жизни с акцентом на активное здоровое долголетие определяет расширение инициатив, ориентированных на семьи с детьми и население старшего возраста, что обуславливает необходимость обеспечения граждан инфраструктурой нового качества – не только в сфере здравоохранения и социального обеспечения, но и отвечающей меняющимся потребностям нового времени образовательной, досуговой и туристической среды [4-6].

В Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2036 г. отражены элементы сглаживания территориальных социально-экономических различий, в том числе снижение разрыва бюджетной обеспеченности между наиболее и наименее обеспеченными субъектами РФ, улучшение качества среды для жизни в опорных населенных пунктах, создание комфортной городской среды в малых городах и др.¹ Эти инициативы определяются необходимостью преодоления оттока населения из сельской местности, малых и средних городов в городские агломерации. Приоритетным становится обеспечение высокого качества жизни на территории всей страны на основе эффективных механизмов обеспечения сбалансированного пространственного развития. По мнению экспертов, национальные цели развития – это и есть программа повышения качества жизни россиян.

Цель исследования заключается в проведении комплексной оценки качества жизни с позиции обеспечения национальных целей устойчивого развития и формирования справедливого социального государства, в разработке соответствующих рекомендаций.

Материалы и методы исследования

Исследование выполнено на основе монографического анализа российских и зарубежных научных публикаций, посвященных вопросам уровня и качества жизни населения. Информационной базой послужили действующие в стране нормативно-правовые акты (указы Президента РФ, реализуемые стратегии, государственные программы, национальные проекты и др.), данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), аналитические отчеты известных научно-исследовательских орга-

низаций (например, Института экономики РАН), рейтинги регионов России по качеству жизни агентства «РИА Рейтинг» медиагруппы «Россия сегодня», а также материалы проведенных авторами исследований в 2023–2024 гг. в рамках научных тем FZRRS-2023-0008 и FZRRS-2024-0007 при финансовой поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации [7]. Основной методологической проблемой является сокращение дифференциации уровня и качества жизни российского социального государства как за счет государственного регулирования, так и создания в регионах условий для саморазвития.

Результаты исследования и их обсуждение

В современной науке и практике сформированы различные методологические подходы к оценке качества жизни населения, такие как объективный (использующий официальные данные статистики), субъективный (результаты социологических исследований и экспертных оценок) и комплексный (комбинация объективных и субъективных оценок) [8; 9]. Разные подходы дают неоднозначные, а иногда и противоречивые результаты, что диктует необходимость их обоснования в зависимости от конкретных целей и задач управления.

Среди ключевых преимуществ объективного подхода к оценке качества жизни выделяют измеримость, комплексность и объективность оценки, основанной на формализованных показателях. Тем не менее данный подход отличается ограниченностью, обусловленной сведением качества жизни к благосостоянию и возможностям потребления, исключением субъективного восприятия и оценки населением условий и содержания своей жизни. Объективный подход позволяет одновременно получить многокомпонентную картину качества жизни на различных территориях, однако для анализа его изменений в динамике следует учитывать субъективные индикаторы общественных настроений. В сочетании с объективными показателями субъективные индикаторы позволяют сформировать основу оценки качества жизни для дальнейшего анализа динамики происходящих изменений относительно нее.

Следует отметить, что за относительно продолжительный период исследований в области качества жизни сформировалось множество методик его оценки, как авторских, так и разрабатываемых рейтинговыми агентствами, органами государственного управления, институтами развития, экспертными организациями и др. [10-12]. Ком-

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».

плексная оценка качества жизни может быть получена на основе применения системы показателей жизнеобеспечения населения и расчета интегральных (сводных) индикаторов по методике С.А. Айвазяна и М.А. Исакина, особенностью которой является ориентация на приоритеты социально-экономической политики через выявление причинно-следственных связей для обоснования необходимых мер устранения препятствий в достижении намеченных результатов роста качества жизни [13].

В каждом конкретном случае выбор показателей для построения интегрального показателя зависит от поставленной цели и последующего использования в системе регионального управления. Интерес представляет авторский подход ученых Института экономики РАН В.Н. Бобкова, А.А. Гулюгиной и Е.В. Одинцовой к исследованию уровня жизни с учетом рисков в сфере жизнеобеспечения, порождаемых низкими размерами и высокой дифференциацией всех базовых компонентов, таких как покупательная способность доходов, жилищная обеспеченность и уровень социальной поддержки населения [14].

Представители Института экономики УрО РАН (О.А. Козлова, М.Н. Макарова, Е.Х. Тухтарова) и Министерства экономики и территориального развития Свердловской области (Т.В. Гладкова) изложили методический подход к интегральной оценке качества жизни в регионе, сочетающей объективную и субъективную составляющие и включающей 12 направлений. Субъективная оценка (индекс удовлетворенности) рассчитывалась по результатам опроса, при этом вопросы в анкете сформированы по тем же направлениям, по которым проводился сбор статистических данных. Сводный индекс оказался ниже оценки «удовлетворительно», несмотря на положительную динамику объективных социально-экономических показателей [15].

Для изучения тенденций изменения интегрального показателя качества жизни в регионах страны необходимы многолетние расчеты, которые осуществляются ежегодно с 2012 г. рейтинговым агентством «РИА Рейтинг» с учетом 66 показателей, сгруппированных по 11 направлениям (уровень доходов населения; занятость населения и рынок труда; жилищные условия населения; безопасность проживания; демографическая ситуация; экологические и климатические условия; здоровье населения и уровень образования; обеспеченность объектами социальной инфраструктуры; уровень экономического развития; уровень развития малого бизнеса; освоенность тер-

ритории и развитие транспортной инфраструктуры). Для каждого из 85 субъектов РФ определяется интегральный рейтинговый балл и занимаемое место в стране. Эти рейтинги использованы в рамках данного исследования для оценки качества жизни в регионах России.

Оценка тенденций изменения качества жизни в российских регионах в рамках данного исследования проведена на основе сравнения 2 групп, в каждой из которых по 5 регионов-лидеров и аутсайдеров (табл. 1). За 10 лет состав лидеров не менялся и первые места остались за Москвой, Санкт-Петербургом и Московской областью. Изменились занимаемые места у Краснодарского края и Республики Татарстан за счет роста у них интегрального балла на 20,7 и 17,6% соответственно.

В группе аутсайдеров существенных изменений позиций добились 2 региона – Республика Калмыкия и Карачаево-Черкесская Республика, поднявшись вверх на 10-е (+22,4 балла) и 4-е (20,10 балла) места. Неизменно 84-е и 85-е места занимают республики Тыва и Ингушетия. Обращает на себя внимание существенный рост интегральных баллов в этих республиках – соответственно в 2,4 и 1,8 раза, но их начальный низкий уровень и возможности саморазвития этих регионов не позволяют преодолеть исторически сложившуюся дифференциацию. За весь период разброс вариации интегральных баллов в регионах России сократился с 6,0 раз в 2015 г. до 2,8 раза в 2024 г., и эта тенденция выравнивания происходит постоянно, что соответствует проводимой государственной политике.

Дифференциация субъектов РФ по основным статистическим показателям и индикаторам уровня и качества жизни приведена в таблице 2. Многочисленные показатели уровня и качества жизни напрямую зависят от экономического развития территорий страны, что определяется размером ВРП на душу населения, который различался в 2023 г. в 65,8 раза (от 182,2 тыс. руб. в Республике Ингушетия до 11 995,4 тыс. руб. в Ненецком АО).

Данные показывают, что наиболее часто лидером оказывается Ямало-Ненецкий АО (по 5 из 7 показателей), а аутсайдером – Республика Ингушетия (в 4 случаях из 7). Это объясняется производственным потенциалом и специализацией субъектов РФ: в Ямало-Ненецком АО 69,4% в отраслевой структуре ВРП занимает добыча полезных ископаемых (нефти и газа) и 1,9% – сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство; в Республике Ингушетия эти отрасли занимают соответственно 0,1 и 13,2%.

Таблица 1

Рейтинг регионов по качеству жизни агентства «РИА Рейтинг» в 2015-2024 гг.

Субъекты РФ	2015	2020	2021	2022	2023	2024	2024 к 2015
Лидеры							
г. Москва	76,23 / 1	82,16 / 1	81,35 / 1	83,0 / 1	83,64 / 1	84,09 / 1	+7,86 / =
Санкт-Петербург	75,63 / 2	80,24 / 2	82,31 / 2	81,22 / 2	82,31 / 2	83,39 / 2	+7,76 / =
Московская обл.	67,58 / 3	76,07 / 3	75,86 / 3	78,20 / 3	80,00 / 3	81,22 / 3	+13,64 / =
Краснодарский край	63,06 / 5	63,71 / 6	67,33 / 5	71,19 / 5	74,36 / 4	76,13 / 4	+13,07 / ↑1
Республика Татарстан	63,84 / 4	66,62 / 4	69,36 / 4	72,11 / 4	73,76 / 5	75,06 / 5	+11,22 / ↓1
Аутсайдеры							
Карачаево-Черкесская Республика	21,79 / 83	27,70 / 83	25,54 / 84	35,11 / 80	38,08 / 79	41,89 / 79	+20,10 / ↑4
Республика Бурятия	30,68 / 75	28,94 / 81	33,02 / 78	34,54 / 81	35,51 / 81	37,29 / 81	+6,61 / ↓6
Забайкальский край	25,08 / 81	26,89 / 84	30,07 / 81	31,96 / 82	33,58 / 82	36,87 / 82	+11,79 / ↓1
Еврейская автономная обл.	26,18 / 78	28,19 / 82	28,94 / 83	31,68 / 83	33,39 / 83	36,10 / 83	+9,92 / ↓5
Республика Ингушетия	18,74 / 84	31,45 / 78	29,74 / 82	31,27 / 84	33,26 / 84	34,09 / 84	+15,35 / =
Республика Тыва	12,63 / 85	17,51 / 85	19,11 / 85	23,76 / 85	26,51 / 85	30,12 / 85	+17,49 / =
Республика Калмыкия	23,54 / 82	23,12 / 76	32,50 / 79	36,50 / 78	41,71 / 76	45,94 / 72	+22,4 / ↑10
Размах вариации в РФ	12,69 – 76,23	17,51 – 82,16	19,11 – 81,35	23,76 – 83,00	26,51 – 83,64	30,12 – 84,09	+17,43 – +7,86
раз	6,0	4,7	4,3	3,5	3,2	2,8	2,4 1,103

Примечание: составлено авторами на основе данных «Рейтинга регионов по качеству жизни» «РИА Рейтинг». URL: <https://riarating.ru/> (дата обращения: 15.11.2025).

Таблица 2

Неравенство показателей и индикаторов уровня
и качества жизни населения регионов России в 2023 г.

Показатели и индикаторы	Коэффициент дифференциации, раз	Регионы с наибольшими и наименьшими значениями показателей и индикаторов
ВРП на душу населения	65,8	Ненецкий АО (11 995,4 тыс. руб.) / Республика Ингушетия (182,2 тыс. руб.)
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении	1,2	Республики Дагестан (79,9 года) / Чукотский АО (66,6 года)
Коэффициент Джини	1,4	Ямало-Ненецкий АО (0,463) / Республика Крым (0,331)
Коэффициент фондов	2,5	Ямало-Ненецкий АО (22,8 раза) / Карачаево-Черкесская Республика (8,9 раза)
Среднедушевые денежные доходы населения	5,7	Ямало-Ненецкий АО (139 638 руб.) / Республика Ингушетия (24 367 руб.)
Покупательная способность среднедушевых денежных доходов населения	3,7	Ямало-Ненецкий АО (6,67 ПМ) / Республика Ингушетия (1,8 ПМ)
Уровень бедности	6,0	Республика Татарстан (4,6%) / Республика Ингушетия (27,7%)

Примечание: составлено авторами на основе: Мониторинг доходов и уровня жизни населения России: ежегодник / Институт экономики Российской академии наук. Москва: Ин-т экономики РАН. № 2(203). 2023 год / отв. ред. В.Н. Бобков, А.А. Гулюгина. 2024. 180 с. ISBN 978-5-9940-0734-1. EDN KGTONL.

Таблица 3

Федеральные проекты в составе новых национальных проектов

Национальные проекты	Цель национального проекта	Федеральные проекты в составе национального проекта
«Молодёжь и дети»	Становление и развитие поколения российских граждан, патристически настроенного, высокоответственного и ответственного, способного обеспечить суверенитет, конкурентоспособность и дальнейшее развитие России	«Россия – страна возможностей», «Мы вместе», «Россия в мире», «Всё лучшее детям», «Ведущие школы», «Педагоги и наставники», «Создание сети современных кампусов», «Университеты для поколения лидеров», «Профессионалитет»
«Семья»	Увеличение числа семей с детьми, в т. ч. многодетных, укрепление семейных ценностей	«Поддержка семьи», «Многодетная семья», «Охрана материнства и детства», «Старшее поколение», «Семейные ценности и инфраструктура культуры»
«Кадры»	Удовлетворение потребности экономики в кадрах на основе дополнительного вовлечения в занятость	«Управление рынком труда», «Образование для рынка труда», «Активные меры содействия занятости», «Человек труда»
«Продолжительная и активная жизнь»	Увеличение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет к 2030 г. и до 81 года к 2036 г., в т. ч. опережающий рост показателей ожидаемой продолжительности здоровой жизни	«Модернизация первичного звена здравоохранения РФ», «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями», «Борьба с онкологическими заболеваниями», «Борьба с сахарным диабетом», «Борьба с гепатитом С и минимизация рисков распространения данного заболевания», «Совершенствование экстренной медицинской помощи», «Оптимизация для восстановления здоровья медицинская реабилитация», Национальная цифровая платформа «Здоровье», «Развитие ФГУ и сети НМИЦ», «Здоровье для каждого», «Медицинские кадры»
«Инфраструктура для жизни»	Обеспечение граждан инфраструктурой (жилищной, транспортной, социальной, коммунальной) нового качества	«Развитие инфраструктуры в населённых пунктах», «Жильё», «Модернизация коммунальной инфраструктуры», «Формирование комфортной городской среды», «Безопасность дорожного движения», «Развитие общественного транспорта», «Развитие федеральной сети», «Региональная и местная дорожная сеть», «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства», «Новый ритм строительства», «Ипотека», «Развитие железнодорожной инфраструктуры центрального транспортного узла»
«Экологическое благополучие»	Сохранение и восстановление окружающей среды в целях улучшения экологического благополучия	«Генеральная уборка», «Экономика замкнутого цикла», «Сохранение биологического разнообразия и развитие экологического туризма», «Чистый воздух», «Вода России», «Сохранение лесов»
«Туризм и гостеприимство»	Повышение роли туристической отрасли в экономике страны и увеличение числа туристических поездок до 140 млн к 2030 г.	«Создание номерного фонда», «Морские курорты», «Туристическая привлекательность страны», «Кадры», «Промышленное обеспечение туризма»

Примечание: составлено авторами на основе данных официального сайта Правительства РФ. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения: 01.11.2025).

Отметим, что среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в стране в 2023 г. равнялась 74 854 руб., в добыче нефти и природного газа – 180 947 руб., в сельском, лесном хозяйстве, охоте, рыболовстве и рыбоводстве – 54 158 руб. Коэффициент дифференциации среднедушевых денежных доходов населения регионов составил 5,7 раза. Очевидно, что преодолеть исторически сложившееся неравенство усилиями субъектов РФ в обозримой перспективе крайне затруднительно, несмотря на разработанные инициативы.

В ожидаемых результатах «Основ государственной политики регионального развития России на период до 2025 г.» было обозначено: обеспечить сокращение различий в уровне и качестве жизни граждан России, проживающих в различных регионах, а также в городах и сельской местности, однако их уровень продолжает увеличиваться. Достижению намеченных целей в последние годы служат принятые национальные проекты, а также входящие в их состав федеральные проекты (табл. 3).

Непосредственно связанными с повышением качества жизни являются национальные проекты «Молодежь и дети», «Семья», «Кадры», «Продолжительная и активная жизнь», «Инфраструктура для жизни», «Экологическое благополучие» и «Туризм и гостеприимство».

Объемы и структура финансирования национальных проектов свидетельствуют о повышении их социальной направленности. Почти половина всех расходов в 2025 г. приходится на национальный проект «Семья», предусматривающий рост социальных обязательств (2,83 трлн руб.), в самый крупный проект запланировано инвестировать в 589 раз больше, чем в наименьший – «Новые технологии сбережения здоровья»².

Заключение

Результаты исследования позволяют утверждать, что достижение национальных целей развития РФ на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. требует существенного изменения государственного регулирования пространственного развития страны с ориентацией на рост качества жизни населения. Субъекты РФ неравноценны по уровню ресурсной обеспеченности, имеются различия в специализации экономики (от высокодоходных видов деятельности до низкодифференцированных отраслей с невысоким потенциалом), что ставит их в неравные условия для саморазвития. Вы-

равнивание диспропорций пространственного развития требует разработки структурной политики, отвечающей современным вызовам через дифференцированный подход к субъектам РФ. При ее целеполагании должны рассматриваться не только темпы экономического роста (ВРП и производительности труда), но и рост качества и уровня жизни, повышение социального благополучия. В системе механизмов поддержки развития дотационных регионов необходимо:

- создание на федеральном уровне действенной системы стимулов саморазвития регионов;

- применение в рамках процесса бюджетирования как одного из приоритетных показателей уровня и качества жизни населения;

- активизация разработки и принятия стратегий (долгосрочных программ) устойчивого социально-экономического развития дотационных регионов.

Поскольку повышение качества жизни является не только стратегической целью, но и важнейшим показателем эффективности (результативности) деятельности органов власти, необходимо обеспечить проведение регулярного мониторинга качества жизни на разных уровнях управления. При этом мониторинг должен представлять собой единую систему непрерывного наблюдения основных социально-экономических процессов в стране, анализа их динамики и прогнозирования дальнейшего развития. При разработке механизмов государственного регулирования развития административно-территориальных образований выстраивается следующий логический ряд: 1) оценивается фактический уровень и качество жизни населения, уровень развития территорий; 2) формулируются цели и приоритеты государственной политики развития территорий, а также целевые параметры уровня жизни и жизнеобеспечения населения; 3) формируются конкретные инструменты государственного регулирования; 4) проводится оценка достижения целевых параметров. Таким образом, алгоритм формирования механизмов государственного регулирования развития территорий должен быть замкнутым, т. е. начинаться с разработки параметров жизни и жизнедеятельности населения и заканчиваться оценкой их достижения, что может служить основой для оценки результативности деятельности органов управления и ответственных государственных и муниципальных служащих. Совершенствование организационно-управленческих и информационно-аналитических механизмов на уровне регионов

² Новые нацпроекты и бюджет: сколько направят на инфраструктуру в ближайшие три года? Аналитика, Sherpa Group. 14.10.2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/dase9ib?ysclid=m8mryr8j20168720025> (дата обращения: 01.11.2025).

и муниципальных образований позволит обеспечить снижение меж- и внутрирегиональной дифференциации и, как следствие, достижение необходимого уровня и качества жизни населения, повышение доверия к институтам государственного и муниципального управления.

Одним из актуальных вопросов настоящего времени являются доходы работников бюджетной сферы (образования, здравоохранения, культуры и др.), наблюдается высокий уровень межрегиональной дифференциации, а также в сравнении с другими видами деятельности, в том числе предусматривающими более низкую квалификацию. Важным условием является обеспечение единого уровня оплаты труда (по покупательной способности) за труд равной квалификации независимо от региона и его бюджетной обеспеченности. Размер заработной платы работников социальной сферы должен быть ориентирован на уровень не ниже стандартов, позволяющих соотноситься со средними слоями по уровню жизни в регионе. Кроме того, назрела необходимость повышения размера стипендий студентов до уровня прожиточного минимума в субъектах РФ.

Очевидно, что развитие справедливого социального государства обеспечивается высоким уровнем социальной ответственности и социального партнерства, предусматривающими активное участие бизнеса в повышении социального благосостояния. В настоящее время сформирован необходимый уровень социальных гарантий в части выполнения законодательных норм и соблюдения стандартов качества (МРОТ, налоги, рента за пользование природными ресурсами и др.). Социальная ответственность бизнеса требует дополнительных инициатив. Лучшие практики ее реализации демонстрируют пока некоторые крупнейшие корпорации (например, «Роснефть», «Лукойл», «Газпром» и др.), осуществляющие социальные и экономические программы. Для вовлечения в процесс разработки и реализации социальных проектов субъектов малого и среднего бизнеса необходимо шире применять меры экономического стимулирования (налогового характера, бюджетирования и др.). Активизация социального партнерства государственных структур, предпринимательства и гражданского общества позволит трансформировать процесс повышения уровня и качества жизни всех слоев населения России и сделать его более динамичным и устойчивым.

Список литературы

1. Пигу А.С. Экономическая теория благосостояния: в 2 томах: перевод с англ. / под общ. ред. С.П. Аукцуниек; вст. ст. Г.Б. Хромушин. Москва: Прогресс, 1985. Т. 1. 1985. 512 с.
2. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования / Даниел Белл; Пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. Москва: Academia, 2004 (ОАО Можайский полигр. комб.). 783 [3] с. портр. 21 см. ISBN: 5-87444-203-0.
3. Субетто А.И. Теория качества жизни: монография. Под науч. ред. д.э.н., проф., Заслуж. раб-ка высш. школы РФ, Заслуж. строителя РФ Горбунова Аркадия Антоновича. СПб.: Астерион; 2017. 280 с. ISBN: 978-5-00045-495-4.
4. Саралиева З.Х.-М., Судьин С.А., Егорова Н.Ю. Качество жизни пожилых VS Социальная политика в России // Вопросы управления. 2023. № 2 (81). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-zhizni-pozhilyh-vs-sotsialnaya-politika-v-rossii> (дата обращения: 24.11.2025).
5. Рыкалина О.А., Калицкая В.В., Бабинцева А.Ю. Экономика здравоохранения России: динамика инфраструктурных показателей и факторы развития // Фундаментальные исследования. 2025. № 3. С. 77-83. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43799> (дата обращения: 20.11.2025). DOI: 10.17513/fr.43799.
6. Пуляева В.Н., Иванова И.А. Создание комфортной городской среды в системе мер по повышению качества жизни населения в регионах // Жилищные стратегии. 2023. Т. 10. № 4. С. 425-440. DOI: 10.18334/zhs.10.4.119238.
7. Экономические механизмы развития социального государства России: монография / Е.Г. Коваленко, Т.М. Полушкина, Ю.А. Акимов [и др.]; под науч. ред. д-р экон. наук проф. Е.Г. Коваленко. Саранск: Издатель Афанасьев В.С., 2023. 192 с. ISBN: 978-5-907452-84-8.
8. Орешников В. В., Низамутдинов М. М. Оценка качества жизни населения в регионах Российской Федерации // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2023. Т. 9. № 3. С. 192-213. DOI: 10.21684/2411-7897-2023-9-3-192-213.
9. Ратьковская Т. Г. Социальная инфраструктура в региональных рейтингах качества жизни населения РФ // ЭКО. 2024. № 3. С. 113-133. DOI: 10.30680/ECCO131-7652-2024-3-113-133.
10. Рагозина А.Ю. Методологические подходы в оценке качества жизни // Экономические науки. 2013. № 5 (215). С. 79-84. URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/201305_79.pdf (дата обращения: 25.11.2025).
11. Гагулина Н.Л. Моделирование оценки качества жизни населения Санкт-Петербурга / Н.Л. Гагулина // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2021. № 3(66). С. 61-69. DOI: 10.52897/2411-4588-2021-3-61-69. EDN: SOYWBC.
12. Кабашова Е.В. Межрегиональные различия в качестве и уровне жизни населения России // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Том 20. № 3. С. 397-414. DOI: 10.52180/1999-9836_2024_20_3_6_397_414 EDN: XRUBZV.
13. Айвазян С.А., Исакин М.А. Интегральные индикаторы качества жизни населения региона как критерии эффективности социально-экономической политики, проводимой органами власти // Прикладная эконометрика. 2006. № 1. С. 25-31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integralnye-indikatory-kachestva-zhizni-naseleniya-regiona-kak-kriterii-effektivnosti-sotsialno-ekonomicheskoy-politiki-provodimoy> (дата обращения: 03.12.2025).
14. Бобков В.Н., Гулюгина А.А., Одинцова Е.В. О рисках в сфере уровня жизни населения России, возможностях и решениях по их снижению // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20. № 1. С. 59-75. DOI: 10.52180/1999-9836_2024_20_1_6_59_75 EDN: IJGJXW.
15. Козлова О.А., Гладкова Т.В., Макарова М.Н., Тухтарова Е.Х. Методический подход к измерению качества жизни населения региона // Экономика региона. 2015. № 2. С. 182-193. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskij-podhod-k-izmereniyu-kachestva-zhizni-naseleniya-regiona> (дата обращения: 03.12.2025).

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

УДК 332.1
DOI 10.17513/fr.43955

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА НОВЫЕ ПОДХОДЫ К СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ В РАМКАХ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ

Копнин А.А. ORCID ID 0009-0007-2656-5842,

Голубин А.В. ORCID ID 0009-0000-3242-9854

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,
Российская Федерация, e-mail: kopnin_aa@usue.ru*

Цифровая трансформация оказала значительное влияние на структуру и динамику взаимодействий в креативных индустриях, особенно на региональном уровне. Современные условия требуют пересмотра традиционного подхода к управлению заинтересованными сторонами с учетом сетевых форм кооперации, проектных моделей, цифровых платформ и вовлечения широкого круга акторов. Целью исследования является анализ влияния цифровых изменений на механизмы стейкхолдер-менеджмента в креативных индустриях, а также определение новых моделей координации интересов участников экосистемы в условиях нестабильности и ускоренного технологического развития. Теоретическую основу составляют классические модели заинтересованных сторон, разработанные Фрименом и Митчеллом, адаптированные к реалиям цифровой среды и изменяющимся форматам взаимодействия. Использованы методы анализа научной литературы, статистики, стратегических документов и эмпирических кейсов из креативной практики. В результате проведенной работы выделены ключевые особенности цифровой трансформации, включающие рост числа и разнообразия стейкхолдеров, расширение платформенной инфраструктуры, усиление роли проектных и сетевых форм организации. Показано, что эффективность развития региональных креативных индустрий все чаще определяется не внутренними ресурсами, а качеством взаимодействия между государством, бизнесом, гражданским обществом и образовательным сектором.

Ключевые слова: креативные индустрии, цифровая трансформация, региональное развитие, экосистемный подход, цифровые платформы, стейкхолдер-менеджмент

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON NEW APPROACHES TO STAKEHOLDER MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CREATIVE INDUSTRIES

Kopnin A.A. ORCID ID 0009-0007-2656-5842,

Golubin A.V. ORCID ID 0009-0000-3242-9854

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Ural State University of Economics”, Yekaterinburg, Russian Federation,
e-mail: kopnin_aa@usue.ru*

Digital transformation has had a significant impact on the structure and dynamics of interactions in the creative industries, especially at the regional level. Modern conditions require a revision of the traditional approach to managing stakeholders, taking into account network forms of cooperation, project models, digital platforms and the involvement of a wide range of actors. The purpose of the study is to analyze the impact of digital changes on the mechanisms of stakeholder management in the creative economy, as well as to identify new models for coordinating the interests of ecosystem participants in conditions of instability and accelerated technological development. The theoretical basis is based on classical stakeholder models developed by Freeman and Mitchell, adapted to the realities of the digital environment and changing interaction formats. The methods of analysis of scientific literature, statistics, strategic documents and empirical cases from creative practice are used. As a result of the work carried out, the key features of digital transformation are highlighted, including the growth in the number and diversity of stakeholders, the expansion of the platform infrastructure, and the strengthening of the role of project and network forms of organization. It is shown that the effectiveness of the development of regional creative industries is increasingly determined not by internal resources, but by the quality of interaction between the state, business, civil society and the educational sector.

Keywords: creative industries, digital transformation, regional development, stakeholders, stakeholder management, digital platforms

Введение

Современные процессы цифровизации формируют новые модели экономической активности в российских регионах, где креативные индустрии в этом контексте становятся не только драйвером куль-

турного развития, но и важным инструментом экономической диверсификации, особенно в условиях постиндустриальной трансформации. Их отличительная особенность заключается в высокой зависимости от человеческого капитала, цифровой ин-

фраструктуры и способности к генерации нематериальной добавленной стоимости. По данным исследования агентства стратегических инициатив, валовая добавленная стоимость (далее – ВДС) креативного сектора достигла 5,4 трлн руб. в 2023 г., что составляет около 3,5 % ВВП страны¹. К 2024 г. вклад отрасли продолжил рост – ВДС превысила 7,5 трлн руб., увеличившись до 4,1 % ВВП². В сфере креативных индустрий занято свыше 4,6 млн чел. (около 6,2 % всех занятых по стране)¹, и темпы роста занятости и выручки здесь опережают среднеэкономические более чем вдвое. Рассматривая структуру отрасли, можно выделить, что наиболее крупными сегментами креативных индустрий являются ИТ и цифровое программное обеспечение, реклама и СМИ, гастрономия, мода, дизайн и архитектура. Так, ИТ-сфера генерирует около 26 % всей креативной ВДС, реклама и медиа – 16 %, гастрономический бизнес – 14 %, а модная индустрия и архитектура – примерно по 7 %³. К примеру, модная индустрия оценивается в 7 % креативного сектора, что эквивалентно почти 1 % ВВП. По выручке среди отдельных индустрий лидирует разработка программного обеспечения, по производительности труда – рекламный и PR-сектор, а по числу занятых выделяются музыка и исполнительские искусства. Отрасль демонстрирует высокую динамику развития, где инвестиции в креативный сектор в 2023 г. выросли в 1,5 раза, а стоимость основных фондов и нематериальных активов за 2021–2023 гг. увеличилась в 2–2,5 раза. Прежние формы иерархического управления и централизованных институций уступают место сетевым структурам, проектным альянсам, цифровым платформам и гибким формам занятости. Эти изменения обусловили необходимость переосмысления подходов к управлению стейкхолдерами, чьи интересы, статус и функции в условиях цифровой среды претерпели радикальные трансформации. В условиях регионального развития это требует выработки новых управленческих стратегий, чувствительных к локальному контексту и отраслевой специфике.

¹ Агентство стратегических инициатив. Рост валовой добавленной стоимости креативной экономики в 1,7 раза выше средних показателей: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://asi.ru/news/203164/> (дата обращения: 30.11.2025).

² Эксперт. Доля креативных индустрий в ВВП России составляет 4,1 %: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://expert.ru/news/aleksandr-novak-dolya-kreativnykh-industriy-v-vvp-rossii-sostavlyayet-4-1/> (дата обращения: 30.11.2025).

³ Агентство стратегических инициатив. Креативные индустрии стали системным драйвером экономики России: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://asi.ru/news/205844/> (дата обращения: 30.11.2025).

Цель исследования – на основе теоретических и эмпирических материалов проанализировать влияние цифровой трансформации на принципы и практики стейкхолдер-менеджмента в креативных индустриях с акцентом на региональные и отраслевые параметры.

Материалы и методы исследования

Теоретическую основу исследования составляют положения теории заинтересованных сторон, разработанные Р. Фрименом, и их развитие в рамках типологии, предложенной Р. Митчеллом и соавторами [1, 2]. Эта концептуальная рамка позволила структурировать представление об акторах креативных индустрий, оценить степень их влияния, легитимности и срочности в цифровой среде. С учетом трансформации коммуникационных и институциональных механизмов в условиях цифровизации была предпринята попытка адаптировать классические теоретические конструкции к современным реалиям региональной и отраслевой политики. Современные научные исследования на стыке региональной экономики и менеджмента, посвященные влиянию цифровизации на подходы к работе со стейкхолдерами в креативных индустриях. Методологически использовались элементы контент-анализа научной и экспертной литературы, официальной статистики и стратегических документов, посвященных цифровой экономике и развитию креативных индустрий в России. Эмпирическая база опиралась на материалы Центра креативной экономики, данные Росстата, инициативы Агентства стратегических инициатив и кейсы развития цифровых кластеров в таких регионах, как Москва, Санкт-Петербург, Якутия, Татарстан, Свердловская область. Отдельный блок анализа был посвящен изучению функционирования цифровых платформ, обеспечивающих новые каналы взаимодействия между участниками креативной экосистемы.

Результаты исследования и их обсуждение

Основы теории стейкхолдеров были заложены Р.Э. Фрименом в 1984 г., когда он ввел понятие «заинтересованная сторона» и обосновал необходимость учета интересов всех групп, вовлеченных в деятельность организации [1]. Позднее в модели Митчелла – Агле – Вуда (1997) уточнили критерии приоритизации стейкхолдеров, предложив три ключевых атрибута: власть, легитимность и срочность требований [2]. Эти принципы легли в основу управленческих решений, ориентированных на слож-

ные интересы окружающей среды. В условиях цифровизации теория не теряет значимости, но требует переосмысления. Появление платформ и экосистем размывает границы между организацией и внешней средой, увеличивая число стейкхолдеров и усложняя их взаимодействие [3]. Традиционные инструменты управления становятся недостаточными, поскольку необходимо учитывать новых акторов, таких как пользователей, создающих контент, внешних разработчиков, платформенные сообщества и партнеров по экосистеме. Исследования подчеркивают, что в цифровых средах выстраиваются многоуровневые отношения, в которых интересы распределены нелинейно, что требует адаптации классических моделей: фундаментальные идеи баланса интересов и оценки значимости участников остаются актуальными, но должны применяться к новым форматам взаимодействия.

Экосистемный подход в креативных кластерах и региональных инновационных системах

Концепция бизнес-экосистемы, предполагающая совместное развитие и координацию различных участников экономической деятельности, получила активное развитие в сфере креативных индустрий, особенно в условиях цифровизации [4]. Креативные кластеры, изначально представлявшие собой локализованные сообщества творческих студий, ИТ-компаний, образовательных и культурных институтов, постепенно трансформируются в более комплексные креативные экосистемы [5]. Их отличительная особенность связана с высокой плотностью сетевых взаимодействий, гибкостью связей между участниками и ориентацией на совместное создание нематериальной ценности. Экосистемы охватывают широкий круг акторов от органов государственной власти и университетов до платформ, частных предпринимателей и потребительских сообществ [6]. В этом контексте экосистема креативных индустрий представляет собой динамичную структуру, способную интегрировать культурные, экономические и технологические процессы на определенной территории. Цифровые платформы стали ключевым драйвером такой трансформации. Их архитектура способствует горизонтальной координации усилий и замещает прежние иерархические формы управления. Участники экосистем взаимодействуют не изолированно, а в формате совместного создания продукта и цифрового контента, внося вклад в развитие общей инфраструктуры. Это обуславливает изменение роли стейкхолдеров, где авторы становятся ак-

тивными агентами предпринимательства, платформы инфраструктурой репутации и монетизации, а органы власти – фасилитаторами среды.

На уровне региональной экономики экосистемный подход находит выражение в переходе от линейных моделей развития к нелинейным, многосекторным схемам [7]. Особенно значимы в этом отношении регионы с высоким уровнем развития университетов и ИТ-сектора, где возникают креативно-технологические экосистемы. Примеры таких практик зафиксированы в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске и Екатеринбурге⁴, где развиваются медиакластеры, цифровые центры, а также пространства, сочетающие культурную, образовательную и предпринимательскую функции.

Важно заметить, что успешность креативных экосистем зависит от способности обеспечивать взаимодействие между бизнесом, наукой, властью и сообществами. В связи с этим можно сказать о том, что экосистемы позволяют ускорить обмен знаниями и технологиями, снизить транзакционные издержки и повысить устойчивость региональной экономики к внешним вызовам. В условиях цифровой трансформации именно такой тип организации оказывается наиболее эффективным для развития креативного сектора, поскольку способствует привлечению талантов, укреплению локального культурного капитала и интеграции в глобальные цепочки создания ценности.

Сетевые, проектные и кооперационные модели взаимодействия стейкхолдеров в креативных индустриях

Цифровизация ускорила переход к сетевым и проектным форматам координации участников креативных индустрий, где взаимодействие основано на гибкости, совместном создании ценности и вовлечении разнообразных акторов [8]. В креативных проектах, таких как разработка фильма, видеоигры или фестиваля, формируются сложные сети стейкхолдеров – от авторов и продюсеров до маркетологов, технологических партнеров и потребительских сообществ. Эти сети часто выходят за рамки организаций и территорий, что делает управление интересами и мотивацией участников ключевым управленческим вызовом [9].

Одной из доминирующих организационных форм становится проектная. Боль-

⁴ ФедералПресс. В России сформировался топ-5 регионов по развитию креативных индустрий: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://fedpress.ru/article/3385960> (дата обращения: 30.11.2025).

шинство креативных предприятий функционируют в режиме проектного управления, где каждая инициатива (спектакль, альбом, выставка) реализуется в формате временной команды [10]. Этот подход позволяет оперативно адаптироваться к изменяющимся запросам аудитории и быстро внедрять инновации. Использование цифровых платформ и гибких методологий, таких как Agile, усиливает эту тенденцию: команды становятся распределенными, коммуникация асинхронной, а обратная связь от пользователей – встроенным элементом разработки продукта.

Наряду с сетевыми и проектными формами усиливается значение кооперационных моделей, основанных на партнерстве и совместной выработке решений [11]. Для креативной сферы, изначально ориентированной на горизонтальные формы организации, это особенно актуально. Цифровая среда предоставляет широкие возможности для совместного творчества, краудсорсинга и интеграции разных профессиональных и социальных групп. Художники и программисты, урбанисты и активисты, бизнес и муниципалитеты – все они могут становиться участниками общего проекта, формируя экосистему, в которой границы между «внутренними» и «внешними» стейкхолдерами размыты. Такие партнерства особенно важны при реализации городских креативных инициатив, разработке цифровых сервисов или запуске культурных событий. Успешные кейсы показывают, что максимальный эффект достигается при синтезе этих трех моделей. Сетевая структура обеспечивает инфраструктуру связей, проектная модель – организационную рамку, а кооперационный подход – ценностную основу взаимодействия. Так, event-агентства в ряде регионов выступают интеграторами, соединяя художников, власть, аудиторию и бизнес в рамках культурных программ. Аналогичную роль выполняют цифровые платформы для коллективного финансирования или конкурсного отбора проектов, одновременно выступая и как сетевая площадка, и как механизм реализации проекта, и как канал кооперации. На региональном уровне это выражается в способности объединять локальные ресурсы и акторов в продуктивные альянсы, обеспечивающие не только экономический, но и социально-культурный эффект развития. Стейкхолдер-менеджмент в этих условиях требует новых навыков фасилитации, цифровой координации и стратегического взаимодействия, что делает его важной компетенцией региональной экономической политики в условиях цифровой эпохи.

Цифровые платформы и новые модели взаимодействия стейкхолдеров

Цифровая трансформация радикально изменила логику взаимодействия в креативных индустриях, выдвинув на первый план цифровые платформы как ядро новых экосистем [12, 13]. Платформы – от глобальных до отечественных – стали основным каналом дистрибуции, продвижения и монетизации креативного контента. Они связывают авторов, пользователей, рекламодателей, технологических разработчиков и модераторов в единую цифровую среду, где пересекаются интересы и усилия различных стейкхолдеров. Эффективное управление этой многосторонней системой взаимодействий позволяет компаниям демонстрировать устойчивый рост и гибко реагировать на рыночные и технологические изменения.

Исследования показывают, что платформы становятся не просто каналами, а полноценной институциональной средой для развития креативного бизнеса. Они усиливают устойчивость малых творческих компаний, расширяют их рынок и снижают издержки на коммуникации. В России особую роль играют как универсальные платформы (видеохостинги, соцсети), так и специализированные – для музыки, дизайна, ремесел. Эти инструменты особенно важны в региональных контекстах, где платформенная инфраструктура компенсирует ограниченность физического присутствия на рынке. ИТ-компании и стартапы становятся важнейшими участниками креативных экосистем [14]. Крупные технологические игроки инвестируют в креативный сектор, развивая VR/AR-продукты, AI-сервисы для творчества и гибридные форматы контента. На стыке технологий и искусства возникают стартапы, формируя новые ниши и обогащая экосистему. Вокруг них складываются сети, состоящие из инвесторов, менторов и грантовых программ, часто с региональной привязкой. Такие форматы способствуют интенсификации инноваций и вовлечению новых акторов в креативных индустриях. Креативные агентства трансформируются в координаторов кросс-платформенных проектов, обеспечивая интеграцию усилий дизайнеров, программистов, маркетологов и городских администраций. Исследования подчеркивают, что именно такие организации играют узловую роль в кластерах, связывая художественные сообщества с бизнесом и властью. Они обеспечивают координацию интересов, формируют устойчивые коалиции и усиливают институциональную плотность экосистемы.

Городские креативные кластеры также переосмысливаются в условиях цифровизации [15]. Администрации и девелоперы развивают онлайн-платформы, объединяющие локальных акторов, облегчая коммуникацию и расширяя доступ к инфраструктуре. Подобные практики демонстрируют, как региональные кластеры интегрируются в глобальные креативные сети, используя цифровые инструменты для масштабирования.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что цифровая трансформация оказывает существенное влияние на механизмы стейкхолдер-менеджмента в креативных индустриях, особенно на уровне региональных экономик. Возникают новые форматы взаимодействия – экосистемные, сетевые, проектные и кооперационные, где традиционные иерархии уступают место гибким и многослойным структурам. Расширяется круг стейкхолдеров, включающий в себя креативных предпринимателей, пользователей цифровых платформ; технологические компании, стартапы, университеты и муниципальные власти формируют единую среду совместного создания ценности.

Таким образом, цифровая трансформация не отменяет классических подходов к взаимодействию с заинтересованными сторонами, а трансформирует и углубляет их. Креативные индустрии выступают в совокупности данных процессов, демонстрируя, как новые формы партнерства способствуют развитию региональных экономик. Литературный обзор подчеркивает необходимость дальнейших междисциплинарных исследований в этой области. Разработка эффективных стратегий стейкхолдер-менеджмента в условиях цифровизации становится не только научной задачей, но и важным условием устойчивого социально-экономического развития территорий.

Список литературы

1. Freeman R., Mcvea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management // SSRN Electronic Journal. 2001. DOI: 10.2139/ssrn.263511.
2. Mitchell, Ronald K. et al. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of

Who and What Really Counts" The Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. Is. 4. P. 853–86. DOI: 10.2307/259247. EDN: JSTOR.

3. Карпов Н.А. Особенности стейкхолдер-менеджмента в цифровых платформах и экосистемах // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 788–792. EDN: GJVHZZ.

4. Абузярова М.И. Экосистемный подход к развитию креативных кластеров // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 6. С. 1759–1770. DOI: 10.18334/errp.13.6.118422. EDN: CCKGCK.

5. Горда О.С. Экосистемный подход к развитию креативных индустрий в эпоху цифровизации // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2025. № 2. EDN: BZXKER.

6. Колмыкова Т.С., Ковалев П.П. Экосистемы как глобальный тренд цифровизации экономического пространства // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 5 (118). С. 123–128. DOI: 10.24158/rep.2023.5.17. EDN: HAUIXS.

7. Евменов А.Д., Насибуллин И.У. Формирование институтов развития креативных (творческих) индустрий регионов при цифровой трансформации хозяйственной деятельности // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 10. С. 1201–1212. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-10-1201-1212. EDN: ZRAFYP.

8. Писаревская Н.С., Толмачева И.В. Особенности менеджмента креативных индустрий в цифровом мире // Вестник Московского Международного Университета. 2025. № 2 (6). С. 115–118. EDN: ENDJYF.

9. Скачков О.В., Руденко М.Н. Цифровизация взаимодействия стейкхолдеров как инструмент обеспечения экономической безопасности региона // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 12. С. 3023–3038. EDN: EELJKP.

10. Ткаченко И.Н. Стейкхолдеры публичного управления: научный обзор современных исследований // Вестник евразийской науки. 2023 Т. 15. № 6. EDN: ПНWBQ.

11. Гарипова В.В. Модель взаимодействия стейкхолдеров при реализации цифровых проектов в муниципальных образованиях монопрофильного типа // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 6 (56). С. 169–172. EDN: BKARHQ.

12. Текеева Х.Э., Аджиева А.А. Цифровые платформы и смена парадигмы в бизнес-взаимодействиях: примеры успешных платформ // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 6. С. 36–42. DOI: 10.47576/2949-1894.2024.6.6.005. EDN: HBSFZA.

13. Обыденов А.Ю., Козлов А.В. Анализ ключевых компонентов цифровых платформ. Экосистемно-стейкхолдерский подход // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 12. С. 3229–3246. DOI: 10.18334/ce.14.12.111258. EDN: RSACBH.

14. Антонова А.А. Ключевые аспекты цифровой трансформации креативной экономики // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: сборник трудов Международной научно-практической конференции (Самара, 09–10 ноября 2022 г.). Самара, 2022. С. 339–345. EDN: MYDDRR.

15. Матерова Е.С., Старостина Л.Д., Жиронкин С.А., Шарафуллина Р.Р., Байкова Э.Р. Креативный кластер как современный тренд в российской экономике // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 6. С. 181–184. EDN: EOSUIH.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

УДК 332.1:658.562
DOI 10.17513/fr.43956

ОБЪЕКТИВНЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

¹Рахимов А.А., ¹Саакян В.А., ¹Плоцкий В.И.,

²Ямалетдинова К.Ш. ORCID ID 0000-0001-7449-3088, ²Ашмарин В.В.,

¹Пыхов С.И., ²Нурутдинов А.А. ORCID ID 0000-0002-7568-1336

¹Общество с ограниченной ответственностью «Челябинский завод специнструмента»,
Челябинск, Российская Федерация;

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет», Челябинск, Российская Федерация,
e-mail: clara-yk@yandex.ru

Цель статьи заключается в предложении методики оценки удовлетворенности потребителей, основанной на объективных свидетельствах в виде объемов продаж, количества претензий потребителей и суммарного объема несоответствующей продукции, выявленной поставщиком и потребителем. Материалы включают данные мониторинга Челябинского завода специнструмента за период с 2018 по 2024 г. Методы включают расчет индекса удовлетворенности потребителей как отношения в процентах показателя изменения объема отгрузки к среднему значению двух остальных показателей, а именно изменения количества претензий на 100 млн руб. отгруженной продукции и изменения относительного объема брака отгруженной продукции. Результаты демонстрируют устойчивую тенденцию высокой степени удовлетворенности потребителей деятельностью завода в течение шести последних лет, подтвержденную значениями индекса удовлетворенности потребителей более 100%, а также отзывами потребителей, совместными протоколами, свидетельством о квалификации завода в качестве поставщика предприятий группы трубной металлургической компании, увеличением объема заказов на поставку металлорежущего инструмента для механической продукции, прокатного, прессового и технологического инструмента. Обсуждение касается преимуществ объективного подхода перед субъективным методом анкетирования, поскольку результаты оценки не зависят от мнений сотрудников, отвечающих за заполнение анкеты. Выводы состоят в том, что разработанный и используемый на заводе метод оценки удовлетворенности потребителей основан на объективных свидетельствах деятельности предприятия, потребители удовлетворены качеством полученной в 2024 г. продукции, в 2024 г. потребителям отгружено продукции на 17,7% больше, чем в 2023 г., количество претензий от потребителей уменьшилось за 5 лет в 2,5 раза.

Ключевые слова: удовлетворенность потребителей, объективные критерии, объем отгрузки, количество претензий, объем брака, индекс удовлетворенности, Челябинский завод специнструмента

OBJECTIVE CRITERIA FOR ASSESSING CUSTOMER SATISFACTION

¹Rakhimov A.A., ¹Saakyan V.A., ¹Plotskiy V.I.,

²Yamaletdinova K.Sh. ORCID ID 0000-0001-7449-3088, ²Ashmarin V.V.,

¹Pykhov S.I., ²Nurutdinov A.A. ORCID ID 0000-0002-7568-1336

¹Limited Liability Company "Chelyabinsk Plant of Special Tools",
Chelyabinsk, Russian Federation;

²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
"Chelyabinsk State University", Chelyabinsk, Russian Federation,
e-mail: clara-yk@yandex.ru

The purpose of the article is to propose a methodology for assessing customer satisfaction based on objective evidence in the form of sales volumes, number of customer complaints and total volume of non-conforming products identified by the supplier and consumer. Materials include monitoring data from the Chelyabinsk Special Tool Plant for the period from 2018 to 2024. Methods include calculation of the customer satisfaction index as the ratio in percent of the indicator of change in shipment volume to the average value of the two remaining indicators, namely the change in the number of complaints per 100 million rubles of shipped products and the change in the relative volume of scrap of shipped products. Results demonstrate a stable trend of high customer satisfaction with the plant's activities over the last six years, confirmed by values of the customer satisfaction index more than 100%, as well as customer reviews, joint protocols, certificate of qualification of the plant as a supplier of enterprises of the pipe metallurgical company group, increase in the volume of orders for the supply of metal-cutting tools for mechanical products, rolling, pressing and technological tools. Discussion concerns the advantages of the objective approach over the subjective method of surveying, since the assessment results do not depend on the opinions of employees responsible for filling out the questionnaire. Conclusions consist in the fact that the developed and used at the plant method of assessing customer satisfaction is based on objective evidence of the enterprise's activities, customers are satisfied with the quality of the product received in 2024, in 2024 customers were shipped products by 17,7% more than in 2023, the number of customer complaints decreased over five years by 2,5 times.

Keywords: customer satisfaction, objective criteria, shipment volume, number of complaints, volume of defective products, satisfaction index, Chelyabinsk Special Tool Plant

Введение

В современных условиях управления качеством проблема формирования объективных критериев оценки удовлетворенности потребителей приобретает особую актуальность. Уровень удовлетворенности клиентов отражает степень соответствия фактических свойств продукции и услуг ожиданиям и требованиям потребителя, что служит показателем зрелости системы менеджмента качества (СМК) предприятия.

Важность ориентации на потребителя закреплена в ключевых стандартах по управлению качеством. Согласно требованиям, п. 9.1.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015, организация обязана осуществлять систематический мониторинг данных, касающихся восприятия потребителями степени удовлетворения их потребностей и ожиданий. Этот процесс является важной частью СМК и одним из основных показателей для оценки общей результативности деятельности организации [1]. В стандарте также подчеркивается, что одной из главных выгод от внедрения системы менеджмента качества является способность предприятия постоянно поставлять продукцию и услуги, соответствующие требованиям потребителей, и создавать условия для повышения их удовлетворенности.

Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 10004-2020 предписывает организациям выстраивать результативные процессы мониторинга и измерения удовлетворенности потребителей, согласованные с ИСО 9001 и ИСО 9004, а их применение связывает с устойчивым успехом организации [2–4]. Стандарт ГОСТ Р ИСО 10002-2020 дополняет эти требования, регламентируя обработку претензий как источник достоверных данных для оценки удовлетворенности и последующего совершенствования деятельности организации [5].

Цель исследования – разработка и апробация методики объективной оценки удовлетворенности потребителей продукции промышленного предприятия на основе анализа документально подтвержденных количественных показателей деятельности.

Материалы и методы исследования

Исследования проводили на Челябинском заводе специнструмента (ООО «ЧЗСИ») в период с 2018 по 2024 г. Методы включают анализ используемых на практике методов оценки удовлетворенности потребителей; разработку собственного метода оценки удовлетворенности потребителей, основанного на объективных свидетельствах в виде объемов продаж, количества

претензий потребителей и суммарного объема несоответствующей продукции, выявленной поставщиком и потребителем; мониторинг результатов деятельности ООО «ЧЗСИ» в области качества с использованием статистических методов; расчет индекса удовлетворенности потребителей как отношения в процентах показателя изменения объема отгрузки к среднему значению двух остальных показателей, а именно изменения количества претензий на 100 млн руб. отгруженной продукции и изменения относительного объема брака отгруженной продукции.

Результаты исследования и их обсуждение

Для практической реализации принципа «ориентация на потребителя» и оценки эффективности СМК применяются различные методики и инструменты:

- мониторинг и измерение. Постоянный мониторинг удовлетворенности потребителей необходим для улучшения качества производственных процессов. Для этого используются различные маркетинговые показатели, среди которых наиболее распространены индекс удовлетворенности клиентов (CSI) и индекс лояльности (NPS) [6; 7]. CSI представляет собой метод оценки, основанный на опросе потребителей об их отношении к товару, марке или компании, тогда как NPS измеряет готовность клиентов рекомендовать компанию другим;
- управление претензиями. ГОСТ Р ИСО 10002-2020 содержит указания по управлению претензиями в организациях. Качественные анализ и реакция на претензии потребителей влияют на репутацию организации, способствуют сокращению затрат и повышению качества продукции и услуг [8]. Принцип постоянного улучшения требует мониторинга показателей процесса управления претензиями для повышения его эффективности;

- стратегическое планирование. Оценка уровня удовлетворенности и лояльности потребителей является ключевым этапом развития организации. Однако многие компании упускают эту возможность, что снижает результативность принятых управленческих решений, адаптированных к запросам потребителей [9].

Современные рыночные условия, характеризующиеся высокой конкуренцией и повышенными требованиями потребителей к качеству продукции и услуг, заставляют организации заниматься поиском наиболее эффективных подходов к управлению. Результаты ряда исследований подтверждают, что развитие организаций невозможно

но без анализа требований потребителя и механизмов управления претензиями [10; 11]. Отсутствие унифицированной методической базы приводит к фрагментарности данных и затрудняет объективное сравнение результативности подразделений. Другие исследователи рассматривают оценку работы организации с помощью процесса обратной связи с клиентами [12].

Одной из наиболее эффективных систем управления, позволяющей анализировать состояние процессов и выявлять возможности для их совершенствования, является процессный подход. В рамках СМК он дает возможность структурировать решение задач по удовлетворению требований потребителей и укреплению конкурентных позиций [13]. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 акцентирует внимание на постоянном улучшении, удовлетворении требований потребителей и повышении их удовлетворенности, что должно напрямую отражаться на качестве продукции и услуг [14].

Челябинский завод специнструмента (ЧЗСИ) проводит мониторинг данных, касающихся восприятия потребителями степени удовлетворения их потребности и ожиданий. Методы получения, мониторинга и анализа этой информации включают: отзывы и претензии от потребителей поставленной продукции, благодарности; встречи с потребителями; анализ объема продаж, результатов участия в тендерах; претензии по гарантийным обязательствам; оценку результативности действий по устранению причин поставки несоответствующей продукции.

Все материалы мониторинга данных, касающихся восприятия потребителями степени удовлетворения их потребности и ожиданий, помещаются в отдельную папку «Удовлетворенность потребителей» и хранятся у коммерческого директора.

Разработанный на ЧЗСИ количественный метод оценки удовлетворенности потребителей использует объективную информацию: регистрируемую и анализируемую в организации информацию об объеме отгрузки продукции потребителю, о претензиях потребителей и об объеме брака, выявленного в процессе производства и в процессе эксплуатации продукции у потребителя.

Широко известны и применяются методы оценки удовлетворенности потребителей, основанные на анкетировании потребителей. На принятие решения о приобретении товара или услуги потребителем влияет ряд факторов, главным из которых является качество. Количественно их можно представить следующим образом: качество товара (услуги) – 30 %, срок по-

ставки – 20 %, цена – 18 %, известность организации – 18 %, известное качество продукции – 14 % [15, с. 7]. Можно сочетать квалиметрические методы анализа и требования потребителей вместе. Интересным оказался опыт объединения их в виде критериев конкурса на соискание премий правительства Российской Федерации в области качества. Например, такие организации, как ОАО «Уралтрубмаш» и ЗАО «Фирма «Цветлит», использовали результаты оценки удовлетворенности потребителей в процессе развития своей деятельности.

Авторами работы [16] была взята за основу анкета для оценки удовлетворенности потребителей (заказчиков) испытательной лаборатории АО «РусНИТИ». Комплексный критерий оценки удовлетворенности потребителей включает индекс удовлетворенности, который рассчитывается ежегодно путем анкетного опроса и анализа рекламаций и претензий.

В анкете выделяются четыре показателя деятельности лаборатории, каждой из которых присвоен коэффициент важности:

- качество проведения испытаний (соответствие требованиям заказчика) – 0,4;
- стоимость проведения испытаний – 0,2;
- сроки выполнения (соответствуют ожиданиям заказчика) – 0,1;
- известность организации и доступность каналов связи – 0,1.

Недостатком использования данного метода является его субъективность. Результаты оценки зависят от субъективных мнений сотрудников, отвечающих за заполнение анкеты, за выбор ответов, предложенных в анкетах поставщиков. Субъективным является также и набор вопросов анкеты, и методика ранжирования ответов, методика обработки анкет и критерии (чаще всего баллы) удовлетворенности потребителей.

В каждой организации существуют документально подтвержденные данные, позволяющие объективно оценить степень удовлетворенности потребителей.

Первым показателем, характеризующим уровень удовлетворенности, является объем отгруженной потребителям продукции в стоимостном выражении. Данный показатель отражает экономическую реакцию заказчиков на результаты деятельности предприятия: удовлетворенный потребитель продолжает сотрудничество, увеличивает объем закупок и проявляет устойчивую лояльность; напротив, неудовлетворенный клиент сокращает заказы, предъявляет претензии, применяет штрафные санкции или отказывается от дальнейших поставок. Таким образом, динамика объемов отгрузки напрямую связана с уровнем доверия по-

требителей и является количественным выражением их удовлетворенности.

Вторым существенным критерием оценки удовлетворенности выступает количество претензий, поступающих от потребителей. Этот показатель отражает степень соответствия продукции установленным требованиям и ожиданиям заказчиков. В условиях постоянного освоения новых видов продукции предприятие неизбежно сталкивается с определенными отклонениями, вызванными человеческим фактором и сложностью технологических процессов. Руководство ООО «ЧЗСИ» систематически анализирует поступающие претензии, внедряет инструменты наставничества, организует обучение и повышение квалификации персонала, что способствует снижению числа рекламаций и укреплению репутации предприятия.

Третьим важным показателем удовлетворенности потребителей является суммарный объем потерь от несоответствующей продукции, выявленной как внутренним контролем (службой БТК), так и самими потребителями. В состав этого показателя включаются и потери, связанные с претензиями заказчиков. Данный критерий позволяет комплексно оценить влияние несоответствующей продукции на уровень доверия клиентов и финансовые результаты предприятия, а также выявить направления для повышения качества и эффективности производственных процессов.

Отгрузка, претензии, брак – так называются показатели, используемые для расчета

индекса удовлетворенности потребителей. Показатель «отгрузка» – это процент изменения объема отгрузки в анализируемом периоде (году) к объему отгрузки в предыдущем периоде (году). Показатель «претензии» – это процент изменения количества претензий на 100 млн руб. отгруженной продукции в анализируемом периоде (году) к аналогичному показателю предыдущего периода (году). Показатель «брак» – это процент изменения относительного объема брака отгруженной продукции в анализируемом периоде (году) к аналогичному показателю предыдущего периода (года).

Индекс удовлетворенности потребителей – это отношение (в процентах) показателя «отгрузка» к среднему значению двух остальных показателей: «претензии» и «брак». Значения индекса удовлетворенности потребителей более 100% свидетельствуют о достаточной степени удовлетворенности потребителей в рассматриваемом периоде.

На еженедельных совещаниях ЧЗСИ с участием высшего руководства постоянно рассматриваются результаты удовлетворенности потребителей, принимаются решения по повышению удовлетворенности потребителей и рассматриваются результаты выполнения этих решений. На рис. 1 представлены рассматриваемые показатели за 2018–2024 гг., а на рис. 2 показаны индексы удовлетворенности потребителей продукции ЧЗСИ в 2018–2024 гг.

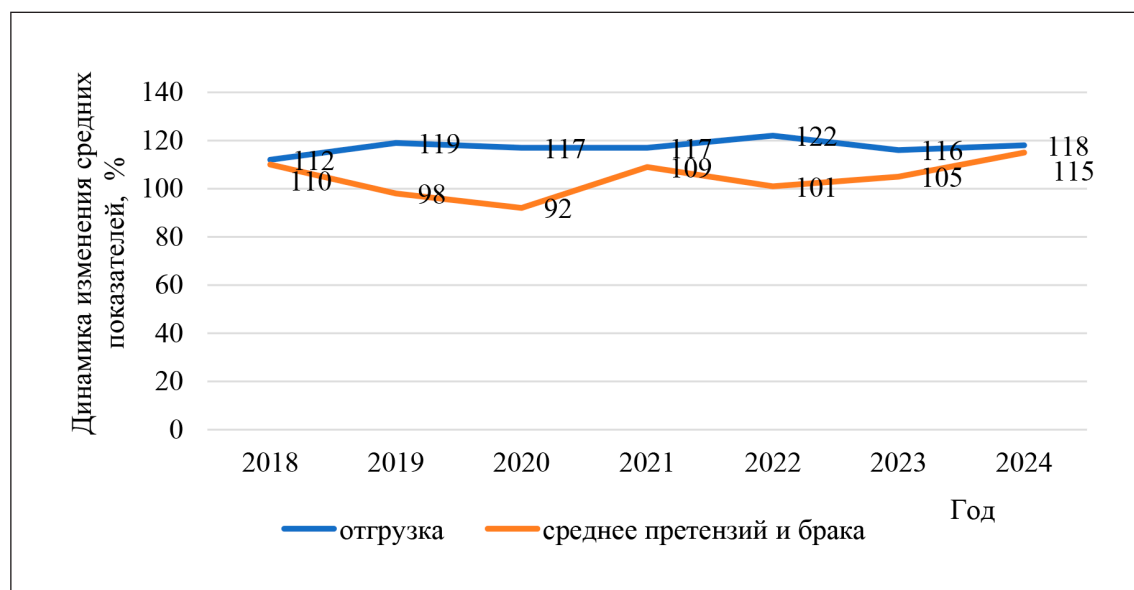


Рис. 1. Динамика изменения средних показателей отгрузки и объема потерь от несоответствующей продукции за 7 лет.

Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

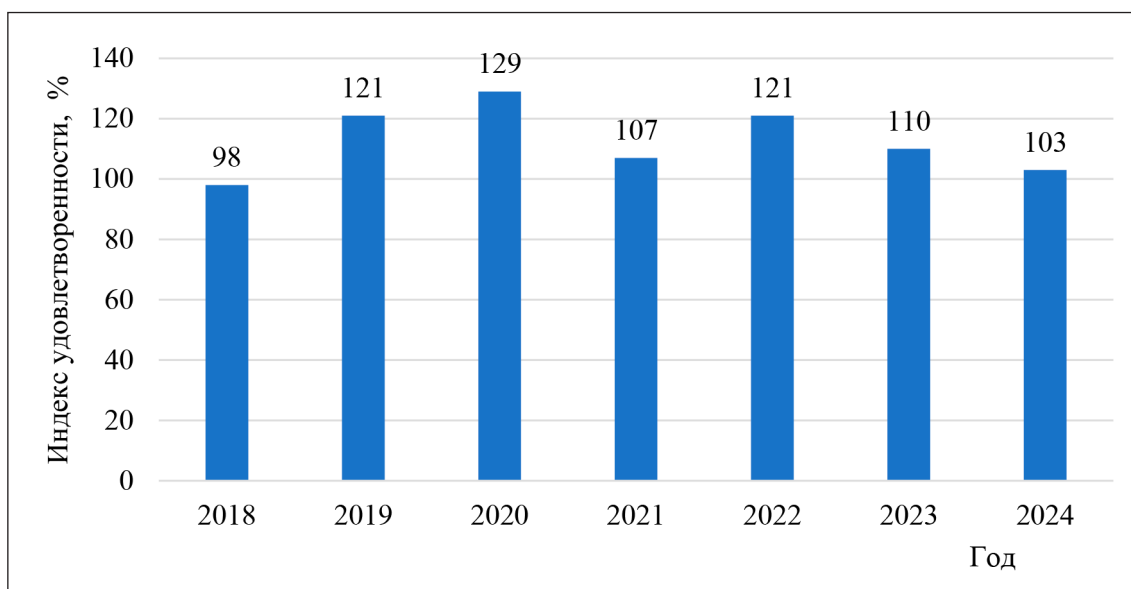


Рис. 2. Индекс удовлетворенности потребителей продукции ЧЗСИ в 2018–2024 гг.
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Приведенные на рис. 1 и 2 данные свидетельствуют об устойчивой тенденции достаточно высокой степени удовлетворенности потребителей деятельностью ЧЗСИ в течение шести последних лет, что подтверждается также потребителями в отзывах и совместных протоколах, свидетельстве о квалификации ЧЗСИ в качестве поставщика предприятий группы ТМК, увеличением объема заказов на поставку металлорежущего инструмента для механической продукции, прокатного, прессового и технологического инструмента, участвующего в формоизменении труб, технологической и инструментальной оснастки по конструкторской документации заказчика.

Таким образом, анализ динамики показателей деятельности ЧЗСИ за 2018–2024 гг. показал устойчивую тенденцию повышения удовлетворенности потребителей. За указанный период объем отгрузки продукции увеличился на 17,7% по сравнению с 2023 г., количество претензий, приходящихся на 100 млн руб. отгруженной продукции, снизилось в 2,5 раза, а доля потерь от несоответствующей продукции сократилась более чем на 30%. Рассчитанные значения индекса удовлетворенности потребителей в течение шести последних лет превышают 100%, что свидетельствует о высокой степени удовлетворенности заказчиков деятельностью предприятия. Полученные результаты подтверждаются документально: отзывами потребителей, протоколами совместных проверок, свидетельствами о квалификации ЧЗСИ в качестве поставщика предприятий группы

ТМК, а также увеличением числа заказов на металлорежущий, прокатный и технологический инструмент. Постоянный анализ указанных показателей и обсуждение результатов на совещаниях с участием руководства предприятия способствуют оперативному принятию решений, направленных на повышение качества продукции и укрепление доверия заказчиков.

Заключение

Предложена методика оценки удовлетворенности потребителей, основанная на объективных свидетельствах – объемах продаж, количестве претензий потребителей и суммарном объеме несоответствующей продукции, выявленной поставщиком и потребителем.

Разработанная методика оценки удовлетворенности потребителей, основанная на объективных данных деятельности предприятия, позволяет комплексно и достоверно характеризовать степень соответствия продукции ожиданиям заказчиков. Применение данной методики в деятельности ЧЗСИ показало ее эффективность в качестве инструмента внутреннего аудита и анализа результативности системы менеджмента качества. Использование интегрального индекса удовлетворенности клиентов дает возможность оценивать динамику уровня удовлетворенности в различные периоды, выявлять факторы, влияющие на ее изменение, и принимать управленческие решения, направленные на повышение качества и устойчивое развитие предприятия.

Список литературы

1. Гозалова М.Р., Григорьева И.Г. Обеспечение качества услуг и уровня сервиса: инструменты, проблемы и управленческие решения // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12 (149). С. 775–780. DOI: 10.34925/EIP.2022.149.12.151. EDN: RPYHVN.
2. ГОСТ Р ИСО 10004-2020. Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению. М.: Стандартинформ, 2020. 36 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200175067> (дата обращения: 10.11.2025).
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2018. 32 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения: 15.11.2025).
4. ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. М.: Стандартинформ, 2019. 62 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200167117> (дата обращения: 15.11.2025).
5. ГОСТ Р ИСО 10002-2020. Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по управлению претензиями в организациях. М.: Стандартинформ, 2020. 32 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200175065> (дата обращения: 15.11.2025).
6. Лаврова А.П. Основные методы оценки удовлетворенности покупателей в современных условиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 5. С. 188–193. DOI: 10.24412/2220-2404-2024-5-15. EDN: KKEGNU.
7. Виничук О.Ю. Влияние оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов на разработку сценариев развития компании на рынке B2B // Практический маркетинг. 2020. № 7 (281). С. 19–26. DOI: 10.24411/2071-3762-2020-10034. EDN: YENYCE.
8. Исаев Е.А., Мартынов А.Д., Моргунов А.Ф. Моделирование процесса управления претензиями на промышленном предприятии // Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика. 2020. № 2. С. 58–64. DOI: 10.25791/pribor.02.2020.1154. EDN: QFWGDZ.
9. Савчик Е.Н., Савчик А.Н. Внедрение системы менеджмента качества как механизм повышения эффективности деятельности торговой компании // ЦИТИСЭ. 2019. № 3 (20). С. 3. EDN: CTNEUM.
10. Глебова Е.В., Попович Д.А. Методический подход к формированию основы для мониторинга показателей процесса «Управление претензиями» // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2023. № 3/4 (73). С. 10–18. EDN: OQHPDO.
11. Платицын А.Ю., Андреева Т.А., Глухова Л.В. Концепция «Голос потребителя» в системе менеджмента качества предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 7. № 6 (159). С. 47–59. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.07.006. EDN: BZIUOS.
12. Воронов Г.Г., Клейменова Н.Л., Соляник А.И. Оценка работы организации с помощью процесса обратной связи с клиентами // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2023. № 12. С. 526–529. DOI: 10.24412/2071-6168-2023-12-526-527. EDN: SQFHDI.
13. Володин Ю.С., Андреева Т.А. Процессный подход к управлению и инструменты совершенствования процессов системы менеджмента качества организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 6. № 8 (149). С. 236–243. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.08.06.024. EDN: DLXMZO.
14. Черемухина Ю.Ю., Назаренко М.А., Новиков А.С. Система мониторинга уровня удовлетворенности потребителей и ее цель, структура, принципы // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 2 (104). С. 81–83. EDN: MWXEOK.
15. Управление качеством: учебное пособие / С.И. Пыхов, Ж.С. Позднякова. Челябинск: Южно-Уральский технологический университет, 2021. 181 с. EDN: RBFWHN. ISBN 978-5-6044299-9-0.
16. Пыхов С.И., Анциферова И.В., Машенцева М.С. Анализ удовлетворенности заказчиков испытательной лаборатории // Трубы – 2021: труды XXIV Международной научно-практической конференции. Сборник докладов АО «РусНИТИ» (Челябинск, 20–22 сентября 2021 г.) / Под ред. И.Ю. Пышминцева. Ч. II. Челябинск: Открытое акционерное общество «Российский научно-исследовательский институт трубной промышленности», 2021. С. 89–91. EDN: VWHYTY.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

УДК 332.024.2
DOI 10.17513/fr.43957

РОЛЬ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА: АНАЛИЗ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Титова Н.Ю. ORCID ID 0000-0002-0263-8636

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Владивостокский государственный университет», Владивосток, Российская Федерация,
e-mail: Natalya.Titova@vvsu.ru*

В зарубежной научной литературе глобальные практики нефтегазовых компаний в области устойчивого развития достаточно изучены, однако проблема заключается в том, что их декларируемый вклад слабо увязан с целенаправленным повышением адаптационного потенциала и диверсификацией экономики конкретных территорий их присутствия. Статья посвящена анализу роли стратегий устойчивого развития, декларируемых в нефинансовой отчетности в формировании региональной резильентности нефтегазовых регионов России в контексте энергетического перехода. Целью исследования является определение стратегических паттернов российских нефтегазовых компаний и их влияние на региональную резильентность. В работе выдвигается гипотеза о том, что российские нефтегазовые компании играют важную роль в устойчивом развитии и резильентности территории их присутствия. К методам исследования относится контент-анализ отчетов об устойчивом развитии крупнейших российских нефтегазовых компаний. В результате исследования систематизированы три ключевых паттерна стратегического позиционирования компаний («внутренняя операционная эффективность», «национальная климатическая ответственность и локальные экологические программы», «партнерство в развитии территории») и оценено их влияние на экономическую резильентность региона. Полученные результаты позволяют нефтегазовым компаниям критически оценить и скорректировать свои стратегии в направлении реального партнерства с регионами, а государственным органам – сформировать целенаправленные институциональные условия и стимулы для такого партнерства в целях повышения региональной резильентности в условиях шоков энергетического перехода.

Ключевые слова: региональная резильентность, нефтегазовый сектор, энергетический переход, устойчивое развитие, нефинансовая отчетность

THE ROLE OF OIL AND GAS COMPANIES IN BUILDING REGIONAL RESILIENCE IN THE CONTEXT OF ENERGY TRANSITION: AN ANALYSIS OF NON-FINANCIAL REPORTING

Titova N.Yu. ORCID ID 0000-0002-0263-8636

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Vladivostok State University”, Vladivostok, Russian Federation,
e-mail: Natalya.Titova@vvsu.ru*

While the international scientific literature has extensively studied the global sustainable development practices of oil and gas companies, the problem lies in the weak alignment of their declared contributions with the targeted enhancement of the adaptive capacity and economic diversification of the specific territories where they operate. The article analyzes the role of sustainable development strategies, as declared in non-financial reporting, in shaping the regional resilience of Russia's oil and gas regions amidst the energy transition. The goal of the investigation is to clarify the key strategic patterns of Russian oil and gas companies and their influence on regional resilience. The study hypothesizes that Russian oil and gas companies play a significant role in the sustainable development and resilience of their host regions. The research method employed is a content analysis of sustainability reports from the largest Russian oil and gas companies. As a result, three key strategic positioning patterns of these companies are systematized (“internal operational efficiency”, “national climate responsibility and local environmental programs”, “partnership in territorial development”), and their impact on the economic resilience of the region is assessed. The findings enable oil and gas companies to critically evaluate and adjust their strategies towards genuine partnership with regions, and allow government bodies to formulate targeted institutional conditions and incentives to foster such partnerships in order to attain regional resilience in terms of energy transition.

Keywords: regional resilience, oil and gas sector, energy transition, sustainable development, non-financial reporting

Введение

Глобальный энергетический переход к углеродной нейтральности ставит беспрецедентные задачи перед нефтегазовыми компаниями (НГК) [1, 2] и в особенности перед ре-

сурсозависимыми регионами их базирования [3]. Регионы, чья экономика и социальная сфера исторически зависят от добывающей промышленности, оказываются наиболее уязвимыми в условиях трансформации отрас-

ли [4, 5]. Их резильентность к этому структурному шоку в значительной степени определяется способностью градообразующих НГК трансформировать свои стратегии в направлении не только внутренней декарбонизации, но и вклада в диверсификацию и социально-экологическое развитие территорий своего присутствия [6, 7].

Ключевым источником информации о стратегических намерениях и декларируемых практиках НГК служат публичные отчеты об устойчивом развитии, представляющие собой нефинансовую отчетность [8, 9]. Однако, как показывают исследования зарубежного опыта, существует значительный разрыв между стратегиями устойчивого развития НГК и их реальным вкладом в достижение целей устойчивого развития (ЦУР)¹ и резильентностью конкретных территорий, который часто остается точечным и фрагментарным [10, 11].

Основная проблема и заключается в том, что при выборе стратегического фокуса системы управления устойчивым развитием НГК могут ориентироваться на удовлетворение интересов акционеров компании, для которых важнее всего получение организацией прибыли. Согласно агентской теории, это соответствует классическим представлениям об ответственности компании в первую очередь перед своими акционерами [12]. В результате это приводит к тому, что НГК по всему миру склонны выбирать и реализовывать те инструменты, которые могут дать быстрый результат и стать очередной привлекающей для акционеров строчкой в отчете. НГК в своих отчетах могут раскрывать инициативы, которые не обеспечивают значимого вклада в достижение ЦУР.

Однако ориентация на прибыль и улучшение финансовых показателей – это слишком узко для стратегии в области устойчивого развития. В современных условиях НГК важно демонстрировать достаточный уровень стратегической гибкости и соответствовать стратегии устойчивого развития, которая «помогает экспериментировать с инновациями, мобилизовать ресурсы для достижения альтернативных целей, повышающих адаптивный потенциал по сопротивлению различным шокам в новых условиях неопределенности» [13]. Эта проблема усиливается в контексте новых вызовов, обусловленных обострением климатической повестки и структурных шоков энергоперехода, которые воздействуют и на НГК, и на регионы, которые являются

территорией их присутствия [14, 15]. Энергопереход кардинально меняет ландшафт этого взаимодействия, ставя под вопрос традиционные модели развития ресурсных территорий. При этом, принимая во внимание градообразующую роль НГК и тот факт, что в отдельных регионах (таких, как Арктическая зона РФ), именно НГК являются одними из основных акторов в освоении удаленных и труднодоступных территорий, их влияние на развитие этих территорий объективно возрастает. Это ставит перед научным сообществом вопрос о необходимости критического анализа и переосмысления вклада корпоративных стратегий устойчивого развития, в формирование региональной резильентности, выходящего за рамки повышения операционной эффективности.

Проблема, которой посвящается данное исследование, заключается в недостаточной изученности роли стратегий российских НГК, раскрываемых в их нефинансовой отчетности, в формировании региональной резильентности в условиях энергоперехода. Авторская гипотеза заключается в том, что стратегии устойчивого развития крупнейших российских нефтегазовых компаний являются одним из инструментов управления региональной резильентностью в условиях энергетического перехода.

Цель исследования – концептуализация стратегических паттернов, которые определяют роль НГК в региональной резильентности. Достижение данной цели позволит ответить на ключевой исследовательский вопрос настоящего исследования.

Материалы и методы исследования

Базой настоящего исследования являются отчеты об устойчивом развитии крупнейших российских нефтегазовых компаний ПАО «Газпром»², ПАО «Лукойл»³, ПАО «НК «Роснефть»⁴, ПАО «Новатэк»⁵. Собранные данные по вошедшим в итоговую выборку компаниям в виде отчетов об устойчивом развитии исследованы методом контент-анализа. У всех компаний можно декомпозировать структуру отчета

² ПАО «Газпром». Экологический отчет. [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/24/142887/gazprom-environmental-report-2024-ru.pdf> (дата обращения: 24.11.2025).

³ ПАО «Лукойл». Годовой отчет 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/688794.pdf> (дата обращения: 24.11.2025).

⁴ ПАО «НК «Роснефть». Отчет об устойчивом развитии. 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/attach/0/17/02/Rosneft_SR2024_RUS.pdf (дата обращения: 24.11.2025).

⁵ ПАО «Новатэк». Отчет об устойчивом развитии. 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://www.novatek.ru/common/upload/doc/NOVATEK_SR_2024_RUS.pdf (дата обращения: 24.11.2025).

¹ Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 24.11.2025).

на три основных раздела. Первый раздел включает описание общих концептуальных и стратегических вопросов системы управления устойчивым развитием компании (слоган, миссия, стратегическая цель, обращение членов правления, понятие и принципы устойчивого развития). Второй раздел отчетов обычно посвящен анализу результатов реализации стратегии в области устойчивого развития на предмет оценки вклада в достижение ЦУР. В данном разделе компании указывают на полученные результаты от реализации инструментов в разбивке по ЦУР. Третий раздел отчета российских нефтегазовых компаний по устойчивому развитию содержит описание мероприятий по направлениям вклада в достижение ЦУР. Информация в данном разделе используется для достижения цели исследования. Описание мероприятий раскрывается в разделах, посвященных соответствующим направлениям, которые выделяют компании в сфере управления устойчивым развитием. Автором использован метод группировки и составления аналитических таблиц для того, чтобы определить соответствие между направлениями мероприятий в обеспечении вклада и конкретной ЦУР.

На основе синтеза результатов анализа трех разделов отчетов об устойчивом развитии проведена интерпретация выявленных стратегических паттернов. При этом единицей анализа является не отдельный показатель или компания, а стратегический паттерн как совокупность стратегических установок и реализуемых мероприятий, направленных на обеспечение вклада в устойчивое развитие и региональную резильентность. В целях соблюдения фокуса на выявлении общих паттернов, а не на оценке конкретных организаций результаты представлены в обобщенном, анонимизированном виде.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведенный анализ позволяет выделить три паттерна, которые определяют роль НГК в формировании региональной резильентности в условиях энергетического перехода. Систематизация ключевых характеристик выявленных паттернов представлена в таблице.

Первый паттерн можно условно назвать операционным. Данный паттерн характеризуется фокусом НГК на внутренних аспектах ее деятельности, направленных на повышение операционной эффективности и минимизацию рисков в процессе добычи, переработки, транспортировки нефти и газа. На декларативном уровне НГК указывает на приверженность благополучию

персонала, промышленной безопасности, а также информирует о реализации социальных проектов в регионах присутствия. На практике это выражается в конкретных инвестициях: в развитие сотрудников (медицинское страхование, обучение), в охрану труда и безопасность производства, а также в социальные и благотворительные проекты на территории присутствия. Данный паттерн ориентирован на достижение ЦУР № 3 «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР № 4 «Качественное образование для всех» и ЦУР № 8 «Достойная работа и экономический рост». Регион воспринимается, с одной стороны, как ресурсная база для деятельности, а с другой – как источник потенциальных социальных и производственных рисков, которые необходимо контролировать. Влияние на регион неоднозначно: с одной стороны, компания создает рабочие места и инвестирует в социальную сферу, но, с другой стороны, может усилить монозависимость экономики территории от одного предприятия или отрасли. Так, инвестируя в образование и медицину только для своих сотрудников, компания выращивает специализированный человеческий капитал, жестко привязанный к ее производству. Это отрицательно влияет на диверсификацию региональной экономики, что отрицательно влияет на резильентность. Однако для таких комплексных структурных шоков, как энергетический переход, данный фактор имеет первостепенное значение.

Второй паттерн можно условно назвать климатическим. Этот паттерн отражает фокус на соответствии стратегического курса НГК глобальной климатической повестке. На стратегическом уровне он предполагает содействие достижению национальных климатических целей и интеграцию в международные климатические соглашения, такие как Парижское соглашение. На операционном уровне это реализуется за счет мероприятий декарбонизационной деятельности, предполагающей конкретные направления (развитие низкоуглеродных технологий, повышение энергоэффективности, использование попутного нефтяного газа и т.д.), а также экологических мероприятий (природоохранные инициативы: рекультивация земель, сохранение биоразнообразия, экологический мониторинг). Данный паттерн напрямую связан с ЦУР № 13 «Борьба с изменением климата» и ЦУР № 7 «Недорогостоящая и чистая энергия». При этом восприятие региона для НГК фокусируется в области позиционирования региона как объекта экологической ответственности и одновременно территории для реализации климатических проектов.

Паттерны стратегического позиционирования российских нефтегазовых компаний
в контексте региональной резильентности

Критерии анализа	Паттерн 1: Внутренняя операционная эффективность	Паттерн 2: Климатическая ответственность	Паттерн 3: Партнерство в развитии территории
1. Стратегический фокус (декларативный уровень)	– благополучие персонала; – промышленная безопасность; – социальные проекты на территории присутствия	– достижение национальных климатических целей; интеграция в глобальную повестку (Парижское соглашение) через призму национальных обязательств	– благополучие населения в регионе; – вклад в национальные проекты; – развитие регионов присутствия
2. Ключевые практики (операционный уровень)	– инвестиции в развитие сотрудников (медицинское страхование, программы обучения); – инвестиции в охрану труда и безопасность производства; – социальные инвестиции по развитию отдельных благотворительных проектов на территории присутствия	– стратегии декарбонизации с учетом вклада в национальные цели; – локальные природоохранные инициативы: рекультивация земель, сохранение биоразнообразия, экомониторинг в регионах присутствия	– долгосрочные соглашения с регионами (ГЧП); – поддержка местных МСП и смежных отраслей; – инфраструктурные проекты для населения
3. Приоритетные цели устойчивого развития	ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие» ЦУР 4 «Качественное образование для всех» ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост»	ЦУР 7 «Недорогостоящая и чистая энергия» ЦУР 13 «Борьба с изменением климата»	ЦУР 7 «Недорогостоящая и чистая энергия» ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост» ЦУР 13 «Борьба с изменением климата»
4. Восприятие региона	Ресурсная база и источник рисков	Объект экологической ответственности и площадка для реализации климатических проектов	Партнер по совместному развитию
5. Влияние на региональную резильентность	Формирует монозависимость	Улучшает состояние окружающей среды региона, снижая долгосрочные экологические риски	Создает условия для диверсификации и синергии
6. Ключевой барьер (вызов)	Конфликт краткосрочных КРП и долгосрочных социальных инвестиций в территорию	Разрыв между экологическими КРП и целями социально-экономической трансформации региона. Отсутствие региональных метрик	Нехватка институциональных механизмов и стимулов для партнерства (со стороны государства и компаний)

Примечание: составлена автором на основе полученных данных в ходе исследования.

Влияние на региональную резильентность скорее позитивно, так как такой стратегический паттерн НГК способствует улучшению состояния окружающей среды и снижению долгосрочных экологических рисков. Это может вносить вклад в улучшение благополучия населения и положительно влиять на другие социально-демографические факторы регионально-го развития.

Третий паттерн можно назвать стратегическим. Данный паттерн характеризуется тем, что фокус НГК выходит за рамки решения операционных задач. НГК становится драйвером комплексного развития региона. Стратегический паттерн ориентиро-

ван на повышение благополучия местного населения, вклад в национальные проекты и развитие регионов присутствия. Ключевые практики НГК включают установление долгосрочных партнерств с властями в формате государственно-частного партнерства, поддержку местных малых и средних предприятий и смежных отраслей, а также реализацию инфраструктурных проектов для населения. Паттерн способствует достижению нескольких ЦУР: № 7 «Недорогостоящая и чистая энергия», № 8 «Достойная работа и экономический рост» и № 13 «Борьба с изменением климата». Регион воспринимается уже не как ресурс или объект ответственности, а как равно-

правный партнер для совместного создания ценности. Влияние на региональную резильентность является наиболее комплексным, так как такой паттерн создает условия для диверсификации экономики и синергии между различными секторами, снижая уязвимость территории. Главным вызовом для реализации этого паттерна является нехватка отработанных институциональных механизмов и стимулов для партнерства как со стороны государства, так и со стороны бизнеса, что требует новых форм взаимодействия и координации.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что стратегии устойчивого развития крупнейших российских нефтегазовых компаний еще находятся в процессе формирования в качестве одного из инструментов управления региональной резильентностью в условиях энергетического перехода. Доминируют подходы, ориентированные на внутреннюю операционную эффективность и соответствие глобальным репутационным стандартам, в то время как модель системного партнерства с территориями развития проявляется фрагментарно и не становится доминирующим трендом. Таким образом, преодоление выявленного разрыва между корпоративными стратегиями устойчивого развития и потребностями регионов в резильентности – это не только вопрос совершенствования отчетности, но и стратегическая задача управления структурными изменениями на мезоуровне. Ее решение требует совместных усилий бизнеса, государства и науки для перехода к устойчивому развитию и обеспечения региональной резильентности.

Список литературы

1. Cherepovitsyna A., Sheveleva N., Ryadinskaia A., Danilin K. Decarbonization Measures: A Real Effect or Just a Declaration? An Assessment of Oil and Gas Companies' Progress towards Carbon Neutrality // *Energies*. 2023. Vol. 16 (8). P. 3575. DOI: 10.3390/en16083575. EDN: GJBGV7.
2. Нефтегазовая отрасль в контексте устойчивого и низкоуглеродного развития Шевелева Н.А. // Губкинский уни-

верситет в решении вопросов нефтегазовой отрасли России. Тезисы докладов VII Региональной научно-технической конференции, посвященной 100-летию В.Л. Березина. М., 2023. С. 636–637.

3. Третьякова Е.А., Миролюбова Т.В., Мыслякова Ю.Г., Шамова Е.А. Методический подход к комплексной оценке устойчивого развития региона в условиях экологизации экономики // *Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление*. 2018. Т. 17. № 4. С. 651–669. DOI: 10.15826/vestnik.2018.17.4.029.

4. Бобылев С.Н. Устойчивое развитие: парадигма для будущего // *Мировая экономика и международные отношения*. 2017. Т. 61. № 3. С. 107–113. DOI: 10.20542/0131-2227-2017-61-3-107-113.

5. Гайнанов Д.А., Гатауллин Р.Ф., Сафиуллин Р.Г. Типологизация региональных систем России в связи с процессами декарбонизации экономики // *Экономика региона*. 2023. Т. 19. № 1. С. 29–44. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-1-3.

6. Бойко Н.А., Ромашева Н.В. Управление уровнем устойчивого развития в угольных компаниях на основе оценки и реализации его потенциала // *Экономика и предпринимательство*. 2021. № 4 (129). С. 976–980. DOI: 10.34925/EIP.2021.129.4.190. EDN: GKTNE.

7. Зубаревич Н.В. Региональные экономики в 2020 г.: пандемия создала проблемы в ресурсодобывающих регионах и крупных городах // *Экономическое развитие России*. 2021. Т. 28. № 4. С. 81–85. EDN: GWGHNN.

8. Demirkan C., Smith N.M., Duzgun H.S., Wacławski A.A. Data-Driven Approach to Evaluation of Sustainability Reporting Practices in Extractive Industries // *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (16). P. 8716. DOI: 10.3390/su13168716.

9. Бобылев С.Н. Новые модели экономики и индикаторы устойчивого развития // *Экономическое возрождение России*. 2019. № 3 (61). С. 23–29. EDN: LDGGE.

10. Borges F.M.M.G., Rampasso I.S., Quelhas O.L.G., Leal Filho W., Anholon R. Addressing the UN SDGs in Sustainability Reports: An Analysis of Latin American Oil and Gas Companies // *Environmental Challenges*. 2022. Vol. 7. P. 100515. DOI: 10.1016/j.envc.2022.100515.

11. Okeke A. Towards Sustainability in the Global Oil and Gas Industry: Identifying Where the Emphasis Lies // *Environmental and Sustainability Indicators*. 2021. Vol. 12. P. 100145. DOI: 10.1016/j.indic.2021.100145.

12. Friedman M. The interpolation of time series by related series // *Journal of the American Statistical Association*. 1962. Vol. 57 (300). P. 729–757. ISBN 0-87014-422-7.

13. Cheng J.L., Kesner I.F. Organizational slack and response to environmental shifts: the impact of resource allocation patterns // *Journal of Management*. 1997. Vol. 23 (1). 1–18. DOI: 10.1177/014920639702300101.

14. Cherepovitsyna A., Kuznetsova E., Guseva T.V. The costs of CC(U)S adaptation: The case of Russian power industry // *Energy Reports*. 2023. Vol. 9 (S1). P. 704–710. DOI: 10.1016/j.egy.2022.11.104. EDN: IKBKMZ.

15. Кирюшин П.А. Факторы экологически устойчивого развития и «зеленой» экономики в России // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2019. № 1. С. 122–138. EDN: ZBKDOX.

Конфликт интересов: Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The author declares that there is no conflict of interest.

СТАТЬИ

УДК 331:658.64:792
DOI 10.17513/fr.43958

ТЕАТР В ЭКОСИСТЕМЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ: УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛАБОРАЦИЯМИ

¹Домнина С.В. ORCID ID 0000-0002-3805-5651,
²Салынина С.Ю. ORCID ID 0009-0007-1000-0695

¹Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный экономический университет», Самара, Российская Федерация;
²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный институт культуры», Самара, Российская Федерация,
e-mail: salyninasu@mail.ru

Цель данного исследования – разработка практико-ориентированной модели коллаборации деятельности театров Самарской области с другими элементами экосистемы креативных индустрий, позволяющей повысить эффективность театрального дела. В исследовании использованы методы теоретического анализа, статистического анализа, методы табличного и графического представления данных. В работе рассмотрено понятие экосистемы креативных индустрий, дана оценка функционирования креативных индустрий в России на современном этапе и их вклада в экономическое развитие страны, выявлены ключевые механизмы и потенциал для формирования коллабораций. Проведен анализ статистических показателей деятельности театров Самарской области в сравнении с общероссийскими показателями, выявлены основные тенденции. Разработана графическая схема взаимосвязей театров и других сегментов креативных индустрий в целях повышения эффективности театральной деятельности и создания синергетического эффекта. Внедрение предложенной модели позволит театрам Самарской области повысить свою финансовую устойчивость и привлекательность для аудитории, а также усилить свою роль в социокультурном развитии региона. Кроме того, коллаборации откроют новые возможности для создания инновационных театральных проектов, улучшения культурного пространства и будут стимулировать развитие сопутствующих сегментов экосистемы креативных индустрий.

Ключевые слова: театр, театральная деятельность, креативные индустрии, экосистема креативных индустрий, театральное искусство, креативная экономика

THEATER IN THE ECOSYSTEM OF CREATIVE INDUSTRIES: COLLABORATION MANAGEMENT

¹Domnina S.V. ORCID ID 0000-0002-3805-5651,
²Salynina S.Yu. ORCID ID 0009-0007-1000-0695

¹Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education
“Samara State University of Economics”, Samara, Russian Federation;
²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Samara State Institute of Culture”, Samara, Russian Federation,
e-mail: salyninasu@mail.ru

The purpose of this research is to develop a practice-oriented model of collaboration between Samara Region theaters and other elements of the creative industries ecosystem, thereby increasing the effectiveness of theater production. The study utilized theoretical analysis, statistical analysis, and tabular and graphical data presentation methods. This paper examines the concept of a creative industries ecosystem, assesses the functioning of creative industries in Russia today and their contribution to the country's economic development, and identifies key mechanisms and potential for collaboration. Statistical indicators for theater performance in the Samara Region were analyzed in comparison with national indicators, identifying key trends. A graphical diagram of the relationships between theaters and other segments of the creative industries was developed to improve the effectiveness of theater activities and create synergies. Implementation of the proposed model will enable theaters in the Samara Region to increase their financial stability and audience appeal, as well as strengthen their role in the region's sociocultural development. Furthermore, collaborations will open up new opportunities for the creation of innovative theater projects, improve the cultural space, and stimulate the development of related segments of the creative industries ecosystem.

Keywords: theater, theatrical activity, creative industries, creative industries ecosystem, performing arts, creative economy

Введение

Согласно Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 г., под экосистемой креативных (творческих) индустрий понимается комплекс институтов и инструментов

сотрудничества субъектов, занятых в производстве и распространении творческой продукции [1]. Театр, как индустрия, основанная на искусстве, является органичной частью этой экосистемы, на протяжении долгого времени он играет важную роль в культурной и социальной жизни обще-

ства. Однако в современном мире, характеризующемся многообразием развлечений и усилением конкуренции за внимание зрителя, театры сталкиваются с рядом вызовов.

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, социокультурной значимостью театра, который играет важную роль в духовном развитии личности, в связи с чем поддержка театрального искусства – это важная задача государственной культурной политики. Во-вторых, экономическими вызовами, связанными с сокращением государственного финансирования театральной деятельности, ростом затрат и конкуренции за аудиторию. В-третьих, изменением потребительских предпочтений: зрители становятся более требовательными к качеству постановок, уровню сервиса. В-четвертых, развитием креативных индустрий, следовательно, театр как элемент креативной экономики во взаимосвязи с другими ее сферами будет способствовать развитию креативного потенциала территории.

Оценкой развития креативных индустрий и их роли в экономике регионов занимаются многие российские ученые (О.Е. Ермакова, Е.Н. Захарова, В.В. Шалатов и др.) [2]. В.Ю. Музычук исследует проблемы интеграции организаций некоммерческого сектора сферы культуры в креативные кластеры [3]. Инфраструктурные аспекты формирования региональных экосистем креативных индустрий изучают А.Д. Евменов, Л.А. Еникеева, Р. Рахматулина, Т.А. Сорвина [4; 5].

Проблемы экономики театра рассматриваются в работах российских авторов. Так, Д.Л. Морозова исследует вопросы нормирования затрат в театральной деятельности [6, с. 91–94]; коллектив авторов под ред. А.Я. Рубинштейна изучает финансовые аспекты функционирования российских театров [7, с. 138–156]. Т.М. Шульгина оценивает эффективность деятельности театров [8, с. 23–27].

Многие зарубежные исследования также посвящены организационно-экономическим проблемам театрального дела. Исследованием организации спектаклей и управления аудиторией занимается Р. Thamkulangkool [9]. Х. Chen, М. Zhao изучают вопросы посещаемости театров, влияния на нее экономики фанатов и маркетинга в социальных сетях [10]. D. Horváth рассматривает вопросы трансформации театральной деятельности с помощью ИИ-технологий [11].

В своих более ранних работах авторы данного исследования проводили анализ развития театрального дела как составляющей оценки благосостояния населения региона [12]. Данная статья посвящена ис-

следованию проблемы коллаборации театра с другими элементами экосистемы креативных индустрий и разработке на этой основе практических инструментов для привлечения зрителя.

Цель исследования – анализ факторов, влияющих на посещаемость театров и разработка практико-ориентированной модели коллаборации деятельности театров Самарской области с другими сферами экосистемы креативных индустрий в целях повышения эффективности театрального дела.

Научная новизна исследования заключается в разработке графической схемы взаимосвязей театров и других сегментов экосистемы креативных индустрий, которая предлагает системный подход к управлению коллаборациями и позволяет выявить новые направления для развития театра в рамках креативной экономики.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологической основой данного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам креативных индустрий и театральной деятельности.

Для достижения цели исследования использовались следующие методы:

1. Теоретический анализ: изучение и обобщение научных работ по экономике культуры, социологии искусства, маркетингу в сфере культуры, креативных индустрий, менеджменту театрального дела.

2. Статистический анализ: анализ данных о численности населения, посещаемости театров, индексах цен. Использовались данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства культуры РФ, ВЦИОМ.

3. Методы табличного и графического представления данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Согласно данным Росстата, с 2021 по 2024 г. валовая добавленная стоимость (ВДС) креативной экономики РФ увеличилась с 3,9 трлн до 7,5 трлн руб., а ее вклад в ВВП России – с 3,2 до 4,1% соответственно. Выручка от продажи товаров креативной индустрии увеличилась за этот период почти вдвое – с 5,9 трлн до 10,7 трлн руб. Индекс физического объема НДС креативной экономики¹ в 2023 г. вырос на 15,6%, а в 2024 г. – на 12,1%.

¹ Креативная экономика. Информация о ключевых экономических показателях (индикаторах), характеризующих креативную экономику Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/Creative_Economy (дата обращения: 21.10.2025).

Минэкономразвития России формирует Единый реестр субъектов креативных индустрий, определяя соответствующие ОКВЭД, что позволит системно подходить к расширению сектора креативных индустрий. Ключевое в креативном продукте – уникальная творческая идея, имеющая экономический потенциал, а также коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности. Не случайно в последнее время, с 2021 по 2024 г., в этой сфере резко увеличился (в 4 раза!) объем используемых нематериальных активов – с 173,6 млрд до 705,8 млрд руб. Почти вдвое увеличилась и стоимость основных средств в этой сфере – с 627,4 млрд до 1 175,1 млрд руб.²

Креативная экономика, помимо творческих видов деятельности (таких как театр, музыка, кино, музеи, мода, народные промыслы), охватывает и другие направления – информационные технологии, архитектуру, проектирование и др. При этом наибольший вклад в развитие креативной экономики вносят разработка компьютерного программного обеспечения (34,96 %) и реклама (13,38 %)³, то есть нетрадиционные сферы культуры и искусства. Об этом же свидетельствуют исследования информационного агентства ИнтерМедиа, которое называет в качестве крупнейших компаний, работающих в сфере креативных индустрий в РФ, Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, занимающих первые три места в рейтинге таких организаций. Большой театр России занимает лишь 31-е место в данном рейтинге, а Мариинский театр – 36-е место⁴.

Тем не менее современный этап развития театрального искусства характеризуется повышением внимания к этому сектору креативных индустрий. Согласно данным Министерства культуры России, в 2024 г. количество посетителей отечественных театров увеличилось на 3 % по сравнению с 2023 г. и составило около 37 млн чел. При этом средняя цена посещения мероприятия в театрах

Минкультуры с 2017 по 2023 г. выросла с 668 руб. до 996 руб.⁵ Это свидетельствует о растущем интересе российского общества к театральному искусству, несмотря на экономические вызовы и рост цен на билеты. В последнее время кардинально изменилась и возрастная структура театральной аудитории: 89 % посетителей театров сегодня – это люди трудоспособного возраста (от 19 до 59 лет)⁶, что указывает на важную роль театра в культурной жизни экономически активного населения.

Проанализируем показатели театральной деятельности в Самарской области. Основные источники ресурсов на финансирование театрального искусства в регионе представлены в табл. 1, их структура – на рис. 1.

Таблица 1

Источники финансирования
деятельности театров
Самарской области за 2023 г.

Показатель	Сумма, млн руб.
1. Средства, полученные от учредителя	1406,3
2. Субсидии из бюджетов других уровней	8,3
3. Поступления от приносящей доход деятельности	565,9
Итого:	1980,5

Примечание: составлена авторами на основе источника [13].

Как видно, бюджетное финансирование от общей суммы поступлений превышает 71 %, а доходы от предпринимательской деятельности составляют 28 %. Это свидетельствует о необходимости увеличивать долю внебюджетных поступлений: на протяжении последних 20 лет прослеживается четкая тенденция к коммерциализации сферы культуры [3].

В последнее время в Самарской области, как и в целом по Российской Федерации, наблюдается рост цен на билеты в театры. Изменение средних цен на билеты в театры Самарской области за 2015–2024 гг. представлено в табл. 2.

² Креативная экономика. Информация о ключевых экономических показателях (индикаторах), характеризующих креативную экономику Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/Creative_Economy (дата обращения: 21.10.2025).

³ Вклад креативной экономики в ВВП в 2024 году // Министерство экономического развития РФ. [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_kreativnoy_ekonomiki_v_vvp_v_2024_godu_sostavil_75_trln_rublei.html (дата обращения: 21.10.2025).

⁴ Сфера культуры и культурные индустрии в РФ: 1. Аналитика 2019–2021 // ИнтерМедиа. [Электронный ресурс]. URL: https://www.intermedia.ru/uploads/culture_research_analitika-2021.pdf (дата обращения: 21.10.2025).

⁵ Министерство культуры Российской Федерации. Театры Российской Федерации в цифрах. Статистический справочник за 2023 год. М.: ГИВЦ Минкультуры РФ, 2024. 208 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/2d4/2d4d560ef43f6d44e17688e284b09d6e.pdf> (дата обращения: 26.10.2025).

⁶ ВЦИОМ. Весь мир – театр! [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor-ves-mir-teatr> (дата обращения: 26.10.2025).



Рис. 1. Структура поступлений средств театров Самарской области за 2023 г.
Примечание: составлен авторами на основе табл. 1

Таблица 2

Средние цены и индексы потребительских цен (тарифов)
на билеты в театр по Самарской области

Период	Средние цены на билеты в театр, руб.	Индекс цен на билеты по отношению к декабрю предыдущего года, %	Уровень инфляции (индекс потребительских цен по РФ), %	Уровень инфляции (индекс потребительских цен по Самарской области), %
2015	640,42	104,08	112,91	112,73
2016	663,51	102,29	105,39	105,19
2017	694,39	103,53	102,51	101,51
2018	709,49	102,17	104,26	104,45
2019	757,25	102,87	103,04	103,02
2020	760,18	100,39	104,91	105,56
2021	762,98	100,00	108,39	108,82
2022	813,34	106,60	111,94	112,66
2023	854,97	105,11	107,42	107,49
2024	977,59	113,60	109,52	109,77

Примечание: составлена авторами на основе источника [14].

Из табл. 2 видно, что с 2022 г. наблюдается наиболее существенный рост цен на театральные услуги. Если до 2022 г. индексы цен на билеты в театр в Самарской области отставали от уровня инфляции как по Самарской области, так и по России в целом, то в 2024 г. стоимость посещения театра возросла на 14% при среднем росте потребительских цен на 10%.

Тем не менее даже при увеличении цен на билеты в Самарской области наблюдается увеличение посещаемости театров. На рис. 2 показана динамика числа зрителей театров в Самарской области, в Приволжском федеральном округе и по России в целом.

Как показывают данные рис. 2, за период с 2020 по 2023 г. наблюдается резкий рост относительного показателя числа зрителей театров. Показательным является падение посещаемости в 2020 г., очевидно, связанное с пандемией COVID-19 и ограничениями, и последующее восстановление до уровня, близкого к допандемийному, при продолжающемся снижении численности населения. При этом показатели посещаемости по Самарской области в последние годы меньше общероссийского показателя и показателя ПФО. Причинами данных тенденций могут быть демографические, социально-культурные, экономические и другие факторы.

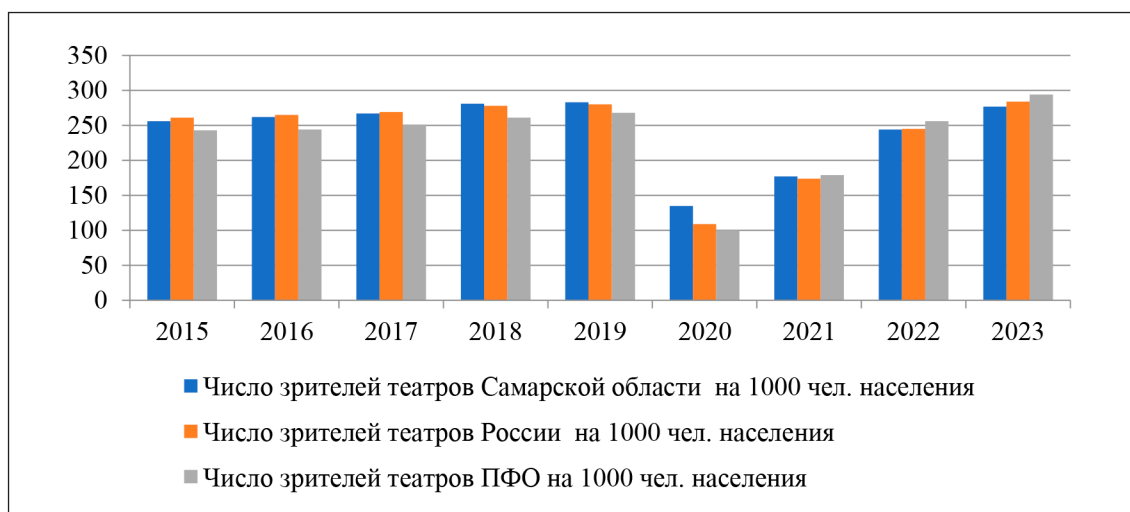


Рис. 2. Число зрителей театров на 1000 чел. населения в 2015–2023 гг.
Примечание: составлен авторами на основе источника [15]

Среди демографических факторов стоит отметить увеличение доли трудоспособного населения в Самарской области, которое становится активным театральным зрителем. Так, до 2020 г. отмечено снижение доли трудоспособного населения, а с 2020 г. наблюдается рост с 55,9 до 57,5%⁷. Еще одна причина – повышение общего культурного и образовательного уровня населения. По данным ВЦИОМ, 69% зрителей театров имеют высшее образование⁸. Кроме того, как показывает история России, именно в кризисные, переломные моменты увеличивается посещаемость театров [7, с. 168].

В такой сложной и конкурентной среде, где традиционные модели посещаемости подвергаются давлению множества факторов, возрастает необходимость в объективных инструментах разработки эффективных стратегий привлечения зрителя. В условиях конкуренции досуговых организаций важно использовать коллаборации с другими сферами креативных индустрий [4]. Ведь театр сегодня не является изолированным сегментом. Он активно взаимодействует с другими креативными индустриями, обмениваясь талантами, технологиями, контентом, аудиторией и даже бизнес-моделями. Эти взаимосвязи формируют сложную экосистему, которая способствует инновациям, появлению новых источников

дохода и повышению устойчивости всех участников (рис. 3).

Ключевые экономические аспекты взаимосвязей заключаются в следующем:

- обмене талантами: актеры, режиссеры, художники, технические специалисты перемещаются между индустриями, создавая новые возможности для заработка и развития;
- новых источниках дохода: продажа прав на экранизации, трансляции, создание мерча, коллаборации с брендами;
- совместных проектах: копродукции, фестивали, которые объединяют ресурсы и аудитории разных сфер;
- технологическом трансфере: внедрение инноваций из одной индустрии в другую (например, VR из гейминга в театр);
- расширении аудитории: взаимное привлечение аудитории через кросс-промоушен и создание гибридных продуктов;
- инвестициях и спонсорстве: привлечение средств из смежных отраслей или через совместные проекты.

Схема, приведенная на рис. 3, показывает, что современный театр, чтобы быть экономически устойчивым и актуальным, должен активно выстраивать взаимоотношения с другими креативными индустриями, используя их ресурсы, технологии и каналы для развития собственного потенциала и расширения своего влияния.

Внедрение предложенной модели позволит театрам Самарской области не только повысить свою финансовую устойчивость и привлекательность для аудитории, но и усилить свою роль в социокультурном развитии региона [2].

⁷ Федеральная служба государственной статистики / Статистические издания / Регионы России. Социально-экономические показатели [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 24.10.2025).

⁸ ВЦИОМ. Весь мир – театр! [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ves-mir-teatr> (дата обращения: 26.10.2025).

Игровая индустрия и цифровые технологии	<p>Иммерсивность: использование VR/AR, интерактивных технологий при создании постановок в театрах.</p> <p>Геймификация: элементы игры в постановках.</p> <p>Визуальные эффекты: применение игровых технологий.</p> <p>Маркетинг: продвижение через цифровые платформы</p>	<p>Контент: адаптация пьес для сцен.</p> <p>Критика в изданиях</p>	Издательское дело и литература
	<p>←</p> <p>Сюжеты и нарративы: театральная драматургия как источник вдохновения для сценариев.</p> <p>Актерская игра: озвучка.</p> <p>Иммерсивность: влияние опыта театральных постановок на развитие игр</p>	<p>Публикация пьес: издание текстов спектаклей.</p> <p>Книги о театре.</p> <p>Популяризация литературных произведений средствами театра</p>	
Ивент-индустрия и живые выступления	<p>Организация: обмен опытом в логистике, безопасности, организации мероприятий.</p> <p>Технологии: использование оборудования для концертов, фестивалей</p>	<p>Жанры: оперы, балеты являются – основа музыкального театра.</p> <p>Музыкальное оформление театральных постановок.</p> <p>Технологии: использование современных аудиосистем</p>	Музыкальная индустрия
	<p>←</p> <p>Режиссура: театральные режиссеры ставят церемонии открытия.</p> <p>Декорации: театральные мастерские создают декорации.</p> <p>Перформанс: театральные труппы участвуют в фестивалях, др. мероприятиях</p>	<p>←</p> <p>Контент: появление новых музыкальных произведений (оперы, мюзиклы).</p> <p>Исполнители: театр как площадка для и развития профессионалов музыкальной индустрии.</p> <p>Саундтреки: музыка из спектаклей, становящаяся самостоятельным продуктом</p>	
Туризм и гостеприимство	<p>Аудитория: привлечение туристов.</p> <p>Партнерства: сотрудничество с отелями, туроператорами</p>	<p>Технологии: использование кинопроекций, видеоарта, мультимедийных инсталляций в спектаклях.</p> <p>Кадры: привлечение в театр кинорежиссеров.</p> <p>Контент: адаптация киносценариев для театров</p>	Кино и телевидение
	<p>←</p> <p>Культурный туризм: театры являются ключевыми объектами культурного туризма, привлекая посетителей в город/регион.</p> <p>Брендинг территорий: театр как часть культурного бренда города или региона</p>	<p>←</p> <p>Кадры: театр – кузница актерских, режиссерских, сценарных кадров кино и телевидения.</p> <p>Контент: экранизация успешных театральных постановок.</p> <p>Эстетика: влияние театральной эстетики на ТВ и кино.</p> <p>Трансляции спектаклей</p>	
Образование и наука	<p>Кадры: подготовка актеров, режиссеров, театроведов, технических специалистов в вузах.</p> <p>Исследования: научные исследования в области театроведения, культурологии</p>	<p>Костюмы: сотрудничество с дизайнерами одежды для создания сценических костюмов.</p> <p>Сценография: привлечение дизайнеров интерьеров для создания декораций.</p> <p>Брендинг: разработка театральных товарных знаков</p>	Мода и дизайн
	<p>←</p> <p>Практика: театральные организации в качестве баз производственной практик.</p> <p>Методики: разработка актуальных методик обучения.</p> <p>Исследования: театр в качестве объекта научных исследований</p>	<p>←</p> <p>Тренды: театральные костюмы и сценография могут влиять на моду.</p> <p>Вдохновение: театр как источник вдохновения для дизайнеров</p>	
Реклама и маркетинг	<p>Продвижение: разработка рекламных кампаний, PR-стратегий для спектаклей и театров.</p> <p>Брендинг: создание и поддержание имиджа театра</p>	<p>Сценография и декорации</p> <p>Костюмы, грим</p> <p>Композиция и мизансцена</p>	Изобразительное искусство
	<p>←</p> <p>Креатив: театральные идеи и образы используются в целях рекламы.</p> <p>Актеры: театральные актеры участвуют в рекламе</p>	<p>←</p> <p>Сюжеты</p> <p>Концепция перформанса</p> <p>Костюм</p>	
Хореография	<p>Постановки движения, танец как элемент спектакля.</p> <p>←</p> <p>Хореографы получают площадку. Театр расширяет границы и жанры</p>	<p>←</p> <p>Совместные выставки, архивирование материалов, кросс-промо</p> <p>←</p> <p>Обмен аудиториями, образовательные программы</p>	Музей

Рис. 3. Схема взаимосвязей театров и других сегментов экосистемы креативных индустрий
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Коллаборации откроют новые возможности для создания инновационных спектаклей и проектов, обогащения культурной жизни, а также стимулирования развития сопутствующих креативных индустрий.

Заключение

Анализ развития креативных индустрий и театральной деятельности позволил сделать вывод о том, что театр является значимым экономическим субъектом, который обладает огромным потенциалом для создания добавленной стоимости. В статье проанализированы статистические показатели результативности театральной деятельности, что позволило сделать вывод о необходимости поиска новых механизмов взаимодействия театров и других секторов креативной экономики для повышения эффективности их деятельности.

Итоговым результатом исследования является разработанная авторами графическая схема взаимосвязей театров и других сегментов креативной экономики, которая визуализирует точки их соприкосновения и определяет направления управления коллаборациями. Она демонстрирует, как сотрудничество с IT-компаниями, образовательными учреждениями, туристическим бизнесом, медиа и другими креативными секторами может способствовать диверсификации театрального продукта, расширению аудитории, привлечению дополнительных финансовых ресурсов и внедрению новых технологий.

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с апробацией разработанной модели на практике в конкретных театрах Самарской области, оценкой экономической эффективности реализованных коллабораций, а также с разработкой методических рекомендаций по внедрению данной модели для других регионов России.

Список литературы

1. Об утверждении Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 г. № 2613-р. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/136723> (дата обращения: 26.10.2025).
2. Захарова Е.Н., Шалатов В.В., Ермакова О.Е. Концепция креативного региона: теоретические и практические аспекты

реализации // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9. № 9. С. 169–179. DOI: 10.55186/2413046X_2024_9_9_378.

3. Муzychuk В.Ю. Творческие (креативные) индустрии: вызовы для некоммерческого сегмента сферы культуры // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 5. С. 7–39. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_5_7_39.

4. Евменов А.Д., Еникеева Л.А., Сорвина Т.А. Пространственное развитие инфраструктуры творческих (креативных) индустрий регионов РФ // Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 4. С. 217–228. DOI: 10.26163/GIEF.2022.35.72.035.

5. Рахматулина Р. Творческие (креативные) индустрии – новый сектор экономики // Интеллектуальная собственность. Авторское право и смежные права. 2022. № 5. С. 5–10. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49146669> (дата обращения: 25.10.2025).

6. Морозова Д.Л. Театр и государство: экономические обоснования субсидирования: монография. М.: Мир науки, 2022. 138 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://izd-mn.com/PDF/47MNNPM22.pdf> (дата обращения: 26.10.2025).

7. Театр XXI / под общей ред. А.Я. Рубинштейна. СПб.: Алетей, 2022. 386 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3QB4iQ> (дата обращения: 16.10.2025).

8. Шульгина Т.М. Организационно-экономические условия совершенствования театральной деятельности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.05.00. М., 2016. 29 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dissercat.com/content/organizatsionno-ekonomicheskie-usloviya-sovershenstvovaniya-teatralnoi-deyatelnosti/read> (дата обращения: 16.10.2025).

9. Thamkulangkool P. Audience Development in Thai Contemporary Theatre and Dance: A Study of the Barriers to Audience-Building // Manusya: Journal of Humanities. 2021. Vol. 24. Is.1. P. 22–36. DOI: 10.1163/26659077-02401009.

10. Chen X., Zhao M. New audiences' theater attendance in China: the impacts of transmedia storytelling, fan economy and social media marketing // Arts and the Market. 2025. Vol. 15. Is. 1. P. 63–78. DOI: 10.1108/AAM-08-2024-0055.

11. Horváth D. Curtain call for AI: Transforming theatre through technology // Sustainable Futures. 2025. Vol. 9. 100747. DOI: 10.1016/j.sfsr.2025.100747.

12. Домнина С.В., Салынина С.Ю. Анализ показателей развития театрального дела как составляющая оценки благосостояния населения региона // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2020. № 1 (183). С. 16–27. DOI: 10.46554/1993-0453-2020-1-183-16-27.

13. Министерство культуры Российской Федерации. Театры Российской Федерации в цифрах. Статистический справочник за 2023 год. М.: ГИВЦ Минкультуры РФ, 2024. 208 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/2d4/2d4d560ef43f6d44e17688e284b09d6e.pdf> (дата обращения: 26.10.2025).

14. Федеральная служба государственной статистики / Официальная статистика / Индексы потребительских цен [Электронный ресурс]. URL: <https://63.rosstat.gov.ru/prices> (дата обращения: 26.10.2025).

15. Федеральная служба государственной статистики / Статистические издания / Социальное положение и уровень жизни населения России [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13212> (дата обращения: 24.10.2025).

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

УДК 330:352
DOI 10.17513/fr.43959

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ РЕФОРМЫ

¹Задорина М.А. ORCID ID 0000-0002-2531-8475,

¹Корсун К.И. ORCID ID 0000-0003-4160-7338,

²Шерпаев В.И. ORCID ID 0009-0005-4905-1655

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,

Российская Федерация, e-mail: zadorina_ma@usue.ru;

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный юридический университет имени В.Ф. Яковлева»,
Екатеринбург, Российская Федерация

Муниципальная реформа, связанная с обновлением федерального законодательства о местном самоуправлении, открывает широкий спектр возможностей для развития местного самоуправления в регионах России. Цель исследования – выявить и раскрыть наиболее перспективные направления развития местного самоуправления в условиях проводимой муниципальной реформы. В рамках исследования были использованы анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение, социологический и графический методы. Информационную базу исследования составили научные публикации, нормативные правовые акты (в том числе о бюджетах муниципальных образований), а также результаты опроса жителей муниципальных образований Свердловской области. Установлено, что в муниципальных образованиях Свердловской области многие вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения (вопросы местного значения) решаются местной властью не в полной мере эффективно. Предложено два сценария развития местного самоуправления в субъектах Российской Федерации – консервативный и прогрессивный. Авторы приходят к выводу о необходимости выбора прогрессивного сценария развития местного самоуправления в регионах (включая Свердловскую область), где наблюдается зависимость бюджетов муниципальных образований от межбюджетных трансфертов, а также решение вопросов местного значения органами местного самоуправления осуществляется недостаточно эффективно, что негативно отражается на благосостоянии населения муниципальных образований.

Ключевые слова: муниципальная реформа, местное самоуправление, межбюджетные трансферты, местный бюджет, перераспределение полномочий

DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE CONTEXT OF MUNICIPAL REFORM

¹Zadorina M.A. ORCID ID 0000-0002-2531-8475,

¹Korsun K.I. ORCID ID 0000-0003-4160-7338,

²Sherpaev V.I. ORCID ID 0009-0005-4905-1655

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Ural State University of Economics”, Yekaterinburg, Russian Federation,
e-mail: zadorina_ma@usue.ru;

²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Ural State Law University named after V.F. Yakovlev”, Yekaterinburg, Russian Federation

The municipal reform related to the updating of federal legislation on local self-government opens up a wide range of opportunities for the development of local self-government in the regions of Russia. The purpose of the study is to identify and reveal the most promising areas for the development of local self-government in the context of ongoing municipal reform. The research used analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, sociological and graphical methods. The information base of the study was made up of scientific publications, regulatory legal acts (including those on municipal budgets), as well as the results of a survey of residents of municipalities in the Sverdlovsk region. It has been established that many issues of direct support for the livelihoods of the population (issues of local importance) in the municipalities of the Sverdlovsk region are not fully effectively addressed by the local government. Two scenarios for the development of local self-government in the subjects of the Russian Federation are proposed – conservative and progressive. The authors conclude that it is necessary to choose a progressive scenario for the development of local self-government in regions (including the Sverdlovsk Region) where municipal budgets are dependent on inter-budget transfers, as well as local government issues are not addressed effectively enough, which negatively affects the well-being of the population of municipalities.

Keywords: municipal reform, local government, local budget, inter-budget transfers, redistribution of powers

Введение

Местное самоуправление в Российской Федерации является одним из наиболее часто реформируемых уровней власти. Необходимость совершенствования муниципального управления обусловлена тем, что «местная власть наиболее приближена к населению и призвана решать большинство проблем, связанных с жизнеобеспечением граждан» [1, с. 684]. От качества и эффективности деятельности органов местного самоуправления зависит уровень благосостояния населения муниципальных образований. В связи с этим в условиях проводимой в настоящее время муниципальной реформы особую актуальность приобретает поиск наиболее перспективных направлений развития местного самоуправления, заложенных Федеральным законом от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» (далее – Федеральный закон № 33-ФЗ) [2].

Цель исследования – выявить и раскрыть наиболее перспективные направления развития местного самоуправления в условиях проводимой муниципальной реформы.

Материалы и методы исследования

Материалами для исследования послужили научные публикации по вопросам местного самоуправления и муниципального управления, нормативные правовые акты о местном самоуправлении и бюджетах муниципальных образований, результаты опроса жителей 31 муниципального образования Свердловской области (декабрь 2024 г. – март 2025 г., N = 206). При написании настоящей работы были использованы следующие методы научного познания: анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение, социологический и графический методы.

Результаты исследования и их обсуждение

Федеральный закон № 33-ФЗ предоставляет субъектам Российской Федерации возможность самим решать, по какому пути будет развиваться местное самоуправление на их территории. Выбор тех или иных направлений развития местного самоуправления в каждом отдельно взятом регионе, как представляется, должен основываться на анализе накопившихся в этой сфере проблем. В качестве примера рассмотрим Свердловскую область.

Жители муниципальных образований Свердловской области выделили 30 вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения (вопросов местного значения), с решением которых местная

власть должным образом не справляется. При этом 12 из них, по мнению опрошенных, решаются органами местного самоуправления наименее эффективно (рис. 1). Важно заметить, что многие из названных респондентами проблем, которые возникли в связи с недостаточно эффективным решением вопросов местного значения, наблюдаются в некоторых муниципальных образованиях достаточно давно [3, с. 9–10; 4, с. 37]. И если для жителей муниципального образования «город Екатеринбург» в число наиболее проблемных вопросов входят транспорт, образование и экология, то для жителей иных муниципальных образований Свердловской области – дороги, жилищно-коммунальная сфера и транспорт.

Каждый пятый (19,1 %) респондент указывает на недостаточное количество транспортных средств на маршрутах. Для жителей областных муниципалитетов эта проблема негативно отражается на возможности перемещаться между населенными пунктами, расположенными в границах одного муниципального образования. Каждый восьмой (12 %) опрошенный заявляет о необходимости ремонта многих участков муниципальных дорог, повышения их безопасности. Жители Екатеринбурга дополнительно отмечают нехватку парковок как в центре города, так и на его окраинах. В каждом десятом случае (9,6 %) участники опроса называли проблемы, касающиеся электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения: износ коммунальных сетей и отсутствие их своевременного ремонта; не в полной мере качественная работа очистных сооружений; отсутствие на отдельных территориях или на всей территории некоторых муниципальных образований возможности подключиться к тем или иным централизованным коммунальным сетям. Жители многих муниципальных образований отмечают наличие перебоев в работе тепло- и электроснабжения, постоянные аварии системы водоснабжения (Верхняя Тура, Рефтинский, Серов, Кушва, Качканар, Красноуральск). Жители активно застраивающихся муниципалитетов (Верхняя Пышма, Березовский, Екатеринбург) заявляют о снижении качества предоставляемых ресурсов в связи с повышением нагрузки на коммунальные сети из-за роста точечной застройки без их модернизации и увеличения мощности. Каждый десятый (9,6 %) респондент указывает на наличие проблем в сфере образования. Респонденты из Екатеринбурга называют нехватку мест в муниципальных образовательных организациях, а также и недостаток численности последних.



Рис. 1. Вопросы местного значения, которые, по мнению жителей Свердловской области, решаются местной властью наименее эффективно, %

Примечание: составлен авторами на основе полученных данных в ходе исследования

Жители иных муниципальных образований основной проблемой в данной сфере называют недостаточный уровень оснащенности образовательных организаций. Часть опрошенных (8%) указала на ухудшение экологической ситуации в связи с сокращением численности зеленых насаждений, увеличением производственных мощностей предприятий, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду. Не меньшую обеспокоенность у граждан

вызвал вопрос, связанный с созданием условий для оказания медицинской помощи населению на территории муниципального образования (8%) по причине сокращения численности медицинских организаций, отсутствия медицинского персонала и оборудования в тех организациях, которые расположены в небольших муниципальных образованиях. Часть опрошенных (7,1%) указала на проблемы, связанные с твердыми коммунальными отходами: несвоевремен-

ность вывоза отходов; недостаток площадок для их сбора, сортировки и дальнейшей утилизации; отсутствие или недостаточное количество специальных контейнеров для отходов определенного вида. Не все жители областных муниципалитетов удовлетворены работой имеющихся полигонов (Туринск), некоторые жалуются на отсутствие собственного полигона (Первоуральск). Благоустройство территорий муниципальных образований, расположенных в Свердловской области, по мнению опрошенных, осуществляется местными властями не в полной мере эффективно (4,6%). Многие респонденты выражают обеспокоенность недостаточной освещенностью, низким качеством уборки тротуаров, дорог, парков и иных общественных пространств. Не меньшую обеспокоенность вызывает и вопрос, касающийся обеспечения нуждающихся в жилых помещениях малоимущих граждан жилыми помещениями (4,6%). Эта проблема в большей степени волнует граждан пожилого возраста, проживающих преимущественно в областных муниципальных образованиях. Некоторые респонденты высказали мнение о том, что в их муниципальных образованиях существует недостаток в местах для массового отдыха жителей (4%) из-за недостаточного количества парков и прогулочных зон, а также ненадлежащего содержания и обустройства уже функционирующих парков и скверов. Кроме того, по мнению опрошенных, еще одним вопросом местного значения, который решается органами местного самоуправления недостаточно эффективно, является утверждение генеральных планов муниципального образования, правил землепользования и застройки, утверждение документации по планировке территории, выдача разрешений на строительство и др. (2,5%). Респонденты указывают на отсутствие комплексного подхода к решению данного вопроса. Недовольные опрошенные и тем, как органы местного самоуправления распоряжаются муниципальным имуществом (2,1%). Некоторые респонденты убеждены в том, что пустующие и не используемые здания, принадлежащие муниципальному образованию, можно было бы отремонтировать и приспособить для социальных объектов (муниципальных организаций культуры, спорта и дополнительного образования детей и взрослых).

Следует заметить, что в научном сообществе низкую эффективность деятельности органов местного самоуправления в части решения вопросов местного значения исследователи связывают с недостаточной финансовой состоятельностью муниципальных образований [5, с. 80]. До-

ходы местных бюджетов от поступлений от уплаты местных налогов во многих муниципальных образованиях незначительны [6, с. 53]. Как отмечает Е.А. Качанова, в отдельных муниципальных образованиях Свердловской области налоговые доходы составляют от 17 до 34% от всех поступлений в местный бюджет [7, с. 32]. Снижение финансовой автономии местного уровня власти обусловлено преобладанием в структуре доходов местных бюджетов дотаций и субсидий [8, с. 114]. Зависимость от межбюджетных трансфертов характерна для бюджетов многих муниципальных образований Свердловской области. При этом в отдельных муниципальных образованиях их объем может составлять почти половину или более двух третей от общего объема доходов местного бюджета (рис. 2).

Среди способов повышения доходов местных бюджетов исследователи называют кластеризацию торговли [9, с. 95], инициативное бюджетирование [10, с. 151], а также и пересмотр распределения налоговых источников между бюджетами различных уровней [11, с. 45]. В то же время международно-политическая ситуация, санкционное давление и ориентированность российской экономики в ближайшей перспективе на развитие оборонно-промышленного комплекса делают реализацию предложенных мер затруднительной.

Федеральный закон № 33-ФЗ предлагает иной подход к решению проблем, накопившихся в сфере местного самоуправления. В соответствии со ст. 32 закона субъекты Российской Федерации могут решение значительной части вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения возложить на региональные органы государственной власти. Анализ положений закона позволяет спрогнозировать два сценария – консервативный и прогрессивный. Согласно консервативному сценарию за органами местного самоуправления муниципальных образований останется решение всех вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения. В таком случае на основании регионального закона перераспределенные для осуществления органами государственной власти субъекта Российской Федерации полномочия по решению вопросов, предусмотренных ч. 3 ст. 32 Федерального закона № 33-ФЗ, будут перераспределены органам местного самоуправления. Данный сценарий подойдет тем субъектам Российской Федерации, в которых органы местного самоуправления полномочия по решению вопросов местного значения осуществляют достаточно эффективно.



Рис. 2. Объем межбюджетных трансфертов в общем объеме доходов местных бюджетов отдельных муниципальных образований Свердловской области на 2025 г., %

Примечание: составлен авторами на основе источника [12], раздел «Нормативные правовые акты муниципальных образований»

Прогрессивный сценарий следует использовать в тех регионах, где накопилось огромное множество проблем, с которыми сталкиваются жители муниципальных образований вследствие недостаточно эффективной деятельности органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения, наблюдается зависимость бюджетов муниципальных образований от межбюджетных трансфертов. Согласно прогрессивному сценарию, на основании закона субъекта Российской Федерации полномочия по решению вопросов, предусмотренных ч. 2 ст. 32 Федерального закона № 33-ФЗ, перераспределяются для осуществления региональными органами государственной власти. В таком случае местные бюджеты в большей степени будут ориентированы на реализацию полномочий по решению вопросов, предусмотренных ч. 1 ст. 32 Федерального закона № 33-ФЗ, «олицетворяющих первоначально местного самоуправления» [13, с. 98]. Качество решения вопросов местного значения повысится при условии, что перераспределение полномочий будет носить длительный характер. В противном случае, как отмечает А.В. Колесников, муниципалитеты захлестнет «финансово-экономическая лихорадка» [14, с. 171]. Некоторые ученые высказывают мнение о необходимости перераспределения полномочий по решению отдельных вопросов местного значения [15, с. 71].

В то же время при частичном перераспределении полномочий, когда решение взаимосвязанных между собой вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения возложено и на органы местного самоуправления, и на органы государственной власти субъектов Российской Федерации, как отмечает Е.С. Шугрина, могут быть созданы препятствия для долгосрочного планирования развития муниципального образования [16, с. 187]. В связи с этим иные сценарии, предполагающие фрагментарный подход к перераспределению полномочий, не рассматриваются.

Применительно к Свердловской области наиболее перспективным представляется прогрессивный сценарий, так как решение многих вопросов местного значения без участия региона зачастую невозможно (например, строительство нового полигона для утилизации твердых бытовых отходов, обеспечение граждан медицинской помощью и др.). Развитие местного самоуправления в соответствии с названным сценарием будет осуществляться по следующим направлениям: сужение компетенции органов местного самоуправления в связи с перераспределением полномочий по решению значительной части вопросов местного значения; оптимизация структуры органов местного самоуправления в отдельных муниципальных образованиях и (или) оптимизация структуры исполнительно-

распорядительных органов муниципальных образований (например, упразднение факультативных органов местного самоуправления, к компетенции которых относится решение вопросов, перераспределенных для осуществления региональными органами государственной власти); корректировка местных бюджетов в связи с увеличением финансовой самостоятельности муниципальных образований.

Заключение

Муниципальная реформа предоставляет возможность субъектам Российской Федерации выбрать путь, по которому будет развиваться местное самоуправление в этих регионах. В зависимости от количества и глубины проблем, накопившихся в муниципальных образованиях вследствие малоэффективной деятельности органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения и финансовой несостоятельности местных бюджетов, регионы могут пойти по консервативному и прогрессивному сценариям. При выборе прогрессивного сценария развитие местного самоуправления в субъекте Российской Федерации будет направлено на повышение эффективности деятельности местных органов власти за счет увеличения их финансовой самостоятельности, трансформации организационных и функциональных основ их деятельности в связи с перераспределением полномочий по решению значительной части вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения региональным органам государственной власти. Развитие местного самоуправления по прогрессивному сценарию для многих регионов России, в том числе Свердловской области, представляется наиболее перспективным.

Список литературы

1. Злотковский В.И. Проблема поиска оптимальной модели организации местного самоуправления в Российской Федерации (опыт социологического анализа) // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2024. Т. 24. № 3. С. 684–698. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-3-684-698.
2. Российская Федерация. Законы. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федер. закон № 33-ФЗ: принят Государственной Думой 5 марта 2025 г.: одобрен Советом Федерации 14 марта 2025 г.: послед. ред. // КонсультантПлюс. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения: 20.10.2025).
3. Алин А.А. Проблемы и перспективы развития муниципального образования «город Екатеринбург» // Вопросы российской юстиции. 2024. № 29. С. 7–13. EDN: VFV1WI.
4. Задорина М.А. Некоторые экономические и социальные проблемы местного самоуправления (на примере муниципального образования «город Екатеринбург») // Научное обозрение. Экономические науки. 2023. № 4. С. 33–38. DOI: 10.17513/sres.1134.
5. Батищева В.В., Наймушина Е.А., Папова Л.В. Финансовая состоятельность муниципальных образований: методы анализа и пути укрепления // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. № 7. С. 79–86. DOI: 10.47576/2949-1894.2025.7.7.010.
6. Зотиков Н.З., Урусова И.Н. Местные бюджеты: доходы, межбюджетные трансферты, долговые обязательства // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 1 (56). С. 45–56. DOI: 10.25686/2306-2800.2023.1.45.
7. Качанова Е.А. Оценка дефицита местного бюджета в условиях глобальных вызовов: содержание, причины и пути оптимизации // Муниципалитет: экономика и управление. 2024. № 2 (47). С. 26–33. DOI: 10.22394/2304-3385-2024-2-26-33.
8. Монгуш О.Н., Монгуш К.О. Проблемы реализации экономической самостоятельности органов местного самоуправления Республики Тыва // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 2–1 (120). С. 113–117. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-2-1-113-117.
9. Пьянкова С.Г., Комбаров М.А. Повышение налоговых доходов местных бюджетов путем кластеризации торговли: региональный аспект // Региональная экономика. Юг России. 2025. Т. 13. № 2. С. 86–99. DOI: 10.15688/re.volsu.2025.2.8.
10. Ревзон О.А., Цветкова Н.П. Проблемы и риски формирования доходов местных бюджетов в современных условиях // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6. № 6. С. 145–153. EDN: UTOBBH.
11. Левина В.В. Совершенствование доходной части бюджетов региональных столиц // Муниципалитет: экономика и управление. 2024. № 4 (49). С. 34–46. DOI: 10.22394/2304-3385-2024-4-34-46.
12. Нормативные правовые акты в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo-search.minjust.ru/bigs/portal.html> (дата обращения: 20.10.2025).
13. Повзло П.С. Перераспределение полномочий между органами государственной власти субъекта Российской Федерации и органами местного самоуправления в свете новой муниципальной реформы: перспективы и риски // Конституционализм и государственное устройство. 2025. № 3 (39). С. 95–99. EDN: HUMUIN.
14. Колесников А.В. Проблемы компетенции органов местного самоуправления: вчера, сегодня, завтра // Правовая политика и правовая жизнь. 2024. № 4. С. 167–173. DOI: 10.24412/1608-8794-2024-4-167-173.
15. Марон А.Е., Монахова Л.Ю. Инструментальные средства перераспределения полномочий в сфере образования как условие повышения его качества // Образование: Ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. 2023. № 3. С. 71–75. EDN: DUWIYX.
16. Шугрина Е.С. Перераспределение полномочий по решению вопросов местного значения в материалах правоприменительной практики // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2024. Т. 8. № 2 (30). С. 187–194. DOI: 10.21603/2542-1840-2024-8-2-187-194.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

УДК 330.46:331.104:334.7
DOI 10.17513/fr.43960

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Мамонкина Е.В. ORCID ID 0009-0003-0133-896X,
Исаева О.О. ORCID ID 0009-0001-9212-3686, Исоков А.А.**

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Мордовский государственный университет
имени Н.П. Огарёва», Саранск, Российская Федерация, e-mail: e.mamonkina@yandex.ru*

Управление трудовыми отношениями на малых предприятиях является важнейшим фактором повышения эффективности их деятельности, особенно в условиях ограниченных ресурсов и высокой конкуренции. Целью исследования стал анализ особенностей управления трудовыми отношениями в малом бизнесе, выявление типичных проблем и определение направлений их решения. В работе использованы методы анализа научной литературы, а также эмпирические данные, полученные на основе изучения внутренних документов и анкетирования сотрудников трех малых предприятий Республики Мордовия. В ходе исследования были определены ключевые показатели эффективности управления персоналом, такие как текучесть кадров, удовлетворенность и вовлеченность сотрудников, производительность труда, количество трудовых конфликтов и затраты на подбор персонала. Проведен сравнительный анализ инструментов управления трудовыми отношениями, применяемых на предприятиях, и их влияния на результаты деятельности. Установлено, что использование широкого спектра современных управленческих инструментов способствует снижению текучести кадров, повышению удовлетворенности и вовлеченности персонала, а также росту производительности. В заключение подчеркивается, что трудовые отношения в малом бизнесе отличаются гибкостью, но сопровождаются специфическими рисками, требующими особого внимания со стороны руководства для обеспечения устойчивого развития предприятия.

Ключевые слова: трудовые отношения, управление трудовыми отношениями, малое предприятие, управление персоналом

MANAGING LABOR RELATIONS IN SMALL ENTERPRISES

**Mamonkina E.V. ORCID ID 0009-0003-0133-896X,
Isaeva O.O. ORCID ID 0009-0001-9212-3686, Isokov A.A.**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“National Research Mordovian State University named after N.P. Ogarev”,
Saransk, Russian Federation, e-mail: e.mamonkina@yandex.ru*

Labor relations management in small businesses is a crucial factor in improving their performance, especially in conditions of limited resources and high competition. The aim of this study was to analyze the specifics of labor relations management in small businesses, identify common problems, and identify solutions. This research utilized literature review methods, as well as empirical data obtained from a study of internal documents and employee surveys at three small businesses in the Mordovia Republic. The study identified key HR performance indicators, such as turnover, employee satisfaction and engagement, productivity, the number of labor disputes, and recruitment costs. A comparative analysis of labor relations management tools used at these businesses and their impact on performance was conducted. It was found that the use of a wide range of modern management tools helps reduce turnover, increase employee satisfaction and engagement, and boost productivity. In conclusion, it is emphasized that labor relations in small businesses are flexible, but are accompanied by specific risks that require special attention from management to ensure the sustainable development of the enterprise.

Keywords: labor relations, labor relations management, small enterprise, personnel management

Введение

Управление трудовыми отношениями является ключевым фактором обеспечения эффективного функционирования любого предприятия, включая субъекты малого бизнеса. В условиях ограниченности трудовых ресурсов, высокой конкуренции и необходимости оперативного реагирования на изменения внешней среды управленческие задачи в малых организациях приобретают особую значимость. Трудовые отношения на малом предприятии охватывают не толь-

ко вопросы найма, оплаты труда и увольнения персонала, но также включают аспекты мотивации, адаптации, внутренней коммуникации и соблюдения трудового законодательства. Учитывая специфику малого бизнеса, руководители должны обладать высоким уровнем профессиональной компетентности в сфере управления трудовыми отношениями.

Специфика управления трудовыми отношениями в малых предприятиях заключается в более тесном и зачастую нефор-

мальном взаимодействии между руководством и сотрудниками. С одной стороны, это способствует формированию лояльности и вовлеченности персонала, с другой – может приводить к рискам субъективности при принятии управленческих решений. В условиях ограниченных кадровых и финансовых ресурсов особое значение приобретает разработка эффективных, гибких и правомерных механизмов управления персоналом, способствующих как стабильности коллектива, так и повышению общей результативности бизнеса.

Теоретической базой исследования выступили работы отечественных ученых в области экономики, социологии, прав и др. Анализ научной литературы позволил выявить основные подходы к сущности трудовых отношений.

1. Формационный подход, основан на марксистской теории. Трудовые отношения рассматриваются как отношения между работниками и собственниками средств производства, акцент на конфликте интересов, роли профсоюзов, государства и исторической специфике [1, с. 94].

2. Цивилизационный подход. Главную роль играет национальная культура, система ценностей и трудовые традиции общества. Особенности цивилизации определяют специфику трудовых отношений, формируют стереотипы поведения в трудовой сфере [2; 3, с. 51].

3. Социокультурный подход связан с цивилизационным, но акцентирует внимание на культуре как совокупности религии, традиций, норм и ценностей, влияющих на отношение к труду и поведение работников [4].

4. Институциональный подход. В центре внимания – институты (правила, нормы, механизмы), регулирующие трудовые отношения: собственность на труд, зарплата, охрана труда, социальное партнерство, мобильность, защита прав и др. [5, с. 82; 6].

5. При системном подходе трудовые отношения рассматриваются как целостная система, включающая различные элементы (субъекты, нормы, идеологии), взаимодействующие для поддержания стабильности общества [7; 8].

Соглашаясь с мнением И.В. Сухинина, считаем, что трудовые отношения трактуются, во-первых, как объективные взаимозависимости и взаимодействия субъектов в процессе труда; во-вторых, как отношения по регулированию условий труда, определяющих качество трудовой жизни; в-третьих, как конкретные правоотношения, основанные на соглашении между отдельными экономическими агентами (работодателями и работниками) [9].

Отношения, которые возникают на предприятиях и в организациях между наемными работниками и работодателем (администрацией, которая его представляет), включая отношения по поводу найма, вознаграждения за труд, его условий, форм и методов разрешения трудовых конфликтов, в литературе нередко именуются промышленными трудовыми отношениями [10].

Официальное толкование трудовых отношений закреплено в ТК РФ – это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда¹.

Несмотря на обширность работ, посвященных вопросам управления трудовыми отношениями, отсутствуют исследования экономической связи эффективности управления с особенностями и инструментами, присущими малым предприятиям, что обуславливает возрастающее внимание к данной сфере.

Цель исследования – анализ особенностей управления трудовыми отношениями на малых предприятиях, выявление типичных проблем и формулирование возможных направлений их решения.

Материалы и методы исследования

В рамках данного исследования фокус авторов направлен на оценку трудовых отношений на предприятиях малого бизнеса. Критерии отнесения к малым предприятиям включают показатели по годовому доходу (не более 800 млн руб.), среднесписочной численности сотрудников (16–100 чел.) и структуре уставного капитала (доля РФ, субъекта РФ, муниципалитета, общественных организаций и фондов не более 25 %, доля других юридических лиц – не более 49 %) [11; 12].

Анализ проводился на базе трех малых предприятий, функционирующих в Республике Мордовия, условно обозначенных в исследовании А, Б и В, действующих на рынке более 5 лет, с одинаковым основным ОКВЭД, отклонения по показателям

¹ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 29 сентября 2025 г.) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/823fdde09a529d3735916aa9fc1fe8d29ee04afb/ (дата обращения: 15.11.2025).

годовой прибыли не превысили 10 %, вариации по среднегодовой численности работников – 12 чел.

Для определения текучести кадров, стабильности коллектива, количества трудовых конфликтов и дисциплинарных нарушений проведен анализ внутренних документов предприятий: приказы, табели учета рабочего времени, журналы регистрации дисциплинарных взысканий, обращения в комиссию по трудовым спорам, формы статистической отчетности по кадрам (Т-2, Т-13 и др.). Уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала оценивался с помощью анонимных анкет и опросов, включающих шкальные вопросы (опросник Г. Минцберга [13], методика Gallup Q12 [14]). Затраты на подбор и обучение персонала определялись по бухгалтерским данным: расходы на рекламу вакансий, оплату услуг рекрутинговых агентств, проведение обучающих мероприятий и курсов. Для выявления числа трудовых конфликтов и жалоб анализировались внутренние обращения сотрудников, протоколы собраний, информация от сотрудников отдела кадров.

Результаты исследования и их обсуждение

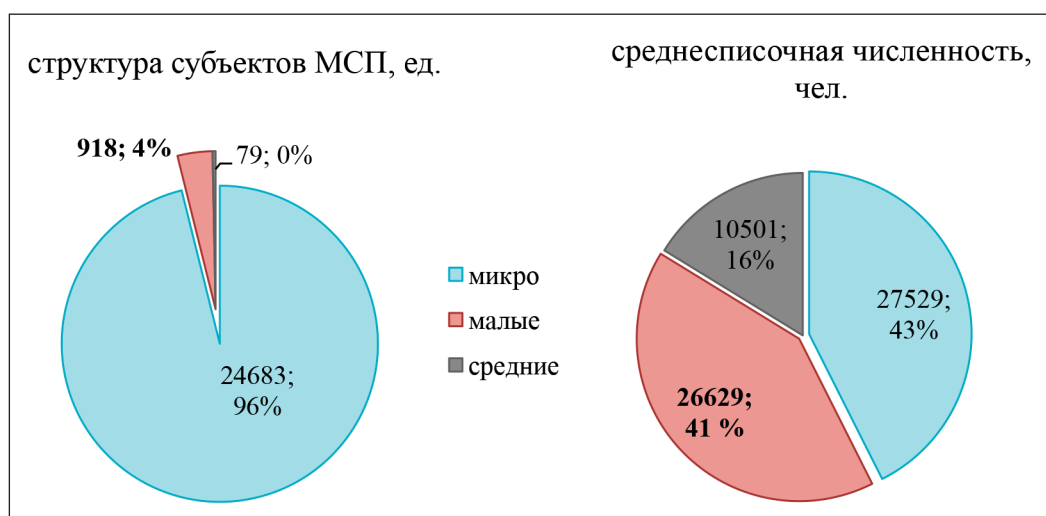
В условиях современной экономики малые предприятия играют важную роль в обеспечении занятости, развитии инноваций и формировании конкурентной среды. Успешно реализуется Федеральный проект развития малого и среднего предпринимательства (МСП), который помогает бизнесу от зарождения идеи до расширения производства и выхода на новые рынки. Динамика субъектов МСП в РФ представлена в табл. 1.

За последние 5 лет в России наблюдался период «охлаждения» в деятельности МСП, связанный с пандемией, однако в последние годы заметен рост числа субъектов МСП и малого бизнеса в том числе, что связано с восстановлением потребительского спроса, мерами по обелению бизнеса, программами поддержки предпринимателей, введением самозанятости и др. В 2025 г. наблюдаются рекордные значения, как по числу субъектов МСП, так и по выпуску продукции. Доля малых предприятий в структуре субъектов МСП составляет в 2025 г. всего 3,4 %, однако на них занято почти 6 млн чел., или 39 % от общего числа работников МСП.

Самыми популярными ОКВЭД среди малых предприятий РФ на начало 2025 г. являлись: строительство жилых и нежилых зданий – 20 %; деятельность охранных служб; торговля оптовая неспециализированная; деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов – по 13 %; управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе – 8 %.

На начало 2025 г. в Республике Мордовия зарегистрировано 25 680 субъектов МСП, из них 24 683 (96 %) – микропредприятия, 918 (4 %) – малые, 79 (1 %) – средние. Примечательно, что в микропредприятиях трудится 43 % работников, малых – 41 %, средних – 16 % (рисунок).

Особенности ведения малого бизнеса, обусловленные масштабом, структурой и ресурсами предприятий, находят отражение и в специфике трудовых отношений. Для анализа эффективности управления авторы оценили предприятия по девяти показателям, что отражено в табл. 2.



Структура субъектов МСП и работников по Республике Мордовия на начало 2025 г.
Примечание: составлен авторами на основе источника [15]

Таблица 1

Динамика показателей развития МСП в РФ за 2020–2025 гг.

Показатель	10 янв. 2020 г.	10 янв. 2021 г.	10 янв. 2022 г.	10 янв. 2023 г.	10 янв. 2024 г.	10 янв. 2025 г.	10 нояб. 2025 г.	Темп роста 2020 г. к 2025 г., %
Все малые и средние предприятия								
Количество, ед.	5 916 906	5 684 561	5 866 703	5 991 349	6 347 771	6 588 535	6 707 476	113,36
Работников, чел.	15 321 788	15 491 144	14 662 197	15 191 543	15 080 528	15 065 593	15 178 797	113,36
Продукции, ед.	6081	8160	9291	9981	10 297	10 203	10 669	175,45
В том числе малые предприятия								
Количество, ед.	224 105	216 615	212 429	212 271	214 426	226 605	234 291	104,55
Работников, чел.	6 189 172	6 143 849	5 824 977	5 950 419	5 887 185	5 942 174	5 957 774	96,26
Продукции, ед.	1094	1226	1395	1285	1334	1386	1347	123,13

Примечание: составлена авторами на основе источника [15].

Таблица 2

Показатели эффективности управления трудовыми отношениями на малых предприятиях

Показатель	Предприятие А	Предприятие Б	Предприятие В
Текущая кадров (%)	8	15	5
Удовлетворенность персонала (баллы)	4,2 из 5	3,5 из 5	4,7 из 5
Производительность труда (ед./мес.)	122	101	130
Количество трудовых конфликтов (год)	1	3	0
Дисциплинарные нарушения (случаев/год)	1	2	1
Стабильность коллектива (%)	80	60	90
Заплаты на подбор и обучение (тыс. руб.)	143	229	100
Вовлеченность сотрудников (баллы)	4,0 из 5	3,2 из 5	4,5 из 5
Соотношение з/п и производительности	0,78	0,90	0,71

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования

Таблица 3

Инструменты управления трудовыми отношениями
в исследуемых малых предприятиях

Инструменты управления трудовыми отношениями	Предприятие А	Предприятие Б	Предприятие В
Демократичный стиль руководства	+	–	+
Система материальной мотивации	+	+	+
Система нематериальной мотивации	+	–	+
Корпоративная культура и командные мероприятия	+	–	+
Регулярная обратная связь и собрания	+	–	+
Программы обучения и развития персонала	+	–	+
Гибкий график работы	–	–	+
Программа адаптации новых сотрудников	–	–	+
Использование HRM-систем	–	–	+
Итого	6+	1+	9+

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Сравнительный анализ показателей свидетельствует о существенных различиях в управлении трудовыми отношениями на предприятиях А, Б и В:

- наименьшая текучесть и наибольшая стабильность наблюдаются на предприятии В (5 и 90% соответственно) – большинство работников остаются в компании на длительный срок, что способствует накоплению опыта, формированию сплоченной команды и снижению затрат на подбор и обучение. Такая стабильность положительно влияет на производительность и качество работы. На предприятии Б эти показатели значительно хуже (15% текучести и 60% стабильности), что указывает на проблемы в управлении персоналом;

- самые высокие оценки удовлетворенности и вовлеченности также у предприятия В (4,7 и 4,5 балла), что подтверждает положительный климат в коллективе. Сотрудники особенно довольны условиями труда, отношениями с руководством и системой мотивации. Это свидетельствует о развитой корпоративной культуре, эффективной системе поощрений и внимательном отношении к персоналу. В предприятии А в целом атмосфера благоприятная, однако возможности профессионального роста оцениваются чуть ниже. Предприятие Б отстает по всем параметрам, особенно низко сотрудники оценивают возможности профессионального роста, совмещение должностей и отношения с руководством;

- наивысшая производительность отмечена на предприятии В (130 ед./мес.), что может быть связано с высокой мотивацией и низкой текучестью кадров. Предпри-

ятие Б демонстрирует наименьшую производительность (101 ед./мес.);

- минимальное количество конфликтов и нарушений зафиксировано на предприятии В, что говорит о грамотном управлении и эффективной коммуникации. На предприятии Б эти показатели максимальны (3 конфликта и 2 нарушения в год);

- самые низкие затраты на подбор и обучение персонала у предприятия В (100 тыс. руб.), что связано с низкой текучестью и высокой стабильностью коллектива. У предприятия Б эти затраты максимальны (229 тыс. руб.);

- наиболее эффективное соотношение заработной платы и производительности у предприятия В (0,7), что говорит о рациональном использовании трудовых ресурсов.

Безусловно, по результатам оценки показателей эффективности управления трудовыми отношениями лидирует предприятие В, в аутсайдерах – Б. В табл. 3 авторами предпринята попытка выявить особенности и инструменты управления трудовыми отношениями в анализируемых предприятиях, влияющих на эффективность.

Сравнение двух таблиц показывает явную взаимосвязь между количеством и качеством используемых инструментов управления трудовыми отношениями и результативностью по ключевым показателям.

Предприятие В использует практически все современные инструменты управления: демократичный стиль, нематериальную мотивацию, корпоративную культуру, обучение, гибкий график, адаптацию и HRM-системы. Оно демонстрирует лучшие показатели: минимальная текучесть кадров, вы-

сокая удовлетворенность и вовлеченность, максимальная производительность, отсутствие конфликтов и низкие затраты на подбор персонала. Предприятие А применяет часть инструментов (мотивация, корпоративная культура, обучение, обратная связь), но не использует гибкий график, адаптацию и цифровые HR-решения. Предприятие Б использует только базовые инструменты, в результате – худшие показатели: высокая текучесть, низкая удовлетворенность, больше конфликтов и нарушений, высокие затраты на подбор.

Таким образом, чем больше и разнообразнее инструменты управления трудовыми отношениями, которые применяет предприятие, тем выше его показатели эффективности. Наблюдается прямая положительная корреляция между развитостью системы управления персоналом и результатами по ключевым HR-показателям.

На основе выявленных закономерностей авторами сформулированы рекомендации по совершенствованию трудовых отношений на исследуемых малых предприятиях. В социологических опросах сотрудники предприятия А высказывали предложения внедрить гибкий график работы и разработать программу адаптации новых сотрудников для снижения текучести. Необходимо рассмотреть внедрение HRM-системы для автоматизации кадровых процессов. Предприятию Б следует перейти к более демократичному стилю руководства, наладить регулярную обратную связь; ввести нематериальные стимулы: признание, развитие, командные мероприятия; организовать обучение и развитие персонала, создать корпоративную культуру; внедрить программы адаптации и гибкий график работы для снижения текучести и повышения вовлеченности. Предприятию В рекомендуем продолжать поддерживать и развивать существующие инструменты управления; внедрять новые цифровые решения для дальнейшей оптимизации HR-процессов; регулярно проводить оценку удовлетворенности и вовлеченности, чтобы своевременно реагировать на изменения в коллективе.

Заключение

Малые предприятия занимают значимое место в экономике, обеспечивая гибкость, инновационность и создание рабочих мест. Трудовые отношения в таких организациях характеризуются рядом специфических особенностей:

- неформализованный характер – часто отсутствуют четко регламентированные должностные инструкции, взаимодей-

ствие строится на доверии и личных договоренностях;

- высокая степень вовлеченности и многофункциональность сотрудников;

- близость руководства и персонала при принятии решения и разрешении конфликтов;

- гибкость условий труда (индивидуальный подход к мотивации, упрощенные процедуры оформления и увольнения);

- ограниченные ресурсы, что влияет на текучесть кадров;

- высокая зависимость от личности руководителя.

К основным проблемам трудовых отношений на малых предприятиях можно отнести: экономические (стремление работодателя к минимизации затрат зачастую приводит к интенсификации труда при недостаточных инвестициях в технологии и условия труда), организационно-правовые (социальная незащищенность работников, нарушения трудового законодательства, неразвитость профсоюзов), социально-психологические (конфликтность, неэтичное поведение работодателя).

Таким образом, трудовые отношения в малых предприятиях отличаются высокой гибкостью, но сопровождаются рядом специфических рисков и проблем, требующих особого внимания со стороны руководства организации и государства.

Список литературы

1. Чилипенко Ю.Ю. Социально-трудовые отношения: теория и практика взаимодействия субъектов в сфере малого и среднего бизнеса. Нижний Новгород: ООО «Научно-исследовательский социологический центр», 2015. 363 с. ISBN 978-5-93116-174-7. EDN: UXIZPD.
2. Нехода Е.В., Рощина И.В., Пань Л. Эволюция форм совместной деятельности: от фордизма к экосистеме сотрудничества // Экономика труда. 2023. Т. 10. № 9. С. 1331–1352. DOI: 10.18334/et.10.9.118984. EDN: PQAVWA.
3. Баранов Д.Н. Трансформация социально-трудовых отношений в условиях цифровизации экономики. М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. 218 с. EDN: CFFAPC. ISBN 978-5-9580-0688-5.
4. Баранов Д.Н. Исследование сущности и содержания категории «социально-трудовые отношения» // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 12. С. 4709–4724. DOI: 10.18334/ce.15.12.113994. EDN: DNEULJ.
5. Данилова И.В., Карпушкина А.В. Институциональное регулирование социально-трудовых отношений в России: теоретические, методологические и прикладные аспекты. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. 296 с. EDN: RRTWFJ. ISBN 978-5-696-04418-7.
6. Бочаров В.Ю. Дифференциация трудовых отношений на современном наукоемком предприятии (опыт case-study) // Социологические исследования. 2024. № 5. С. 54–65. DOI: 10.31857/S0132162524050042. EDN: DMIKXR.
7. Бочаров В.Ю. Изменение подходов российской социологии к изучению трудовых отношений // Социологические исследования. 2022. № 7. С. 41–52. DOI: 10.31857/S013216250019650-8. EDN: FZMBEC.

8. Каира Ю.В., Сапрыкин С.С. Теоретические подходы к исследованию социально-трудовых отношений // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18. № 3. С. 198–219. DOI : 10.22394/2071-2367-2023-18-3-198-219. EDN: AJXGAN.
9. Сухинин И.В. Логика развития социально-трудовых отношений в экономике // Вестник Костромского государственного университета имени Н.А. Некрасова. 2013. Т. 19. № 3. С. 71–74. EDN: RAOSQT.
10. Черных Н.В. Трансформация труда как объекта общественных отношений и распространение нетипичных форм занятости // Актуальные проблемы российского права. 2023. Т. 18. № 12 (157). С. 104–113. DOI: 10.17803/1994-1471.2023.157.12.104-113. EDN: MXUVAT.
11. Сковцов В.Н. Особенности регулирования социально-трудовых отношений на малых предприятиях // Социально-трудовые исследования. 2022. № 1 (46). С. 128–141. DOI: 10.34022/2658-3712-2022-46-1-128-141. EDN: НКWTBI.
12. Коркина А.Ю., Гражданинов А.Ю. Трудовые отношения в сфере малого бизнеса // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 77. EDN: YNWFHD.
13. Гончарова И.А. Использование методологии Г. Минцберга для организации системы контроля центров ответственности // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 5. С. 225–233. EDN: TJUGAZ.
14. Русин А.П., Горяйнова А.О. Оценка вовлеченности персонала // Молодой исследователь Дона. 2018. № 1 (10). С. 62–74. EDN: YSIDAK.
15. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. Федеральная налоговая служба России [Электронный ресурс]. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics2.html?t=1763672431839> (дата обращения: 15.11.2025).

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

Финансирование: Исследование выполнено при финансовой поддержке внутривузовского научного гранта в области гуманитарных, естественных и инженерно-технических наук «Формирование кадрового суверенитета региона на основе стабилизации и закрепления сельского населения» ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарёва», 2025 г.

Financing: The study was carried out with the financial support of an internal university research grant in the field of humanities, natural sciences, and engineering and technical sciences: “Formation of the Region’s Human Resources Sovereignty Based on the Stabilization and Retention of the Rural Population” by National Research Mordovia State University, 2025.

УДК 331:65.01
DOI 10.17513/fr.43961

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА ЦИФРОВОЙ ФИРМЫ В ЭПОХУ АГЕНТНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: АРХИТЕКТУРА, ПРАКТИКИ И ВЫЗОВЫ

**Раменская Л.А. ORCID ID 0000-0003-3884-4500,
Ткаченко И.Н. ORCID ID 0000-0003-0996-0684**

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,
Российская Федерация, e-mail: ramen_lu@mail.ru*

Развитие искусственного интеллекта, достигшего уровня агентных систем, способных к автономным действиям, приводит к появлению организации нового типа – цифровой фирмы. Цифровые фирмы требуют пересмотра управленческой парадигмы от человеко-центричной к основанной на алгоритмах. Цель исследования – формирование концептуальных основ управленческой парадигмы цифровой фирмы. Методология основана на сравнительном анализе и изучении кейсов компаний, а также на анализе публикаций консалтинговых компаний и научных работ, посвященных стратегиям в эпоху искусственного интеллекта. Установлено, что архитектура цифровой фирмы базируется на масштабируемом механизме принятия решений, представленном автономными программными агентами. Выявлены ключевые особенности такой организации: принципиально иная структура издержек с почти нулевыми предельными затратами, возрастающая отдача от масштаба и алгоритмическая координация. Показано, что конкурентное преимущество смещается к скорости генерации решений, а его источниками становятся доверие, эксклюзивные данные и сотрудники, обученные взаимодействию с искусственным интеллектом. Управленческая парадигма цифровой фирмы претерпевает системную трансформацию. Логика управления смещается от оптимизации и контроля к архитектурному проектированию экосистем и оркестровке взаимодействий между людьми и системами искусственного интеллекта. Роль менеджера трансформируется в сторону фасилитации и проектирования, что требует развития новых навыков, таких как критическая оценка выводов искусственного интеллекта.

Ключевые слова: цифровая фирма, искусственный интеллект, организационная архитектура, алгоритмическая координация, автономные агенты

MANAGEMENT PARADIGM OF THE DIGITAL FIRM IN THE ERA OF AGENT ARTIFICIAL INTELLIGENCE: ARCHITECTURE, PRACTICES, AND CHALLENGES

**Ramenskaya L.A. ORCID ID 0000-0003-3884-4500,
Tkachenko I.N. ORCID ID 0000-0003-0996-0684**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Ural State University of Economics”, Yekaterinburg, Russian Federation,
e-mail: ramen_lu@mail.ru*

The development of artificial intelligence, which has reached the level of agentic systems capable of autonomous actions, leads to the emergence of digital firms as a new type of organization. This creates a gap between traditional management models and the new reality, where key business processes are managed by algorithms. The purpose of the study is to form the conceptual foundations of the management paradigm of the digital firm. The methodology is based on a comparative analysis and study of company cases, as well as an analysis of publications by consulting companies and scientific works devoted to strategies in the age of artificial intelligence. Results. It was found that the architecture of a digital firm is based on a scalable decision-making mechanism represented by autonomous software agents. The key features of such an organization were identified: a fundamentally different cost structure with near-zero marginal costs, increasing returns to scale, and algorithmic coordination. It is shown that competitive advantage shifts towards the speed of decision generation, and its sources become trust, exclusive data, and employees trained to interact with artificial intelligence. Conclusions. The management paradigm of the digital firm is undergoing a systemic transformation. The logic of management shifts from optimization and control to the architectural design of ecosystems and the orchestration of interactions between people and artificial intelligence systems. The role of the manager is transformed towards facilitation and design, which requires the development of new skills, such as critical evaluation of artificial intelligence conclusions.

Keywords: digital firm, artificial intelligence, organizational architecture, algorithmic coordination, autonomous agents

Введение

Развитие искусственного интеллекта (ИИ) достигло переломного момента, ознаменованного переходом от генеративных моделей к агентному ИИ, способному к са-

мостоятельному планированию и исполнению многошаговых задач в сложных средах. Следствием этого является появление и развитие организаций, которые не просто используют возможности ИИ для повышения

эффективности, а изначально проектируются с расчетом на него. Данная трансформация выходит далеко за рамки технологического обновления, затрагивая сами основы природы организации: источники конкурентного преимущества, принципы организационного дизайна и роль руководителя.

Сложившаяся ситуация обуславливает насущную потребность в системном осмыслении контуров новой управленческой парадигмы, адекватной вызовам и возможностям эпохи агентного ИИ. Проблема заключается в том, что традиционный управленческий инструментарий требует существенного пересмотра для применения в организациях, чья архитектура и экономика основаны на данных, сетевых эффектах и автономных ИИ-агентах. Большинство бизнес-трансформаций оканчиваются неудачей именно из-за непонимания глубины необходимых управленческих сдвигов, что подчеркивает острую практическую значимость данной работы.

В связи с этим **целью настоящего исследования** является формирование концептуальных основ управленческой парадигмы цифровой фирмы через выявление ее ключевых архитектурных элементов, операционных моделей и новых требований к управленческой практике. Достижение данной цели предполагает решение следующих задач: выявление и анализ характеристик агентного ИИ как ключевого операционного ресурса; определение архитектурных принципов цифровой фирмы, основанной на ИИ; описание экономических и конкурентных особенностей ее функционирования; и, наконец, формулировка новой роли управления и ключевых компетенций менеджера в условиях алгоритмической координации.

Материалы и методы исследования

В основу исследования положен системный подход, рассматривающий цифровую фирму как целостный объект с взаимосвязанными компонентами: архитектурой, операционной моделью, экономическими принципами и управленческими практиками. Для решения исследовательских задач использован комплекс теоретических и эмпирических методов.

Основными источниками исследования стали научные публикации, а также в связи с быстрой эволюцией изучаемых феноменов, и, соответственно, недостаточностью релевантных академических публикаций, были привлечены актуальные данные из открытых отчетов консалтинговых компаний (McKinsey & Company, Boston Consulting Group, International Data Corporation) и публикации деловых изданий (Forbes).

Основным методом сбора данных выступил дескриптивный анализ документов, который позволил идентифицировать и классифицировать ключевые характеристики цифровых фирм. Для обработки и интерпретации собранных данных применялись методы сравнительного и логического анализа.

Метод «кейс-стади» был применен для анализа практик внедрения агентного ИИ в компаниях Ant Group и Netflix, что обеспечило верификацию теоретических положений и переход к описанию конкретных управленческих механизмов.

Комплекс взаимодополняющих методов обеспечил обоснованность исследования и формирование концептуальных основ новой управленческой парадигмы.

Результаты исследования и их обсуждение

В широком смысле цифровая фирма – это организация, которая полностью осуществляет свои ключевые бизнес-процессы, связанные с клиентами, поставщиками и сотрудниками, с помощью цифровых технологий [1, с. 39]. Это означает, что цифровые инструменты пронизывают все уровни управления и все аспекты деятельности, включая бизнес-модели, способы извлечения рента [2], межфирменное взаимодействие [3] и пр.

Представление о цифровой фирме эволюционировало с развитием цифровых технологий. На основе анализа литературных источников можно выделить несколько этапов представления о цифровой фирме.

Первый этап – «Цифровизированная фирма» (Digitized Firm) – описывает традиционную организацию, которая применяет цифровые технологии для автоматизации уже существующих бизнес-процессов. Цифровизация здесь носит вспомогательный, а не трансформационный характер, обеспечивая снижение издержек и рост производительности без кардинального изменения сути бизнеса [4; 5].

Второй этап – «созданная цифровой» фирма (Born-Digital Firm) – это организация, изначально построенная на цифровой основе, чья ключевая ценность создается и доставляется через цифровые каналы. Такие фирмы с момента основания используют цифровую инфраструктуру для реализации основных бизнес-процессов, что зачастую позволяет им быстро масштабироваться и выходить на глобальные рынки [6]. Примеры включают организации, построенные на модели цифровых платформ, например такие, как Uber и Airbnb, чьи бизнес-модели изначально неразрывно связаны с цифровой средой [7].

Третья стадия – «созданная для ИИ» фирма (AI-First Firm) – соответствует настоящему этапу представлений о цифровой фирме, под которой понимается организация, в основе операционной модели которой лежат программное обеспечение, данные и алгоритмы ИИ, а не традиционные человеко-центричные процессы. Ее ключевая особенность заключается в том, что критически важные пути создания ценности и ее доставки клиенту автоматизированы и управляются моделями и алгоритмами искусственного интеллекта, принимающего решения на основе данных [8; 9].

Предпосылками к появлению организаций нового типа стали следующие достижения в области искусственного интеллекта.

Развитие интеллектуальных и аналитических возможностей ИИ

Показателен рост производительности больших языковых моделей (LLM) в стандартизованных тестах. Так, чат GPT-3.5 от OpenAI, представленный в 2022 г., продемонстрировал высокие результаты на экзаменах на уровне средней школы, вместе с тем он часто испытывал трудности с более широкими рассуждениями. Интеллект современных моделей сопоставим с уровнем людей, имеющих ученые степени. Например, GPT-4 способен успешно сдать экзамены на звание адвоката, при этом попасть в 10% лучших, а также медицинский лицензионный экзамен¹. Это означает, что ИИ может выполнять не только рутинные, но и когнитивно-сложные задачи, требующие аналитического мышления и принятия решений.

Интеграционные возможности и мультимодальность

Современные ИИ-системы способны работать с различными типами данных – текстом, аудио, видео – и интегрироваться в корпоративные системы через API. Это позволяет ИИ агентам взаимодействовать с клиентами через различные каналы, работать с корпоративными базами знаний, CRM- и ERP-системами.

Появление агентного ИИ

Эволюция искусственного интеллекта в бизнес-среде преодолела качественный рубеж: произошел переход от реактивных систем, поддерживающих сотрудников (работа по четким инструкциям и запросам пользователей), к проактивным автономным агентам, способным самостоятельно управлять комплексными процессами. Если

в 2023 г. исследовались возможности генеративного ИИ, то 2024–2025 гг. стали периодом становления агентного ИИ – нового класса систем, предназначенных для самостоятельного достижения целей в сложных и динамичных средах².

Ключевым отличием агентного ИИ от традиционного является его фундаментальная автономность. Агент способен работать без постоянного вмешательства человека на всех этапах – от постановки целей и планирования до исполнения и контроля результатов. На этапе становления агентный ИИ способен к проактивному выполнению многошаговых задач: автономное планирование встреч, проверка счетов-фактур в цепочке поставок, мониторинг рыночных тенденций, обработка запросов клиентов с обращением к базам знаний и пр. Тогда как более зрелый ИИ-агент может работать полностью автономно в сложных бизнес-процессах, таких как ведение переговоров, управление проектами, оркестрация маркетинговых кампаний, предотвращение мошенничества, полный цикл обработки заказов (от оплаты до отгрузки)³.

В этой связи в бизнес-среде наблюдается популярность синонимичных понятий «ИИ сотрудник» (AI Employee), «цифровой сотрудник» (Digital Employee), Digital Worker, Non-Human Worker и Intelligent Agent. При отсутствии общепринятой терминологии данные понятия означают программного агента, наделенного искусственным интеллектом, способного автономно выполнять бизнес-процессы, взаимодействовать с другими агентами и системами, принимать решения в условиях неопределенности. В отличие от традиционных систем автоматизации, цифровые сотрудники обладают способностью к обучению, адаптации и работе с неструктурированными данными.

На основе анализа открытых предложений компаний – консультантов по внедрению ИИ авторами настоящей работы были выделены наиболее часто упоминаемые бизнес-функции, которые могут быть переданы цифровым сотрудникам:

– Виртуальный менеджер по продажам – ведет переговоры, назначает встречи, обновляет сделки в CRM в реальном времени.

– Цифровой консультант по обслуживанию клиентов – обрабатывает запросы, ре-

¹ The economic potential of generative AI: The next productivity frontier [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата обращения: 15.10.2025).

² Расцвет агентного ИИ: взгляд в 2024 год и прогнозы на 2025 год – Unite.AI [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unite.ai/ru/the-rise-of-agentic-ai-a-look-back-at-2024-and-predictions-for-2025/> (дата обращения: 25.10.2025).

³ Агентский ИИ – Финансы и Экономика «Сделай Это За Меня» [Электронный ресурс]. URL: <https://dynamicsun.ru/ai-articles/agentskij-ii-finansy-i-ekonomika-sdelaj-eto-zamenu> (дата обращения: 25.10.2025).

шает проблемы, предоставляет персональные рекомендации 24/7.

- ИИ-специалист по финансам – обрабатывает счета, проверяет детали транзакций, прогнозирует потенциальные ошибки, общается с поставщиками.

- HR-ассистент – проводит онбординг, знакомит новых сотрудников с политиками компании, отвечает на частые вопросы.

- Цифровой операционный менеджер – оптимизирует логистические маршруты с учетом пробок, погоды и других факторов, управляет запасами.

В результате эмпирического анализа были выявлены особенности цифровой фирмы существенно отличающие ее от традиционной.

В отличие от организаций, которые используют ИИ как способ повышения результативности существующих процессов (называемых AI-enabled), «ИИ-созданная» организация формирует свои основные бизнес-процессы на основе предпосылки, что ИИ будет их выполнять или оптимизировать⁴. При этом роль человека будет сфокусирована на проектировании, контроле и улучшении программно-алгоритмических систем, а также творчестве и стратегическом позиционировании.

В основе архитектуры цифровой фирмы, основанной на искусственном интеллекте, лежит ее «мозговой центр» – масштабируемый механизм принятия решений, который систематически преобразует данные в прогнозы, решения и действия. М. Iansiti и K.R. Lakhani называют его «ИИ-фабрика» (The AI Factory) и описывают его как замкнутую систему, состоящую из четырех взаимосвязанных компонентов, образующих непрерывный цикл создания ценности: конвейер данных, разработка алгоритмов, платформа экспериментов и программная инфраструктура [8, с. 46–50]. При этом в 2025 г. «ИИ фабрика» рассматривается не как аналитический центр, а как ИИ-исполнительная система (AI Execution Layer)⁵. Это уже упомянутые ранее «ИИ-сотрудники», или агентные системы, которые интегрируются непосредственно в бизнес-платформы (CRM, ERP, HRIS) и выполняют полный жизненный цикл рабочих операций.

Цифровая фирма построена на интегрированной, модульной, основанной на данных архитектуре с четкими API-интерфейсами.

⁴ What Is an AI First Company? [Электронный ресурс]. URL: <https://everworker.ai/blog/what-is-an-ai-first-company> (дата обращения: 25.10.2025).

⁵ Autonomous AI Agents: The Execution Layer for Enterprise Work [Электронный ресурс]. URL: <https://optimumpartners.com/insight/autonomous-ai-agents-the-execution-layer-for-enterprise-work-the-real-shift-in-enterprise-ai/> (дата обращения: 10.11.2025).

Модульность и подключение к сетям партнеров позволяют с легкостью выходить на новые рынки и предлагать новые услуги [10]. Это существенно меняет подход к формированию организационной структуры, делая традиционную линейно-функциональную департаментализацию неэффективной.

Такая архитектура существенно меняет экономику ее деятельности, обеспечивая беспрецедентные масштаб, разнообразие услуг и скорость обучения.

Цифровая фирма имеет отличную от традиционной структуру издержек масштабирования. Если традиционно рост выручки сопровождался пропорциональным ростом операционных расходов, в первую очередь на персонал, то цифровая фирма демонстрирует принципиально иную динамику. Благодаря использованию платформенных решений, алгоритмов искусственного интеллекта и автоматизированных систем управления, цифровые компании способны минимизировать операционные издержки даже при значительном увеличении масштабов операций. Это кардинальным образом меняет саму природу проблемы оппортунизма участников, описанную А. Алчианом и Х. Демсецом [11], поскольку ключевые бизнес-процессы реализуются программными комплексами, а не человеческими решениями.

Основные затраты цифровых фирм приходятся на вычислительные ресурсы (cost of compute), при этом стоимость обслуживания (подключения) одного дополнительного клиента становится ничтожно малой, позволяя компаниям масштабироваться, не сталкиваясь с традиционными ограничениями.

Вместе с тем ценность масштабирования для организации также нелинейно увеличивается за счет роста сетевых эффектов. Кроме того, алгоритмы непрерывно совершенствуются по мере поступления большего объема данных, создавая петлю положительной обратной связи: больше данных → лучше алгоритмы → лучший сервис → больше пользователей → больше данных. Это делает цифровую фирму сверхмасштабируемой.

Таким образом, основным источником роста ценности цифровой фирмы становится не увеличение численности персонала, а рост скорости генерации инсайтов и действий (velocity of insight and action)⁶. В результате структура затрат компании изменяется в сторону роста затрат на технологии, но при этом совокупные затраты на труд сокращаются, а операционная маржа увеличивается [12; 13].

⁶ How to Prepare for an AI-First Future? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/how-companies-can-prepare-for-ai-first-future> (дата обращения: 25.10.2025).

Сравнительный анализ традиционной и цифровой фирм

Критерий	Традиционная фирма	Цифровая фирма
Основной источник создания ценности	Люди и процессы	Программные алгоритмы и данные, ИИ-агенты
Эффект масштаба	Убывающая отдача, ограничена ростом сложности	Возрастающая отдача, почти нулевые предельные издержки
Барьеры выхода на новые рынки	Высокие, обусловлены стоимостью выхода на новые рынки	Низкие, легко подключить новые услуги через API
Основной актив	Материальные активы, человеческий капитал	Данные, алгоритмы, сетевые эффекты
Конкурентное преимущество	Оптимизация издержек, уникальные компетенции	Скорость обучения алгоритмов, сила сетевых эффектов, доверие, эксклюзивные данные, ИИ- таланты
Организационная структура	Линейно-функциональная департаментализация	Модульная сетевая архитектура, ориентированная на данные
Культура и управление	Иерархия, бюрократия	Экосистемы и партнерства, agile-подход

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Также изменяется представление о ключевом конкурентном преимуществе организации, конкурентные преимущества традиционных организаций, такие как экономия на масштабе, большая численность сотрудников и значительные бюджеты на маркетинг и рекламу, перестают быть столь значимыми ^{7,8}.

Новыми источниками устойчивого конкурентного преимущества становятся:

- доверие: в мире контента, создаваемого нейросетями, и алгоритмических решений доверие к бренду становится критически важным и дефицитным активом;

- эксклюзивные данные: публичные данные, доступные всем, не создают преимущества. Ценность имеют уникальные данные, которые являются собственностью конкретной фирмы – история взаимодействия с клиентом, паттерны использования продуктов, показатели с датчиков;

- сотрудники, обученные взаимодействию с ИИ. В данном случае речь идет не только о сотрудниках ИТ-служб, роль которых в организации существенно трансформируется, но и о лидерах и командах и отдельных сотрудниках, способных мыслить стратегически в тандеме с ИИ.

Управление цифровой фирмой требует трансформации управленческой парадигмы. В основе традиционной управленческой парадигмы лежит логика оптимизации и контроля внутри четко очерченных

организационных границ. Фокус управления сосредоточен на эффективном использовании материальных активов и человеческих ресурсов для максимизации отдачи от масштаба в рамках стабильной отраслевой структуры. Источником конкурентного преимущества считается уникальная компетенция или успешное рыночное позиционирование, защищенное барьерами входа. Операционная модель характеризуется функциональной разобщенностью и иерархической координацией, а процесс принятия решений носит централизованный характер и опирается на линейные причинно-следственные модели.

Напротив, управленческая парадигма цифровой организации строится на логике адаптивного роста и экосистемного взаимодействия. Фирма концептуализируется как открытая платформа, ценность которой определяется не столько ее внутренними ресурсами, сколько плотностью и активностью связей между участниками сети. ИИ перестает быть просто инструментом поддержки решений, эволюционируя в активного агента, способного автономно выполнять сложные бизнес-процессы. Это приводит к кардинальным изменениям в архитектуре компании: уплощению иерархии, формированию кросс-функциональных команд и появлению «цифровых двойников» для прототипирования организационного дизайна.

Роль управления претерпевает системную трансформацию. Если в традиционной модели менеджер выступает в роли контролера и распределителя ресурсов, то в цифровой среде его ключевой функцией становится архитектурное проектирование экосистемы и фасилитация взаимодействия

⁷ AI And Competitive Advantage In The Agentic Era. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/sites/andrea-hill/2025/10/03/ai-and-competitive-advantage-in-the-next-era/> (дата обращения: 25.10.2025).

⁸ Exactly What Is An AI-First Company? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/sites/juliah-har/2025/06/18/exactly-what-is-an-ai-first-company/> (дата обращения: 25.10.2025).

между людьми и ИИ-системами. Это требует развития «гибридных» навыков, таких как промпт-инжиниринг и критическая оценка выводов ИИ, а также смещения фокуса с контроля на стратегическое видение и управление этическими рисками.

Наиболее существенные отличия цифровой фирмы от традиционной систематизированы в таблице.

Ярким примером цифровой фирмы является китайский Ant Group, который за счет алгоритмов и анализа больших данных обслуживает около миллиарда пользователей с помощью 10 тыс. сотрудников, предлагая кредиты по модели «3–1–0»: 3 минуты на подачу заявки, 1 секунда на одобрение алгоритмом, 0 человек в процессе [14]. Для сравнения, Bank of America обслуживает 67 млн клиентов с помощью 209 тыс. сотрудников.

Netflix персонализирует интерфейс и рекомендации для каждого из 150+ млн подписчиков с помощью AI-фабрики, которая обрабатывает миллиарды точек данных [15].

Заключение

Таким образом, цифровая фирма представляет собой качественно новый тип организации, который радикально меняет природу менеджмента, конкуренции и создания стоимости. Ее способность к неограниченному масштабированию и непрерывному самообучению за счет данных ставит традиционные компании перед угрозой «стратегического столкновения», где правила конкуренции полностью меняются.

Следовательно, формирование цифровой управленческой парадигмы представляет собой существенный вызов для менеджмента организации. Главный вопрос заключается не в том, как внедрить ИИ в существующую структуру, а в том, как перепроектировать компанию, ее культуру и практики управления под новые технологические возможности. Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются разработка конкретных моделей организационного дизайна, стратегий перехода к цифровой фирме, методов оценки зрелости ИИ-трансформации и нормативно-правовых аспектов, регулирующих деятельность полностью автоматизированных организаций.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

Список литературы

1. Al-Samawi Y. Digital Firm: Requirements, Recommendations, and Evaluation the Success in Digitization // *International Journal of Information Technology and Computer Science*. 2019. Vol. 11. Is. 1. P. 39–49. DOI: 10.5815/ijites.2019.01.05.
2. Орехова С.В., Заруцкая В.С. Интеграция бизнеса: эволюция подходов и новая методология // *Журнал экономической теории*. 2019. Т. 16. № 3. С. 554–574. DOI: 10.31063/2073-6517/2019.16-3.21. EDN: XLREJJ.
3. Шкодинский С.В., Гайнидинов А.А. Цифровая трансформация как инструмент снижения транзакционных издержек в вертикально интегрированных структурах // *Региональная и отраслевая экономика*. 2025. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-kak-instrument-snizheniya-transaktsionnyh-izderzhek-v-vertikalno-integrirovannyh-strukturah> (дата обращения: 06.10.2025).
4. Ferreira J.J.M., Fernandes C.I., Ferreira F.A.F. To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance // *Journal of Business research*. 2019. Vol. 101. P. 583–590. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.11.013.
5. Афанасьев А.А. Цифровизация в промышленности: варианты подходов к изучению и методология исследования // *Вопросы инновационной экономики*. 2023. Т. 13. № 3. С. 1395–1414. DOI: 10.18334/vinec.13.3.118927. EDN: HZXPVS.
6. Jarosiński M., Sekliuckiene J., Kozma M. Born Digitals: Understanding the Sustainable Competitive Advantage Across Different Markets. In: Adams R., Grichnik D., Pundziene A., Volkmann C. (eds) *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship*. 2023. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-11371-0_3. ISBN 978-3-031-11370-3.
7. Срничек Н. Капитализм платформ. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 128 с. ISBN 978-5-7598-1786-4.
8. Iansiti M., Lakhani K.R. Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world. Harvard Business Press, 2020. 217 p. ISBN 978-1633697638.
9. Ruokonen M., Ritala P. How to succeed with an AI-first strategy? // *Journal of Business Strategy*. 2024. Vol. 45. Is. 6. P. 396–404. DOI: 10.1108/JBS-08-2023-0178.
10. Kretschmer T., Leiponen A., Schilling M., Vasudeva G. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies // *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43. Is. 3. P. 405–424. DOI: 10.1002/smj.3250.
11. Алчиан А., Демсец Г. Производство, стоимость информации и экономическая организация // *Вехи экономической мысли. Теория отраслевых рынков*. СПб.: Экономическая школа, 2003. Т. 5. С. 280–317. ISBN 5-900428-76-1.
12. Городнова Н.В. Сокращение транзакционных издержек в цифровой экономике // *Креативная экономика*. 2022. Т. 16. № 6. С. 2073–2092. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sokraschenie-tranzaktsionnyh-izderzhek-v-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 06.10.2025). DOI: 10.18334/ce.16.6.114818.
13. Bécue A., Gama J., Brito P.Q. AI's effect on innovation capacity in the context of industry 5.0: A scoping review // *Artificial Intelligence Review*. 2024. Vol. 57 (8). P. 215. DOI: 10.1007/s10462-024-10864-6.
14. Palepu K.G., Zhu F., Ma S.L., Herman K. Ant Group. Harvard Business School Case. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=61372> (дата обращения: 25.10.2025).
15. Steck H., Baltrunas L., Elahi E., Liang D., Raimond Y., Basilico J. Deep Learning for Recommender Systems: A Netflix Case Study // *AI Magazine*. 2021. Vol. 42. Is. 3. P. 7–18. DOI: 10.1609/aimag.v42i3.18140.

УДК 330:658.1
DOI 10.17513/fr.43962

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

¹Черкасова О.В., ²Дзобелова В.Б., ¹Пакалина Д.А.

¹ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва»,
Саранск, Российская Федерация, e-mail: cherov2007@yandex.ru;

² Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова»,
Владикавказ, Российская Федерация

Стратегическое управление – сложный и многостадийный процесс, требующий использования значительного числа различных методик, позволяющих проводить анализ и принимать рациональные управленческие решения. Сложность внедрения и осуществления стратегического управления на современных предприятиях вызвана недостатком практического опыта в его применении или неграмотным применением его инструментария. Цель исследования – на основе методов сбора и систематизации информации выявить проблемные ситуации в стратегическом управлении деятельностью современного предприятия и разработать рекомендации по решению основных проблем стратегического управления деятельностью исследованных предприятий. Стратегическое управление предприятий и организаций разных отраслей и сфер деятельности имеет свою специфику и зависит также от размера предприятия, типа производства, обслуживаемых рынков. Проведенное исследование стратегической деятельности предприятий и организаций Республики Мордовия позволило выделить проблемы, связанные с общей организацией процесса стратегического управления, отсутствием комплексного анализа организационной среды предприятия, неэффективным осуществлением процесса постановки целей развития, отсутствием на предприятии единой системы отчетности в области стратегического управления и полноценного отдела маркетинга, слабым внедрением современных информационных технологий. В ходе исследования предложены рекомендации по решению проблем стратегического управления деятельностью современного предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, предприятие, стратегия, проблемы, структура, процесс, цели, технологии

PROBLEMS OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

¹Cherkasova O.V., ²Dzobelova V.B., ¹Pakalina D.A.

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“Ogarev National Research Mordovian State University”,
Saransk, Russian Federation, e-mail: cherov2007@yandex.ru;

² Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
“K.L. Khetagurov North Ossetian State University”, Vladikavkaz, Russian Federation

Strategic management is a complex and multi-stage process requiring the use of a significant number of different methodologies for analysis and rational management decision-making. The complexity of implementing and implementing strategic management at modern enterprises is due to a lack of practical experience in its application or the incompetent use of its tools. The purpose of this study is to identify problematic situations in the strategic management of modern enterprises using methods for collecting and systematizing information and to develop recommendations for addressing the main issues affecting the strategic management of the enterprises studied. Strategic management of enterprises and organizations across various industries and fields has its own specifics and depends on the size of the enterprise, the type of production, and the markets served. A study of the strategic activities of enterprises and organizations in the Republic of Mordovia identified problems associated with the overall organization of the strategic management process, a lack of a comprehensive analysis of the enterprise's organizational environment, ineffective goal-setting, the absence of a unified strategic management reporting system and a fully-fledged marketing department, and the poor implementation of modern information technologies. The study also offers recommendations for addressing the challenges of strategic management in modern enterprises.

Keywords: strategic management, enterprise, strategy, problems, structure, process, goals, technology.

Введение

Каждое предприятие, функционирующее на современном рынке, растет и развивается для достижения своей миссии. Достижение миссии возможно только тогда, когда руководство компании умеет вы-

являть возможные точки роста, ставить правильные цели на долгосрочную перспективу, эффективно распределять ограниченные ресурсы и быстро перестраиваться при возникновении каких-либо изменений. Все эти составляющие, в свою очередь, являются

частью одной из важнейших систем управления предприятием – системы стратегического управления.

Разработка стратегии – это основное направление движения предприятия в сторону достижения его миссии, это процесс, который определяет будущее данного предприятия [1, с. 34]. Насколько успешно будет реализована задуманная стратегия развития предприятия, зависит от наличия в рамках данного предприятия эффективной системы стратегического управления.

Ошибочные шаги и действия в процессе реализации стратегии развития предприятия приводят к потере его конкурентоспособности, убыткам и кризисным состояниям предприятия. Для поддержания конкурентоспособности руководство вынуждено самостоятельно продумывать комплекс действий и выстраивать собственную систему стратегического управления [2, с. 57]. Исследование практики отечественных и зарубежных компаний свидетельствует о значительном внимании современных предприятий к проблемам формирования и реализации стратегии предприятия, построению эффективной системы стратегического управления, от которой зависит будущее всей организации. Такой подход оправдан, поскольку стратегический подход к принятию управленческих решений во всех сферах деятельности современного предприятия дает возможность ему быть гибким, приспосабливаться к неустойчивой внешней среде, быстро реагировать на происходящие изменения в окружении предприятия.

Актуальность подобному исследованию дает нестабильность в течение многих лет экономического положения российских компаний в результате реструктуризации, вызванной политическими и экономическими потрясениями, а также в связи с переходом на стратегию устойчивого развития, которая нацелена на создание долгосрочной ценности и укрепление общественного доверия [3, с. 25]. Несмотря на уникальность каждого предприятия, в последнее время подтверждается значимость и актуальность методов, моделей и подходов формирования и реализации стратегий развития [4, с. 17]. Все это подчеркивает значимость, практическую направленность и актуальность данного исследования.

Стратегическое управление как понятие стало фигурировать в научных публикациях на стыке 60–70 гг. XX века [5, с. 73]. Стоит отметить, что большая часть проводимых исследований основана именно на зарубежном опыте, в частности на опыте отдельных крупных корпораций [6, с. 115]. Это вызы-

вает затруднения при применении подходов в российской практике, так как отличается специфика организационных структур, существует ограниченность информации о рынке и есть отличия в ведении финансовой и бухгалтерской отчетности. Это все, в свою очередь, вызывает необходимость проведения большего числа исследований по данной тематике, которые будут наиболее актуальны для российского бизнеса.

Цель исследования – на основе методов сбора информации, таких как анкетирование и опрос, а также систематизации накопленного опыта выделить проблемные ситуации в стратегическом управлении деятельностью современного предприятия и разработать рекомендации по решению основных проблем стратегического управления деятельностью исследованных предприятий.

Материалы и методы исследования

Проведенное исследование основывалось на методах анкетирования, опроса, сравнительного анализа и синтеза. Информационной базой для исследования послужили данные о деятельности предприятий Республики Мордовия. В опросе и анкетировании задействовано 60 предприятий – представителей малого, среднего и крупного бизнеса Республики Мордовия.

Результаты исследования и их обсуждение

Стратегическое управление является сложным управленческим процессом. В настоящее время рынок имеет динамичный и развивающийся характер, поэтому процесс стратегического управления должен представлять собой непрерывно возобновляющийся цикл, имеющий обратную связь. В ходе процесса стратегического управления происходит постоянный обмен информацией между различными производственными подразделениями и, в первую очередь, между их руководителями с учетом реальной ситуации. В зависимости от уровня стратегического управления должны строго определяться полномочия и уровень ответственности управленческого персонала при принятии управленческих решений.

Последние двадцать пять лет предприятия Республики Мордовия активно внедряют в свою деятельность, а также всецело используют и применяют принципы и элементы стратегического управления деятельностью. Стратегическое управление – сложный и многостадийный процесс, требующий использования значительного числа различных методик, позволяющих проводить анализ и принимать рациональ-

ные управленческие решения. По сути, весь существующий инструментарий стратегического управления необходим для повышения эффективности деятельности предприятия. Однако следует отметить, что каждая методика направлена на исследование какого-либо одного аспекта хозяйственной деятельности компании. Этот факт является свидетельством отсутствия системности при проведении анализа и, как правило, учета суммарного влияния всех факторов на деятельность предприятия. Таким образом, в этом выражается актуальность раскрытия сущности инструментария, используемого в процессе стратегического управления, с позиции его комплексности. В процессе выработки стратегии является недостаточным использование какого-либо одного метода. Для проведения объективного анализа необходимо использовать рассмотренные инструменты в комплексе, ведь только в этом случае руководство предприятием сможет получить объективную информацию, правильно спланировать свою деятельность.

Анкетирование и проведенные опросы руководителей и сотрудников предприятий Республики Мордовия показали следующие результаты (табл. 1).

Как свидетельствуют результаты исследований (табл. 1), большая половина предприятий Республики Мордовия внедрила в свою деятельность систему стратегиче-

ского управления. Остальные предприятия и организации находятся на стадии внедрения этих элементов системы стратегического управления в свою деятельность. Принятая на исследуемых предприятиях стратегия, как показало исследование, реализуется. Успешных результатов в реализации выбранного стратегического направления развития достигли примерно треть исследуемых предприятий.

Однако стратегическое управление реализуется с достаточным количеством ошибок и затруднений, отсюда данные исследования фиксируют сведения о неспешности реализации такой системы. Исследование включало анализ проблем стратегического управления. Значительная доля проблем в деятельности исследованных предприятий заключалась в правильной организации процессов стратегического управления и создания эффективной системы данного управления. От того, кто и как управляет в организации стратегической деятельностью, зависит конкурентоспособность и успешность деятельности всего предприятия [7, с. 15]. В рамках исследуемых предприятий остро строит проблема организации управления деятельностью. В системе управления анализируемых предприятий данным кругом вопросов занимается лично руководитель, в прочих компаниях отдел, служба или подразделение, не имеющие ничего общего со стратегической деятельностью.

Таблица 1

Результаты анкетирования и опросов сотрудников предприятий
Республики Мордовия

Стратегическое управление	Результаты опроса/анкетирования		
	Малые предприятия, %	Средние предприятия, %	Крупные предприятия, %
Наличие системы стратегического управления на предприятии	43	68	79
Внедрены элементы стратегического управления	57	32	21
Принята стратегия развития и реализуется на предприятии	65	75	89
Отсутствует стратегия развития на предприятии	35	25	11
Осуществляется стратегическое управление на предприятии	38	45	67
Успешная реализация стратегии на предприятии	32	41	65
Стратегическое управление деятельностью осуществляет лично директор предприятия	68	32	45
Стратегическое управление деятельностью осуществляется заместителями директора и другими отделами предприятия	-	37	61
Стратегическое управление деятельностью осуществляет специально созданный отдел стратегического развития/планирования	-	-	14

Источник: составлено автором по результатам анкет.

Таблица 2

Проблемы стратегического управления предприятиями
Республики Мордовия

Проблемы стратегического управления	Результаты опроса/анкетирования		
	Малые предприятия, %	Средние предприятия, %	Крупные предприятия, %
Проблемы анализа среды предприятия	71	55	63
Недостаточная гибкость организационной структуры предприятий при решении задач, возникающих в ходе процесса стратегического управления	45	62	77
Отсутствие полноценной службы маркетинга для проведения исследований рынка	100	68	49
Персонал предприятия обладает недостаточными компетенциями и знаниями в области стратегического развития деятельности предприятия	84	76	61
Неоднозначность формулирования целей	26	37	28
Слабое методическое обеспечение процесса стратегического управления	86	78	67
Отсутствует система формирования отчетности в области стратегического управления	96	87	82
Слабое внедрение современных информационных технологий в управленческий процесс	76	83	68

Источник: составлено автором по результатам анкет.

Как свидетельствуют данные таблицы 1, руководители предприятий малого бизнеса стратегическое управление осуществляют сами, без помощи других специалистов. Малый бизнес имеет ограниченный штат сотрудников, и поэтому не имеет возможности создать специализированный отдел, который бы занимался вопросами стратегического управления [8, с. 143]. Из-за отсутствия достаточного количества прибыли также не привлекаются в данный процесс сотрудники отделов и служб. Крупный бизнес (61% предприятий) и предприятия среднего размера (37% предприятий) чаще вовлекают в данный процесс заместителей директоров и специалистов разных отделов и служб. У 14% предприятий крупного бизнеса есть практика создания отделов стратегического развития и делегирования подобному отделу функций стратегического анализа, определения альтернатив перспективного развития и стратегического управления. Проблема организации процесса стратегического управления для многих предприятий Республики Мордовия остается актуальной и на данный день. Не все руководители до конца понимают, кто должен заниматься вопросами разработки и реализации стратегии [9, с. 213], следует ли решать эти вопросы самостоятельно или все же обращаться за помощью к консалтинговым компаниям.

Также в ходе анкетирования и опросов руководство и сотрудники исследуемых предприятий и организаций отметили следующие проблемы стратегического управления предприятием (табл. 2).

Анализ стратегического управления на предприятиях Республики Мордовия позволил выявить слабые места, требующие разработки мероприятий, которые, в свою очередь, смогли бы улучшить не только функционирование предприятия в целом, но и, в частности, самого процесса стратегического управления [10, с. 76].

Первой выявленной в ходе анализа процесса стратегического управления проблемой является недостаточная полнота и точность проводимого анализа организационной среды. С данной проблемой столкнулись 71% малых предприятий, 55% предприятий среднего бизнеса и 63% представителей крупного бизнеса в Республике Мордовия. Относительно внешней среды проблема была выявлена в том, что за основу проведения данного анализа на предприятии, как правило, всегда берется линейный тренд развития экономики, характерными чертами которого является непрерывность прогресса и устойчивость [11, с. 174]. Однако данное предположение не является объективным, так как в современном мире нельзя судить о том, что сложившаяся тенденция с высокой долей вероятности про-

должится. Именно поэтому хорошая стратегия должна основываться, в первую очередь, на принципах системной динамики и учитывать цикличность развития экономики и общества.

Проблема, выявленная в ходе исследования процесса анализа внутренней среды, заключается в том, что в рассмотренных авторами предприятиях не исследуется потенциал имеющихся ресурсов в широком понимании. В компании наиболее полно анализируются движения финансовых, материальных ресурсов, изменения ключевых компетенций персонала, их карьерный и профессиональный рост [12, с. 64]. Однако совершенно не уделяется никакого внимания анализу организационного капитала. То есть на данных предприятиях оценивается уровень потенциала, который позволит ему повысить свою конкурентоспособность (обеспечивается за счет достаточных запасов финансов, трудовых и материальных ресурсов), но не оцениваются способности и возможности компании, позволяющие ей вписаться в современную институциональную среду (во внешнюю среду с её множеством институтов) [13, с. 110]. Таким образом, отсутствие оценки возможности использования данных видов капитала создает значительные стратегические проблемы в будущем, так как предприятия упускают свой потенциальный шанс быть более подготовленным к возможным изменениям внешней среды.

Следующей, выявленной в ходе анализа, проблемой является недостаточная гибкость оргструктуры исследуемых предприятий при решении стратегических задач. Представители малого бизнеса отличаются достаточной гибкостью в управлении, однако даже 45% малых предприятий Республики Мордовии отметили проблему недостаточной гибкости структуры управления в настоящее время, а также заявили о данной проблеме 62% предприятий среднего бизнеса и 77% предприятий крупного бизнеса в Республике Мордовия. Проведенное анкетирование и опросы обнаружили тот факт, что управляющему директору непосредственно подчиняется слишком много структурных единиц. Это снижает эффективность управления за счёт смещения управленческих ресурсов на осуществление контроля слишком большого числа подразделений, в то время как это внимание могло бы быть сконцентрировано на поиске способов достижения целевых показателей [14, с. 67], реализации стратегии и устранения существующих проблем на местах.

Проведенное авторами исследование проблем стратегического управления на

предприятиях Республики Мордовия также показало отсутствие полноценной службы маркетинга. На предприятиях малого бизнеса подобные отделы и службы не созданы. 68% предприятий среднего бизнеса и 49% крупных предприятий нуждаются в создании эффективной службы маркетинга. В процессе опроса ряд предприятий среднего и крупного бизнеса в начале 2000-х гг. активно создавали отделы маркетинга, но в целях экономии финансовых ресурсов ликвидировали их. Функции данного подразделения были делегированы другим подразделениям предприятий.

В ходе исследования также было установлено, что персонал предприятия обладает недостаточными компетенциями и знаниями по принципам стратегического развития деятельности. Выявленный факт существенно снижает уровень его заинтересованности и ответственности за качество возлагаемых обязанностей. Результатом данного несовершенства является замедление выполнения многих мероприятий на протяжении всего процесса стратегического управления, из-за чего в итоге упускаются многие важные мероприятия, которые вовсе не проводятся из-за недостатка времени [15, с. 147]. Данная проблема есть у 84% малых предприятий, 76% предприятий среднего бизнеса и 61% представителей крупного бизнеса в Республике Мордовия. Также в процессе анализа удалось выявить основные причины отмеченной проблемы, которыми стали недостаточное понимание сотрудниками ценности проводимой работы, неопределенность результатов, а также недостаточная социально-психологическая и материальная мотивация (нет привязки достигнутого результата оперативных рабочих с их возможным вознаграждением).

Одной из выявленных проблем стратегического управления также является неоднозначность целей и ограниченность их выражение только в финансовых показателях (таких, как доход и прибыль). Существует проблема частых неуточнений и отсутствия детального описания будущего состояния каждой цели с помощью различных целевых параметров. Подобную проблему в ходе опроса отметили 26% малых предприятий, 37% средних предприятий и 28% представителей предприятия крупного бизнеса Республики Мордовия. Всё это приводит к тому, что руководство предприятий выбирает один из самых менее затратных методов достижения цели, в результате чего появляется риск подрывания долгосрочного развития компании. Таким образом, в этом аспекте подразумевается, что необходимо ориентироваться не на факт до-

стижения цели как таковой, а на процесс её достижения.

В ходе проведенного исследования было установлено, что на предприятиях ведется слабое методическое обеспечение процесса стратегического управления (это отметили 86% малых предприятий, 78% средних предприятий и 67% крупных предприятий Республики Мордовия). Причиной данной проблемы является отсутствие единой терминологии в различных подходах зарубежных и российских авторов к стратегическому управлению организацией. Именно поэтому решением данной проблемы является поиск конечного подхода или выработка собственного, способного в наибольшей степени оценить состояние стратегического управления анализируемого предприятия и обеспечить его эффективными и продуктивными методами и инструментами.

Также на исследуемых предприятиях отсутствует система отчетности в процессе реализации стратегического управления (проблему заявили 96% малых предприятий, 87% средних предприятий и 82% крупных предприятий). Предприятия в настоящее время проводят анализ результатов реализованных стратегических мероприятий, оценивают эффективность реализации стратегических планов. Однако система оценки на предприятиях разная, документация составляется только для личного пользования и не предоставляется внешним пользователям.

Ещё одной проблемой процесса стратегического управления является проблема слабого внедрения современных информационных технологий в управленческий процесс. О наличии данной проблемы сообщили 76% представителей малого бизнеса, 83% средних предприятий и 68% крупных предприятий Республики Мордовия. Отсутствие должной информатизации и автоматизации бизнес-процессов связано со значительными финансовыми инвестициями в бизнес, которые в последнее время сложно привлечь на данные предприятия, что впоследствии приводит также к замедлению процесса сбора, систематизации и обращения информации. Всё это приводит к затягиванию проведения многих операций и мероприятий, так как увеличивается время их реализации.

В заключение можно отметить, что процесс стратегического управления на исследуемых предприятиях ввиду его недостаточной развитости, связанной с небольшим периодом существования, является несовершенным. В ходе проведенного исследования были выявлены проблемы, связанные с общей организацией процесса, отсутстви-

ем должного комплексного анализа организационной среды, осуществлением неэффективного процесса постановки целей развития, с отсутствием соответствующей документации и отчетности в области стратегического управления и разработки стратегии, полноценного отдела маркетинга для исследования изменений в окружающей среде и со слабым внедрением современных информационных технологий.

Авторами был проведен комплексный анализ процесса стратегического управления и его организации на исследуемых предприятиях. Проведенное исследование позволило выявить значимость стратегии и стратегического управления для большинства рассматриваемых предприятий малого, среднего и крупного бизнеса.

Для решения данных проблем первоочередным вопросом является задача оптимизации организационной структуры данных предприятий. Это повысит эффективность процесса стратегического управления, позволит правильно распределить полномочия между отделами и службами. При создании нового проекта организационной структуры предприятиям следует учесть проблему отсутствия на предприятиях полноценной службы маркетинга и включить в штат предприятия сотрудников данной сферы деятельности. В итоге это позволит повысить гибкость управления и снизить затраты на содержание управленческого аппарата, сделать предприятия и организации адаптивными к изменяющимся условиям среды.

Проведение дополнительного обучения сотрудников исследуемых предприятий позволит обеспечить максимальную вовлеченность сотрудников в процесс стратегического управления. Внедрение современных информационных технологий в систему управления предприятиями позволит исследуемым предприятиям обеспечить высокую скорость информационных потоков, коммуникаций.

Заключение

Решение выявленных проблем стратегического управления позволит в целом совершенствовать организацию стратегического управления на исследуемых предприятиях, сделать их более гибкими и адаптивными к решению современных проблем.

Список литературы

- 1 Коляда А.А. Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи: практическое руководство. М.: Альпина ПРО, 2023. 616 с. ISBN: 978-5-206-00086-3.
- 2 Пузов Е.Н. Стратегическое управление стоимостью компании. М.: Юрайт, 2025. 256 с. ISBN: 978-5-534-14754-4.

- 3 Гурьянов А.В., Иванов Д.Н. Анализ подходов к пониманию понятия «стратегическое управление» // Вестник магистратуры. 2021. № 4–2 (115). С. 24–25. URL: https://www.magisterjournal.ru/docs/VM115_2.pdf (дата обращения: 10.10.2025).
- 4 Фролов Ю.В. Планирование и организация производства: стратегия и бизнес-процессы. М.: Юрайт, 2025. 151 с. ISBN: 978-5-534-20124-6.
- 5 Имаи М. Стратегический кайдзен: Как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли: практическое руководство. М.: Теории от практиков, 2022. 222 с. ISBN: 978-5-6047582-1-2.
- 6 Цай Е.Л., Шевчук И.А., Нехайчук Д.В. Управление изменениями. М.: Директ-Медиа, 2023. 201 с. ISBN: 978-5-4499-3400-0.
- 7 Максименко И.А. Теория и методология стратегического управления по критерию конкурентной устойчивости. Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2022. 172 с. ISBN: 978-5-7638-4647-8.
- 8 Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. М.: Юрайт, 2025. 404 с. ISBN: 978-5-534-17159-4.
- 9 Николаев Д.В. Управление процессами реализации стратегических изменения // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28 (2). С. 210–215. URL: <https://academiyadt.ru/wp-content/uploads/egi/egi-28v2.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).
- 10 Пурлик В.М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса. М.: Юрайт, 2025. 207 с. ISBN: 978-5-534-13341-7.
- 11 Халиков М.С. К вопросу об истории и практики стратегического управления // Образование и право. 2021. № 2. С. 170–178. URL: https://education.law-books.ru/wp-content/uploads/2021/05/%D0%9E%D0%B8%D0%9F-2-2021.indd_.pdf (дата обращения: 12.10.2025).
- 12 Ляндау Ю.В., Губайдуллина А.Д. Формирование стратегии устойчивого развития компании // Экономика строительства. 2021. № 4. С. 63–69. URL: https://economy-journal.ru/upload/iblock/efb/1ah7wyakf8h8dzlvzoc01jcn02i5w eks/%D0%AD%D0%BA.%D1%81%D1%82%D1%80.4_2021.pdf (дата обращения: 12.10.2025).
- 13 Отварухина Н.С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2024. 328 с. ISBN: 978-5-534-16797-9.
- 14 Ксенофонтов А.А. Применение методов стратегического анализа в деятельности современной компании // Инновации и инвестиции. 2022. № 6. С. 64–68. URL: <https://www.innovazia.ru/upload/iblock/c31/m7mv9r47g97bckc2mvnyjt93nd55xyds/%E2%84%96%202022%20%D0%98%D0%B8%D0%98.pdf> (дата обращения: 11.10.2025).
- 15 Кохно П.А., Кохно А.П. Интегральный менеджмент. М.: Первое экономическое издательство, 2022. 252 с. ISBN: 978-5-91292-440-8.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

СТАТЬЯ

УДК 336.01:336.74
DOI 10.17513/fr.43963

ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Боташева Л.С., Чомаев Р.Х.

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Кавказская государственная академия», Черкесск, Российская Федерация,
e-mail: leilushka@bk.ru*

Интенсивность развития информационных технологий и необходимость совершенствования расчетных операций обусловили внедрение цифрового рубля. Цель статьи заключается в исследовании сущности цифрового рубля и обосновании его преимуществ и недостатков. Исследование базируется на нормативно-правовых актах, регулирующих внедрение цифрового рубля, а также на материалах исследований отечественных ученых. Цифровой рубль выступает как разновидность безналичных денежных средств и является одним из особо значимых инструментов обеспечения финансового суверенитета страны. Основными преимуществами цифрового рубля являются высокая сохранность и безопасность осуществляемых операций на платформе цифрового рубля, решение вопросов трансграничных платежей, улучшение условий обслуживания клиентов – доступность к кошельку через любую кредитную организацию, где обслуживается юридическое или физическое лицо, бесплатность и оперативность операций с цифровым рублем, снижение теневой экономики, интеграция с аналогичными платформами других стран. Внедрение цифрового рубля способствует развитию финансовых технологий и улучшению финансовой инфраструктуры в стране. Однако внедрение цифрового рубля может вызвать отток денежных средств из коммерческих банков, снижение комиссионного дохода кредитных учреждений, невозможность кредитования и начисления процентного дохода на остатки размещенных в кошельках цифровых рублей, угрозу потери данных в результате технического сбоя или несанкционированного входа в базу данных. Поэтапное внедрение и учет всех преимуществ и недостатков, выявленных во время реализации пилотного проекта, в перспективе обеспечат повсеместное внедрение цифрового рубля.

Ключевые слова: банк, кошелек, недостатки, преимущества, расчеты, риск, цифровой рубль

THE DIGITAL RUBLE: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Botasheva L.S., Chomaev R.Kh.

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “North Caucasus State Academy”,
Cherkessk, Russian Federation, e-mail: leilushka@bk.ru*

The intensity of development of information technologies and the need to improve settlement operations led to the introduction of the digital ruble. The purpose of the article is to study the essence of the digital ruble and substantiate its advantages and disadvantages. The study is based on regulatory legal acts governing the introduction of the digital ruble, as well as on research materials of domestic scientists. The digital ruble acts as a type of non-cash money and is one of the particularly significant instruments for ensuring the financial sovereignty of the country. The main advantages of the digital ruble are high safety and security of transactions carried out on the digital ruble platform, solving cross-border payments issues, integration and improving customer service conditions – access to the wallet through any credit institution where a legal entity or individual is served, free and efficient transactions with the digital ruble, reduction of the shadow economy, integration with similar platforms in other countries. The introduction of the digital ruble contributes to the development of financial technologies and improvement of the financial infrastructure in the country. However, the introduction of the digital ruble could lead to an outflow of funds from commercial banks, a reduction in commission income for credit institutions, the inability to issue loans and accrue interest on balances of digital rubles deposited in wallets, and the risk of data loss due to a technical failure or unauthorized access to the database. A phased implementation and consideration of all the advantages and disadvantages identified during the Pilot Project will ultimately ensure the widespread adoption of the digital ruble.

Keywords: bank, wallet, disadvantages, advantages, payments, risk, digital ruble

Введение

Вариативность и сложность экономических взаимосвязей субъектов рынка в условиях их неустойчивой конъюнктуры и интенсивного развития информационных технологий актуализируют необходимость совершенствования и поиска новых инструментов организации и ведения расчетно-кассовых операций. Одним из таких инструментов является цифровой рубль. Внедрение цифрового рубля обусловлено

рядом причин: сохранение роли центробанковских денег в условиях цифровизации, обеспечение удобного и доступного финансового инструмента для населения, защита национального финансового суверенитета от угроз криптовалют и усиление контроля государства за бюджетными потоками. Цифровой рубль также призван укрепить позиции национальной валюты в международной торговле, особенно в рамках евразийской интеграции и сотрудничества с Ки-

таем, обеспечить устойчивость платежных систем, снизить зависимость от глобальных инфраструктур [1]. В то же время использование цифрового рубля имеет свои преимущества и недостатки.

Цель исследования – изучение сущности цифрового рубля и обоснование его преимуществ и недостатков.

Материалы и методы исследования

Материал исследования составили законодательные акты, доклады и обзоры Банка России и научные труды отечественных ученых по рассматриваемым аспектам. Здесь следует указать работы таких отечественных авторов, как Д.А. Кочергин [1], О.М. Бережных с соавт. [2] А.А. Ситник [3] и др. В ходе работы над статьей применялся комплекс научных методов, которые позволили достичь поставленной цели. Анализ научной литературы позволил осуществить обзор взглядов ученых и раскрыть преимущества и недостатки внедрения цифрового рубля в финансовый сектор страны.

Результаты исследования и их обсуждение

Устойчивое развитие экономики страны во многом зависит от состояния национальной платежной системы, и потому в условиях глобализации финансовых рынков национальные банки большинства стран прорабатывают внедрение собственных цифровых валют. Платформа цифрового рубля – новый институт национальной платежной системы РФ. Разработку цифрового рубля Банк России начал в 2020 г., а институт цифрового рубля в РФ введен с 01 августа 2023 г. По мнению отдельных авторов, стремительное развитие криптовалют, ставших серьезным конкурентом традиционным деньгам, оказалось стимулирующим фактором и подтолкнуло к разработке и внедрению государством качественно новой национальной валюты [2, 3], а также увеличение использования негосударственных цифровых валют создало определенные трудности для государственного регулирования. Невозможность эффективного мониторинга и контроля этих валют, вкупе с их высокой волатильностью, обуславливающей финансовую нестабильность, и потенциальным использованием в нелегальных схемах, стали весомыми аргументами. Дополнительным стимулом к переменам послужила и дороговизна безналичных транзакций в существующей банковской системе, связанная с наложением лимитов и взиманием комиссий [4]. Потребность введения цифрового рубля в Российской Федерации вызвана техническим прогрес-

сом, позволяющим проводить финансовые операции быстрее и дешевле, а также глобальной тенденцией к созданию национальных цифровых валют.

На сегодняшний день нет четкого понимания того, как именно юридически определить цифровой рубль, правовой статус цифрового рубля остается неопределенным как в научных кругах, так и в официальных документах. Некоторые предложения рассматривать его как подвид безналичных средств или имущественное требование к Центробанку [5] необоснованны и неправильны. Важно понимать, что цифровой рубль – это новая, цифровая форма российской национальной валюты, которая выпускается Банком России в качестве дополнения к уже существующим формам: наличным и безналичным рублям, находящимся на счетах в коммерческих банках [6, 7].

К объектам гражданских прав относятся вещи (включая наличные деньги и документарные ценные бумаги), иное имущество, в том числе имущественные права (включая безналичные денежные средства, в том числе цифровые рубли, бездокументарные ценные бумаги, цифровые права); результаты работ и оказание услуг; охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации (интеллектуальная собственность); нематериальные блага¹.

В докладе Банка России для общественных консультаций указано: «Цифровой рубль будет представлять собой цифровую форму национальной валюты и обладать всеми необходимыми свойствами для выполнения функций денег. Эмиссию цифрового рубля будет осуществлять Банк России. Цифровой рубль станет дополнительной формой денег, обращаясь наряду с наличными и безналичными рублями. При этом будет обеспечена бесшовность платежного пространства в России и простота конвертации рубля из одной формы в другую»².

Одной из ключевых задач, которую реализует Банк России в рамках проекта по апробации механизмов эмиссии и обращения цифрового рубля с 15 августа 2023 г., является поддержка финансового суверенитета. Цифровой рубль как один из основных инструментов обеспечения финансового

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31 июля 2025 г.). [Электронный ресурс]. URL:// https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 28.10.2025).

² Цифровой рубль. Доклад для общественных консультаций. Октябрь 2020. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cbr.ru/StaticHtml/File/112957/Consultation_Paper_201013.pdf (дата обращения: 28.10.2025).

суверенитета позволяет осуществлять независимую финансовую и инвестиционную политику [8].

Банк России выступает оператором платформы цифрового рубля, организует ее работу и обеспечивает бесперебойное функционирование, а также устанавливает правила для этой платформы.

В настоящее время в России имеет место двухуровневая модель розничных цифровых денег, которая по существу близка к современной модели банковской системы: первый уровень – ЦБ России, он осуществляет эмиссию цифрового рубля, является оператором платформы цифрового рубля; второй уровень – коммерческие банки обслуживают операции клиентов с цифровым рублем. Данная модель акцентирует усиленные функциональные возможности финансовых организаций в экосистеме цифрового рубля, способствует увеличению их роли в финансовом обороте внутри цифрового рубля и, кроме того, сохраняет исторически сложившуюся финансовую систему и эффективно использует все присущие ей преимущества [9].

Сравнение трех основных моделей цифровых валют центральных банков (оптовые цифровые валюты, розничные одноуровневые цифровые валюты, гибридные цифровые валюты (или розничные двухуровневые)) позволяет выделить модель использования цифрового рубля наиболее предпочтительной, так как данная модель позволяет осуществлять в режиме реального времени непрерывный качественный контроль за движением бюджетных финансовых ресурсов [4]. За счет своей продуманной и надежной архитектуры система цифрового рубля обеспечивает высочайший уровень защиты, гарантирующий максимальную безопасность имеющейся информации, практически исключая возможность утечки конфиденциальных данных.

По данным Банка России, на конец мая 2025 г. на платформе цифрового рубля открыто около 2500 кошельков физических и юридических лиц, операции с цифровой национальной валютой доступны клиентам 15 банков из более чем 150 населенных пунктов. Было совершено более 63 тыс. переводов, около 13 тыс. оплат за товары и услуги, исполнено более 17 тыс. смарт-контрактов³.

Одним из значительных преимуществ цифрового рубля является применение в перспективе в международных расчетах. Многие страны в настоящее время рас-

сматривают аспекты внедрения цифровых валют центральных банков. При создании платформы цифрового рубля ЦБ РФ уже заложил возможность ее интеграции с аналогичными зарубежными платформами⁴. В частности, в настоящее время наблюдается высокий потенциал взаимодействия для интеграции цифрового рубля Банка России с центральными банками стран БРИКС и других дружественных стран в цифровых расчетно-платежных отношениях, что позволит уменьшить количество посредников, ускорить трансграничные расчеты, снизить транзакционные издержки. При том могут иметь место политические риски, такие как нежелание, в силу разных обстоятельств, отдельных государств сотрудничать друг с другом [10].

Сущность цифрового рубля заключается в том, что это еще одна форма национальной валюты, которая обеспечивает возможность проведения платежей и расчетов в цифровом формате. Он сочетает в себе преимущества наличных и безналичных денег, предлагая более быстрые и удобные транзакции.

Использование цифрового рубля как полноправного денежного актива имеет огромное значение для финансового сектора экономики страны, так как позволяет выйти за пределы традиционной инфраструктуры, завязанной на корреспондентских счетах, дает возможность осуществления прямых расчетов между сторонами, это расширяет степень доступных расчетов. Основопологающие преимущества цифрового рубля сводятся к следующему: расширяется доступность безналичных расчетов, усиливается конкуренция на финансовом рынке, повышается сохранность средств за счет гарантий со стороны Банка России, сокращается время проведения транзакций, становится возможным совершение операций в онлайн- и офлайн-режимах в любое время независимо от операционного дня Банка России и кредитных организаций, снижение комиссии за транзакции, появляется возможность интеграции с другими цифровыми платформами [11].

Юридические и физические лица могут воспользоваться размещенными в кошельках цифровыми рублями через любой коммерческий банк, в котором обслуживаются. Транзакции в цифровом рубле позволяют беспрепятственно проводить онлайн-переводы без посещения кредитных организаций, что значительно снижает количество ошибок и оптимизирует весь процесс. Циф-

³ Цифровой рубль: текущий статус проекта. Июнь 2025 года. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/177415/digital_ruble_30062025.pdf (дата обращения: 28.10.2025).

⁴ ЦБ обсуждает с дружественными странами расчеты в цифровых валютах. 30.01.2024. [Электронный ресурс]. https://www.alt.ru/external_news/107716/ (дата обращения: 28.10.2025).

ровым рублем могут осуществлять различного рода платежи даже те, кто не имеет доступа к банковским услугам или не является обладателем банковской карты. Также возможно использование цифрового рубля населением без подключения к интернету, что особенно удобно в районах, где доступ к интернету ненадежен или отсутствует совсем. Это имеет особое значение не только в связи с ростом безопасности проведения транзакций, улучшением качества расчетно-платежных операций, но и в связи с повышением качества условий жизнеобеспечения – социальное значение. Но при этом удовлетворить все потребности отдельных категорий населения (пожилых, лиц с ограниченными возможностями), связанные с использованием цифрового рубля, будет довольно сомнительно [12].

Внедрение цифрового рубля позволяет ощутимо сократить операционные издержки за счет отсутствия необходимости использования бумажных платежных инструментов, что способствует экономии ресурсов.

Одним из значимых в социальном отношении преимуществ цифрового рубля является то, что Банком России предусмотрено бесплатное, то есть без комиссии, проведение всех операций, осуществляемых населением в цифровых рублях. Что касается субъектов бизнеса, то при пользовании цифровым рублем не только сокращаются сроки проведения расчетно-кассовых операций, что немаловажно, но и размер комиссии за операции с цифровым рублем ощутимо ниже, чем при использовании Системы быстрых платежей или эквайринга. Экономия на транзакционных издержках играет значительную роль в деятельности коммерческих структур.

Как инновационному инструменту финансового сектора страны, цифровому рублю отводится значительная роль в борьбе с теневой экономикой и финансовыми преступлениями. Возможность контролировать движение денежных потоков позволит снизить теневую экономику. Так, реализация пилотного проекта внедрения цифрового рубля способствовала тому, что в первом полугодии 2024 г. объем подозрительных финансовых операций снизился на 27,0% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Наиболее значительное снижение наблюдается в сфере обналичивания денежных средств: на 25% в целом и на 30% в банковском секторе [13]. Это обусловлено в первую очередь сокращением обналичивания по платежным картам юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также по исполнительным документам. Объемы сомнительных

операций с признаками вывода денежных средств за рубеж также сократились на 32% [13]. Преимущества цифрового рубля: прозрачность транзакций, упрощенный мониторинг, улучшение налогового контроля [14] – делают возможным снижение доли теневой экономики.

Неоценимым преимуществом цифрового рубля является прозрачность расчетов, которая препятствует реализации неправомερных финансовых схем. Внедрение цифрового рубля предусматривает постепенное сокращение расчетов наличными, снижение возможности проведения различных теневых схем (особенно связанных с обналичиванием денежных средств). Использование блокчейн-технологий делает возможным контроль движения бюджетных средств, особенно при исполнении государственных контрактов [15].

Интеграция цифрового рубля в финансовые процессы будет способствовать развитию отечественных цифровых технологий, стимулировать появление новых финтех-решений и привлекать инвестиции в научный сектор.

Несомненным преимуществом цифрового рубля является то, что его внедрение в России будет проходить поэтапно. Предполагается, что с 1 сентября 2026 г. цифровые рубли будут использовать в крупнейших банках и торговых сетях с выручкой больше 120 млн руб. за предшествующий календарный год. С 1 сентября 2027 г. – если выручка от реализации товаров за предшествующий календарный год превышает 30 млн руб. и с 1 сентября 2028 г. – повсеместно⁵.

Текущий и последующий контроль за соблюдением правил совершения операций с цифровыми рублями будет осуществляться Банком России.

Несмотря на то, что внедрение цифрового рубля в практику расчетно-платежной системы может стать альтернативой традиционным средствам платежей и он является практичным и благоприятным средством платежа, посредством которого можно снизить риск мошенничества и кражи личных данных, все же имеют место определенные риски и проблемы, которые необходимо учесть при внедрении цифрового рубля. К тому же в целях обеспечения безопасности цифрового рубля необходима корректировка нормативной базы [12].

Как и другие составляющие расчетно-платежной системы, цифровой рубль на-

⁵ Федеральный закон от 23 июля 2025 г. № 248-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (документ не вступил в силу) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/ons_doc_LAW_510534/ (дата обращения: 28.10.2025).

ряду с преимуществами имеет недостатки. Одним из весомых недостатков цифрового рубля является то, что от предназначен только для платежей и переводов, с его использованием не осуществляются кредитные операции, то есть отсутствует возможность кредитования физических и юридических лиц. Также на остаток средств, размещенных в электронных кошельках, не начисляется процентный доход, в связи с тем что цифровой рубль не предназначен для инвестиций и сбережений. Кроме того, отсутствует возможность получения кэшбека за отдельные виды операций.

Появление цифрового рубля может повлиять на конкуренцию среди банков и других финансовых учреждений, которые будут вынуждены снизить тарифы на банковские услуги для привлечения клиентов и при этом будут нести потери комиссионного дохода. Стабильность и надежность использования цифрового рубля зависят от состояния и надежности инфраструктуры, включая интернет и платежные системы. Переход на цифровой рубль потребует значительных инвестиций в инфраструктуру кредитных организаций, потребуются дополнительные вложения для модернизации банковских и платежных систем, а также для обучения сотрудников для работы с новой системой. Эмиссию цифрового рубля Банк России осуществляет самостоятельно, что делает его обладающим всеми правами участником рынка финансовых услуг. Данное обстоятельство может в перспективе снизить его независимость как регулятора расчетно-платежной системы, что может ухудшить платежный оборот и в определенной степени сократить уровень доверия регулятору, снизить заинтересованность представителей. В таких обстоятельствах цифровой рубль может остаться невостребованным как населением, так и юридическими лицами. Другой риск может возникнуть, если на фоне увеличения объемов использования цифрового рубля произойдет отток средств из коммерческих банков [16].

С введением цифрового рубля в стране в России одновременно будут находиться в обращении все три формы: наличные деньги, безналичные расчеты и цифровой рубль – они равнозначны. И, так как цифровой рубль обладает всеми свойствами денег, в сложных экономических ситуациях цифровые рубли, как и другие формы денег, будут подвержены инфляции.

Формы выпуска цифрового рубля не будут отличаться от наличных и безналичных денег, а значит, все деньги будут разделять как минимум один минус – инфляцию.

То есть в сложной экономической обстановке цифровые рубли также будут подвержены инфляции. К тому же концентрация денег в одном месте может привести к тому, что любая хакерская атака повлияет на всю платежную систему [17].

Объектом пристального внимания центральных банков являются недостатки цифровых валют, которые могут быть причинами возникновения рисков: системных, репутационных и стратегических – несмотря на достаточно высокий уровень защиты. Использование технологии блокчейн позволяет банковским структурам минимизировать уязвимость платформ цифровых рублей к киберрискам, уникальная архитектура и принципы работы которой обеспечивают высокий уровень киберзащиты [18]. Цифровой рубль обладает большим потенциалом дальнейшего развития и, государство вкладывает огромное количество ресурсов в проект цифрового рубля. Выявление финансовых преступлений и снижение расходов на эмиссию денег являются одними из преимуществ от внедрения CBDC в экономику, однако данный инструмент также способствует получению большого объема данных в краткие сроки, что способствует своевременному выявлению проблем в экономике, а также позволит проводить эффективную экономическую политику за счет своевременной оценки влияния принятых решений [19]. Цифровой рубль лишен материального выражения и, существуя в качестве обособленной цифровой информации, является видом безналичных денежных средств [20].

Основные преимущества концепции цифрового рубля и его применения в качестве платежного средства для различных групп пользователей заключаются в следующем: 1) для населения и представителей бизнеса – доступ к кошельку через любой банк, где обслуживается клиент, возможность использования без доступа к интернету; высокий уровень сохранности и безопасности средств; расширение линейки инновационных продуктов и сервисов; улучшение условий клиентского обслуживания [21]; 2) для государства – возможность контроля бюджетных платежей, упрощение проведения трансграничных платежей; 3) на финансовом рынке – развитие новой платежной инфраструктуры, повышение конкуренции, создание инновационных финансовых продуктов и сервисов (смарт-контракты).

Заключение

Успешность использования цифрового рубля во многом зависит от принятой государством экономической, финансовой

и налоговой политики и стратегических интересов регулятора – в данном случае Банка России. При этом решающую роль для дальнейшего развития использования цифрового рубля, несомненно, будут играть рассмотренные выше его преимущества, которые свидетельствуют о перспективности дальнейшего внедрения цифрового рубля. Для полноценного внедрения цифрового рубля потребуется модернизация банковской системы и обеспечение совместимости с существующими платежными системами. Можно сделать вывод о том, что цифровой рубль – это будущее российской финансовой системы, которое несет ряд преимуществ для государства, бизнеса и граждан. При этом будут учтены все преимущества и недостатки, имеющие место во время реализации пилотного проекта.

Список литературы

1. Кочергин Д.А. Цифровые валюты центральных банков: опыт внедрения цифрового юаня и развитие концепции цифрового рубля // *Russian Journal of Economics and Law*. 2022. № 1. С. 51–78. DOI: 10.21202/2782-2923.2022.1.51-78.
2. Бережных О.М., Емцева Ю.В., Гильманшин Л.А. Цифровой рубль в современной экономике России // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2025. № 2 (58). С. 544–546. URL: <https://academiyadt.ru/wp-content/uploads/egi/egi-58.pdf> (дата обращения: 26.11.2025).
3. Ситник А.А. Цифровой рубль как объект финансово-правового регулирования // *Актуальные проблемы российского права*. 2023. Т. 18. № 8. С. 20–36. DOI: 10.17803/1994-1471.2023.153.8.020-036.
4. Кононкова Н.П., Колесов Д.В., Коротева М.А. Цифровой рубль как инновационный инструмент государственного финансового контроля: теоретический анализ // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2025. № 109. С. 33–44. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-33-4.
5. Недров А.А. Правовая природа цифрового рубля // *Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)*. 2025. Т. 22. № 1. С. 236–252. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-22-2025-1-236-252.
6. Турбанов А.В. Цифровой рубль как объект правоотношений // *Актуальные проблемы российского права*. 2023. Т. 18. № 9. С. 79–94. DOI: 10.17803/1994-1471.2023.154.9.079-094.
7. Чванова М.А. Цифровой рубль: что нужно о нем знать // *Справочник экономиста*. 2025. № 11. С. 25–37. URL: https://www.profiz.ru/se/11_2025/cifrovoy_rubl/ (дата обращения: 26.11.2025).
8. Пищик В.Я., Белоконов С.Ю., Алексеев П.В. Роль цифрового рубля в обеспечении финансового суверенитета России // *Информационное общество*. 2025. № 2. С. 26–33. DOI: 10.52605/16059921_2025_02_26.
9. Логинова Е.В. Методика внедрения цифрового рубля в России // *Вестник Международного института рынка*. 2025. Вып. № 1. С. 33–40. URL: <https://www.imi-samara.ru/vestnik-mira/> (дата обращения: 25.12.2025).
10. Перцева С.Ю. Потенциал цифрового рубля для трансграничного взаимодействия стран БРИКС // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2024. № 4–1. С. 132–136. DOI: 10.17513/vaael.3449.
11. Турбанов А.В. Правовая природа счета цифрового рубля // *Банковское право*. 2024. № 2. С. 40–51. DOI: 10.18572/1812-3945-2024-2-40-51. EDN: KINBUP.
12. Якушева Е.Е. Цифровой рубль как национальная цифровая валюта: проблемы и перспективы развития в контексте мирового опыта // *Право. Журнал Высшей школы экономики*. 2024. Т. 17. № 4. С. 254–277. DOI: 10.17323/2072-8166.2024.4.254.277.
13. Ломака В.А., Намитулина А.З., Баканов А.О. Цифровой рубль как драйвер развития цифровой экономики России // *Инновации и инвестиции*. 2024. № 11. С. 434–447. URL: <https://www.innovazia.ru/upload/iblock/125/9std12hohn3cky6smysci18kzbadteep7/%E2%84%9611%202024%20%D0%98%8%D0%98.pdf> (дата обращения: 26.11.2025).
14. Ерилова С.Т. Оценка потенциала цифрового рубля для борьбы с теневой экономикой и финансовыми преступлениями через улучшение мониторинга и контроля финансовых операций // *Аудиторские ведомости*. 2024. № 4. С. 75–78. DOI: 10.24412/1727-8058-2024-4-75-78. EDN: AADPOR.
15. Гусарова Л.В. Цифровые валюты центральных банков государств: мировые тенденции и перспективы развития в России // *Фундаментальные исследования*. 2024. № 12. С. 28–32. DOI: 10.17513/fr.43735.
16. Синиченко О.А., Зимовец А.В., Максименко Т.С. Сложности восприятия и риски внедрения цифрового рубля: практико-ориентированный аспект // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2025. № 3 (245). С. 138–150. EDN: UCUIJV.
17. Брулев И.А., Шкуропатов Д.Д. Плюсы и минусы введения в платежную систему России цифрового рубля // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 11–1 (105). С. 91–94. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-11-1-91-94.
18. Карпенко Д.Д., Шохнех А.В. Генезис цифрового рубля в финансовой системе России // *Фундаментальные исследования*. 2024. № 12. С. 33–37. DOI: 10.17513/fr.43736.
19. Темичев Ю.А. Внедрение цифрового рубля в экономику России // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2025. № 1. С. 95–105. DOI: 10.25198/2077-7175-2025-1-95.
20. Рождественская Т.Э., Гузнов А.Г. Правовое регулирование цифрового рубля // *Актуальные проблемы российского права*. 2024. Т. 19. № 1. С. 48–55. DOI: 10.17803/1994-1471.2024.158.1.048-055.
21. Гринько Е.Л., Гарагуц М.А. Управление банковскими рисками в условиях развития цифрового банкинга: трансформация подходов // *Финансовые исследования*. 2025. Т. 26 (1). С. 50–63. DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2025.86.1.005.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.