



ИД «Академия Естествознания»

# ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научный журнал

№ 6 2026

---

---

# FUNDAMENTAL RESEARCH

Scientific journal

No. 6 2026



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 от 16.10.2015.

«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 ориентирован 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. *Киселев С. В.* (Казань); д.э.н., проф. *Климовец О. В.* (Краснодар); д.э.н., проф. *Коваленко Е. Г.* (Саранск); д.э.н., проф. *Косякова И. В.* (Самара); д.э.н., проф. *Макринова Е. И.* (Белгород); д.э.н., доцент *Попова И. В.* (Донецк); 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. *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	30.06.2026	Дата выхода номера	30.07.2026
Формат	60x90 1/8	Усл. печ. л.	13,9
Тираж	1000 экз.	Заказ	ФИ 2026/6

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** dated October 16, 2015.

"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.,

### EXECUTIVE SECRETARY

*Bizenkova Maria Nikolaevna*, Cand. Sci. (Medical)

Dudkina N. A.

### 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. *Kiselev S. V.* (Kazan); Dr. of Economics, Prof. *Klimovets O. V.* (Krasnodar); Dr. of Economics, Prof. *Kovalenko E. G.* (Saransk); Dr. of Economics, Prof. *Kosyakova I. V.* (Samara); Dr. of Economics, Prof. *Makrinova E. I.* (Belgorod); Dr. of Economics, Docent *Popova I. V.* (Donetsk) Dr. of Economics, Prof. *Rozdolskaya I. V.* (Belgorod); Dr. of Economics, Cand. of Geographical Sciences, Docent *Samarina V. P.* (Sary 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. *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
Signed for print	30.06.2026
Format	60x90 1/8
Circulation	1000 copies
Telephone	+7 (499) 705-72-30
Number issue date	30.07.2026
Conditionally printed sheets	13,9
Order	ФН 2026/6

Distribution at a free price

© LLC PH Academy of Natural History

## СОДЕРЖАНИЕ

### Экономические науки (5.2.4 Финансы, 5.2.5 Мировая экономика)

#### СТАТЬИ

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОБЛЕМНЫХ БАНКОВ	
<i>Архаров Г. Ю., Коробов Ю. И.</i> .....	8
ОЦЕНКА ХАРАКТЕРА И СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ ПАРАМЕТРОВ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ НА ЦЕНУ ПЕРВИЧНОГО РЫНКА ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	
<i>Бедин Б. М.</i> .....	17
СОФИНАНСИРОВАНИЕ КАК МЕХАНИЗМ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЕКТОВ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ	
<i>Бойко И. А.</i> .....	23
БАЙЕСОВСКАЯ МОДЕЛЬ ВЫХОДА МАЛОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ НА ПУБЛИЧНЫЙ РЫНОК	
<i>Воронов В. С., Смирнова В. Р.</i> .....	30
КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ	
<i>Головачева Л. Н., Рамзаева Е. П., Горбунова О. А.</i> .....	40
ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ СТИВИДОРНЫМИ КОМПАНИЯМИ	
<i>Татаровская Т. Е., Темиралиева Д. Б., Баженов О. В., Сахчинская Н. С.</i> .....	46
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭНДАУМЕНТ-ФИНАНСИРОВАНИЯ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ВУЗАХ	
<i>Яскевич В. А., Черемисинова Д. В., Пюро Р. С.</i> .....	52

### Экономические науки (5.2.3 Региональная и отраслевая экономика, 5.2.6 Менеджмент)

#### СТАТЬИ

АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РАСХОДОВ С УВЕЛИЧЕНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ В РЕГИОНАХ ЦЕНТРАЛЬНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА	
<i>Акашева В. В., Боброва Е. А., Ваганова О. Е., Плеханова Е. О., Шапошникова И. В., Федотова Е. С., Никорюкин А. В., Евдокимова Н. А.</i> .....	61
ФОРМИРОВАНИЕ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ БАЗЫ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	
<i>Грицова О. А., Шаранова Н. В.</i> .....	68

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

*Деркач Н. Е., Галигузов В. И.* ..... 73

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КОНУРБАЦИЙ  
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Ким Т. Л.* ..... 81

ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ НА МЕЗО- И МИКРОУРОВНЕ:  
МЕТОДИКА И ПРАКТИКА

*Мухаметьянова А. Р., Кузнецова Ю. А.* ..... 91

АГРОТУРИЗМ КАК КАНАЛ ПРОДВИЖЕНИЯ СЕЛЬСКИХ  
ТЕРРИТОРИЙ И ФЕРМЕРСКИХ ХОЗЯЙСТВ В РОССИИ И БЕЛАРУСИ:  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТАТИСТИКИ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

*Рущицкая О. А., Куликова Е. С., Кружкова Т. И., Кот Е. М.* ..... 97

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА РАЗВЛЕКАТЕЛЬНО-ЭКСКУРСИОННЫХ УСЛУГ  
НА ПРИМЕРЕ ПРИМОРСКОГО КРАЯ

*Степулёва Л. Ф.* ..... 103

## CONTENTS

### **Economic sciences (5.2.4 Finance, 5.2.5 World economy)**

#### **ARTICLES**

- METHODS OF OVERCOMING CRISIS PHENOMENA  
IN THE ACTIVITIES OF PROBLEM BANKS  
*Arkharov G. Y., Korobov Y. I.* ..... 8
- ASSESSMENT OF THE NATURE AND EXTENT OF INFLUENCE  
OF MORTGAGE LOAN PARAMETERS ON THE PRICE  
OF THE PRIMARY RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET  
*Bedin B. M.* ..... 17
- COFINANCING AS A MECHANISM FOR FINANCING  
CONSTRUCTION PROJECTS  
*Boiko I. A.* ..... 23
- BAYESIAN MODEL FOR ENTERING A SMALL  
TECHNOLOGY COMPANY INTO THE PUBLIC MARKET  
*Voronov V. S., Smirnova V. R.* ..... 30
- THE MAIN THREATS TO THE FUNCTIONING  
OF THE NATIONAL PAYMENT SYSTEM OF RUSSIA  
*Golovacheva L. N., Ramzaeva E. P., Gorbunova O. A.* ..... 40
- INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR RISK-  
BASED MANAGEMENT OF STEVEDORING COMPANIES  
*Tatarovskaya T. E., Temiralieva D. B., Bazhenov O. V., Sakhchinskaya N. S.* ..... 46
- ENHANCING THE TOOLKIT FOR EVALUATING  
ENDOWMENT FUNDING IN REGIONAL UNIVERSITIES  
*Yaskevich V. A., Cheremisinova D. V., Puro R. S.* ..... 52

### **Economic Sciences (5.2.3 Regional and sectoral economics, 5.2.6 Management)**

#### **ARTICLES**

- ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF CONSUMER SPENDING  
WITH AN INCREASE IN POPULATION INCOME IN THE REGIONS  
OF THE CENTRAL FEDERAL DISTRICT  
*Akasheva V. V., Bobrova E. A., Vaganova O. E., Plekhanova E. O.,  
Shaposhnikova I. V., Fedotova E. S., Nikoryukin A. V., Evdokimova N. A.* ..... 61
- FORMATION OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL  
BASIS FOR THE TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN  
HIGHER EDUCATION SYSTEM  
*Gritsova O. A., Sharapova N. V.* ..... 68

MANAGEMENT OF REGIONAL ELECTRIC POWER DEVELOPMENT: THEORETICAL APPROACHES AND TOOLS <i>Derkach N. E., Galiguzov V. I.</i> .....	73
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF CONURBATIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION <i>Kim T. L.</i> .....	81
ASSESSMENT OF THE INNOVATIVE ENVIRONMENT AT THE MEZO- AND MICROLEVEL: METHODOLOGY AND PRACTICE <i>Mukhametyanova A. R., Kuznetsova Yu. A.</i> .....	91
AGRITOURISM AS A CHANNEL FOR PROMOTING RURAL TERRITORIES AND FARMS IN RUSSIA AND BELARUS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF DEMAND AND SUPPLY STATISTICS <i>Ruschitskaya O. A., Kulikova E. S., Kruzhkova T. I., Kot E. M.</i> .....	97
ASSESSMENT OF THE QUALITY OF ENTERTAINMENT AND SIGHTSEEING SERVICES ON THE EXAMPLE OF PRIMORSKY KRAI <i>Stepuleva L. F.</i> .....	103

## МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОБЛЕМНЫХ БАНКОВ

Архаров Г. Ю. ORCID ID 0009-0004-3346-4140,  
Коробов Ю. И. ORCID ID 0000-0003-4632-0491

*Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва,  
Российская Федерация, e-mail: grisha20082002@mail.ru*

В статье исследуются методы преодоления кризисных явлений в деятельности проблемных банков, применяемые Банком России, и проводится их сопоставление с международными режимами урегулирования. Проблема актуальна в связи с трансформацией российской модели санации после создания в 2017 году Фонда консолидации банковского сектора и активизацией дискуссии о введении полноценного механизма bail-in. Цель исследования – выявить ключевые элементы эффективного режима урегулирования проблемных банков, оценить институциональные пробелы российской модели и обосновать направления её совершенствования, включая превентивный контур диагностики качественных дефектов корпоративного управления и бизнес-модели. Используются сравнительно-правовой и сравнительно-институциональный анализ режимов урегулирования США, Европейского союза, Великобритании, Японии, Китая и Российской Федерации, метод case-study показательных эпизодов урегулирования, а также эмпирический анализ балансовых аномалий 25 банков с принудительно отозванной лицензией в 2018–2025 годах на основе формы 0409101 (150 наблюдений на шести отчётных датах за 18 месяцев до отзыва лицензии). Установлено, что качественные дефекты проявляются через устойчивые балансовые паттерны. Выявлены институциональные пробелы российской модели. Сформирована программа совершенствования антикризисных мер.

**Ключевые слова:** проблемный банк, финансовое оздоровление, механизм bail-in, минимальная убытокпоглощающая способность, балансовые аномалии, корпоративное управление

## METHODS OF OVERCOMING CRISIS PHENOMENA IN THE ACTIVITIES OF PROBLEM BANKS

Arkharov G. Y. ORCID ID 0009-0004-3346-4140,  
Korobov Y. I. ORCID ID 0000-0003-4632-0491

*Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education  
«Financial University under the Government of the Russian Federation»,  
Moscow, Russian Federation, e-mail: grisha20082002@mail.ru*

The article examines the methods of overcoming crisis phenomena in the activities of problem banks used by the Bank of Russia, and compares them with international resolution regimes. The problem is relevant in connection with the transformation of the Russian rehabilitation model after the creation of the Banking Sector Consolidation Fund in 2017 and the intensification of discussions on the introduction of a full-fledged bail-in mechanism. The purpose of the study is to identify the key elements of an effective resolution regime for problem banks, assess the institutional gaps in the Russian model and substantiate the directions for its improvement, including a preventive diagnostic contour for qualitative defects in corporate governance and business model. Comparative legal and comparative institutional analysis of resolution regimes in the United States, the European Union, Great Britain, Japan, China and the Russian Federation, the case-study method of indicative episodes of settlement, as well as an empirical analysis of balance sheet anomalies of 25 banks with forcibly revoked licenses in 2018-2025 based on form 0409101 (150 observations on six reporting dates for 18 months before license revocation). It has been established that qualitative defects manifest themselves through stable balance patterns. The institutional gaps of the Russian model are revealed. A program for improving anti-crisis measures has been formed.

**Keywords:** problem bank, financial rehabilitation, the bail-in mechanism, minimum loss-absorbing capacity, balance sheet anomalies, corporate governance

### Введение

Состояние банковского сектора непосредственно определяет устойчивость финансовой системы и динамику кредитного предложения. В период 2014–2025 годов число действующих кредитных организаций в Российской Федерации сократилось более чем вдвое – с 923 на 1 января 2014 года

до 352 на 1 января 2026 года<sup>1</sup>. Эти явления свидетельствуют о структурных изменениях применявшейся в 2008–2017 годах модели санации через банки-санаторы, что подтол-

<sup>1</sup> На основании данных раздела «Количественные характеристики банковского сектора Российской Федерации». Официальный сайт Банка России. URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/lic/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/) (дата обращения: 09.03.2026).

кнуло Банк России к созданию в 2017 году Фонда консолидации банковского сектора (ФКБС) и переходу к капитальной форме (участие в капитале) финансового оздоровления [1]. Параллельно в международной практике с 2009–2014 годов закрепился институт resolution с обязательными инструментами bail-in, требованиями к минимальной убыткопоглощающей способности (MREL/TLAC), принципом защиты кредиторов («ни одному кредитору не должно быть хуже, чем при банкротстве») и институтом «мостового» банка [2; 3].

**Цель исследования** – выявить ключевые элементы эффективного режима урегулирования проблемных банков, оценить институциональные пробелы российской модели и обосновать направления её совершенствования, включая превентивный контур диагностики качественных дефектов на основе балансовых аномалий.

#### Материалы и методы исследования

Методологическая основа исследования включает три взаимодополняющих метода. Первый – сравнительно-правовой и сравнительно-институциональный анализ режимов урегулирования проблемных банков в США, Европейском союзе, Великобритании, Японии, Китае и Российской Федерации; информационную базу составили международные документы, национальное законодательство и данные надзорных органов. Второй метод – case-study, ориентированный на разбор показательных эпизодов урегулирования: Banco Popular Español (2017), Banca Monte dei Paschi di Siena (2017), Silicon Valley Bank (2023), Resona Holdings (2003), Baoshang Bank (2019). Третий метод – статистический и сравнительный анализ балансовых аномалий на данных формы 0409101. Эмпирическая база сформирована на основе данных формы 0409101 «Оборотная ведомость по счетам бухгалтерского учета кредитной организации»<sup>2</sup> – открытых данных Банка России. Из общей совокупности 140 кредитных организаций с принудительно отозванной лицензией в 2018–2025 годах сформирована целевая выборка из 25 банков. Включение банка осуществлялось по двум одновременным критериям: однозначной идентификации доминирующего качественного дефекта корпоративного управления или бизнес-модели в пресс-релизе Банка России об отзыве лицензии и наличию индивидуальной отчетности

по форме 0409101, достаточной для расчёта индикаторов не менее чем на шести отчётных датах на горизонте до 18 месяцев до отзыва. Банки, в отношении которых формулировки регулятора указывали одновременно на несколько разнородных причин без выраженного доминирования, в основные группы не включались. Выборка распределена по пяти группам в зависимости от доминирующего дефекта: кэптивность (7 банков: Мосуралбанк, Аксонбанк, РТС-Банк, НЕВАСТРОЙИНВЕСТ, ЮМК банк, КС Банк, Гефест); конфликт собственников (4 банка: АлтайБизнес-Банк, ОФК Банк, ТЭМБР-БАНК, РУНА-БАНК); вывод активов с занижением резервов (5 банков: ПартнерКапиталБанк, Тройка-Д Банк, ЧУ-ВАШКРЕДИТПРОМБАНК, Кранбанк, Нефтепромбанк); вывод активов без занижения резервов (4 банка: Банк Воронеж, ПИР Банк, Эксперт Банк, НЕЙВА); контрольная группа (5 банков: Стар Альянс, Кредитинвест, ФорБанк, Кросна-Банк, КИВИ Банк) с лицензиями, отозванными исключительно за нарушения законодательства о ПОД/ФТ и федеральных законов и служащая для проверки специфичности выявленных аномалий. Контрольная группа не отождествляется с финансово устойчивыми банками: отзыв лицензии для нее обусловлен критическими нарушениями, однако в формулировках регулятора отсутствует указание на качественный финансовый дефект бизнес-модели. Тем самым группа контролирует не «здоровое» состояние банка, а именно отсутствие выраженного качественного дефекта, что позволяет отделить балансовые аномалии, специфичные для таких дефектов, от общих характеристик кредитной организации на «предотзывной» траектории. Для каждого банка отчетность выгружалась на шесть отчётных дат до отзыва лицензии (Т-1, Т-3, Т-6, Т-9, Т-12, Т-18); общий объём массива – 150 наблюдений. При отсутствии отчетности на требуемую дату в качестве замещающего наблюдения использовалась ближайшая доступная отчётная дата с сохранением хронологического порядка точек наблюдения. Данное правило применено к трём банкам (КИВИ Банк, Гефест, Кросна-Банк), отдельные горизонты которых приходятся на период приостановки публикации индивидуальной отчетности в 2022 – середине 2023 года. В периоды, когда отчетность раскрывалась на уровне трёхзначных балансовых счетов, индикаторы, требующие детализации по счетам вступного порядка (индекс концентрации судебного портфеля и уровень резервирования), рассчитывались на максимально доступном уровне агрегации.

<sup>2</sup> Форма 0409101 «Оборотная ведомость по счетам бухгалтерского учета кредитной организации». Открытые данные Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/banking\\_sector/otchetnost-kreditnykh-organizatsiy/](https://www.cbr.ru/banking_sector/otchetnost-kreditnykh-organizatsiy/) (дата обращения: 15.03.2026).

Структура активов описывается долей ссудной задолженности (счета 320–323 межбанковских кредитов и 441–457 кредитов организациям, индивидуальным предпринимателям и физическим лицам, за вычетом счетов резервов), долей просроченной задолженности (счета 458 к ссудной задолженности), долей прочих активов (счета расчетов с дебиторами и прочих требований 474, 603, 610), долей высоколиквидных активов (денежные средства 202 и средства на корреспондентском счете в Банке России 30102), долей вложений в ценные бумаги (счета 501–519), долей дебиторской задолженности (счета 60312, 60314, 60323) и долей размещенных межбанковских средств (счетаostro 30110, 30114, 30118 и межбанковские кредиты 320–323). Концентрация рисков измеряется индексом концентрации ссудного портфеля – долей крупнейшей продуктовой группы кредитов, агрегированной по трёхзначным балансовым счетам, в совокупной ссудной задолженности. Адекватность резервирования оценивается отношением сформированных резервов на возможные потери по ссудам к ссудной задолженности. Структура пассивов и капитала описывается долей вкладов физических лиц (счета 423, 426), долей средств корпоративных клиентов (счета 421, 422, 425), долей межбанковского привлечения (счета 312–319), долей выпущенных долговых обязательств (счета 520–525), отношением собственных средств к активам (счета капитала 102–109) и отношением чистого финансового результата к активам (счета финансового результата 706, 707, 708 как разность доходов и расходов).

Рассчитывались различные балансовые индикаторы: статические<sup>3</sup> и динамиче-

<sup>3</sup> Индекс концентрации ссудного портфеля – остаток крупнейшей продуктовой группы кредитов, агрегированной по трёхзначным балансовым счетам, деленный на ссудную задолженность; уровень резервирования – сумма остатков по счетам резервов на возможные потери по ссудам, деленная на ссудную задолженность; доля прочих активов – сумма остатков по счетам расчетов с дебиторами и прочих требований (474, 603, 610), деленная на валюту баланса; рентабельность активов – чистый финансовый результат, рассчитанный по счетам финансового результата (706, 707, 708) как разность доходов и расходов, деленный на валюту баланса; доля вкладов физических лиц – сумма остатков по счетам вкладов населения (423, 426), деленная на валюту баланса; доля высоколиквидных активов – сумма остатков по счетам денежных средств (202) и средств на корреспондентском счете в Банке России (30102), деленная на валюту баланса; достаточность капитала – сумма остатков по счетам собственных средств (102–109) с учётом непокрытых убытков, деленная на валюту баланса; доля дебиторской задолженности – сумма остатков по счетам дебиторской задолженности (60312, 60314, 60323), деленная на валюту баланса.

ские<sup>4</sup>. Гипотеза исследования состоит в том, что качественные дефекты корпоративного управления и бизнес-модели, не фиксируемые непосредственно в публичной отчётности, проявляются через устойчивые балансовые аномалии.

*Статистическая проверка межгрупповых различий.* Для оценки систематичности выявленных балансовых различий применены непараметрические критерии<sup>5</sup>, корректные при малых выборках и не требующие предположения о нормальности распределения: критерий Краскела – Уоллиса для одновременного сравнения пяти групп и критерий Манна – Уитни для попарного сравнения каждой группы качественного дефекта с контрольной группой на момент T-1. Проверка проводилась только по индикаторам структуры активов и пассивов, допускающим независимый пересчёт по открытым данным; два наблюдения с раскрытием отчётности на уровне трёхзначных счетов исключены из расчёта индекса концентрации и доли ссудной задолженности как методически несопоставимые. Для пар, содержащих совпадающие значения, использовался асимптотический вариант критерия с поправкой на связи; для остальных пар рассчитан точный перестановочный критерий. Все результаты дополнительно перепроверены независимой реализацией расчёта.

Статистически значимые межгрупповые различия ( $p < 0,05$ ) обнаружены по двум индикаторам. Доля ссудной задолженности в активах значимо различается между группами ( $N = 15,37$ ;  $p = 0,004$ ): кэптивные банки и банки группы вывода активов с занижением резервов отличаются от контрольной группы при  $p = 0,019$  и  $p = 0,016$  соответственно. Доля размещенных межбанковских средств также значимо различается ( $N = 11,30$ ;  $p = 0,023$ ): кэптивные банки и группа конфликта собственников демонстрируют значимо более высокие

<sup>4</sup> Изменение рентабельности активов – разность отношений чистого финансового результата к валюте баланса на двух датах; изменение доли ссудной задолженности – разность отношений ссудной задолженности к валюте баланса; изменение доли просроченной задолженности – разность отношений остатков по счетам просроченной задолженности (458) к ссудной задолженности; изменение доли прочих активов – разность отношений прочих активов (474, 603, 610) к валюте баланса; изменение доли высоколиквидных активов – разность отношений высоколиквидных активов (202, 30102) к валюте баланса; изменение достаточности капитала – разность отношений собственных средств (102–109) к валюте баланса; изменение доли межбанковского привлечения – разность отношений остатков по счетам привлеченных межбанковских средств (312–319) к сумме остатков пассивных счетов.

<sup>5</sup> Расчёты выполнены на момент T-1 по 25 банкам средствами библиотеки SciPy. С учётом множественности сравнений значимыми считались различия при  $p < 0,05$  без поправки.

межбанковские размещения по сравнению с контрольной группой при  $p = 0,042$  и  $p = 0,019$ , что подтверждает интерпретацию аномально высоких межбанковских операций как балансового маркера вывода средств и корпоративного конфликта.

По остальным индикаторам (индекс концентрации ссудного портфеля, доля прочих активов, высоколиквидные активы, отношение собственных средств к активам, доля вкладов физических лиц, доля дебиторской задолженности) различия на момент T-1 не достигают уровня статистической значимости. Это закономерно при размере групп 4–7 банков: статистическая мощность непараметрических критериев при таком объёме позволяет зафиксировать лишь случаи практически полного разделения распределений. Выявленные по этим индикаторам межгрупповые различия следует рассматривать как устойчивые описательные закономерности, согласующиеся с предложенной типологией, но не как статистически верифицируемые эффекты. В условиях малой выборки отсутствие значимости отражает ограничение мощности, а не отсутствие различий, а диагностическая ценность модели состоит в совместном анализе балансовых паттернов, а не в изолированной значимости отдельных показателей.

### Результаты исследования и их обсуждение

*Российская модель антикризисного управления и место ФКБС.* Антикризисный инструментарий Банка России выстроен на принципе пропорциональности. Юридическое основание для перехода к мерам предупреждения банкротства закреплено в статье 189.10 Федерального закона № 127-ФЗ<sup>6</sup> и охватывает неоднократное неисполнение денежных обязательств в течение шести месяцев, неспособность осуществлять платежи в срок свыше трёх дней, нарушение нормативов достаточности капитала и снижение его абсолютной величины ниже размера уставного. Принудительные меры надзорного воздействия по статье 74 Федерального закона № 86-ФЗ<sup>7</sup> реализуются на четырёх уровнях эскалации – от штрафов в размере до 0,1% минимального уставного капитала до штрафов до 1%

собственных средств, замены руководства, запрета на отдельные банковские операции на срок до одного года и назначения временной администрации. В 2018–2025 годах прослеживается переход от стратегии жёсткого выведения банков с рынка к дифференцированному применению процедур, а в 2023 году впервые в современной истории России не было отозвано ни одной банковской лицензии [4].

Принципиальной институциональной инновацией стало создание в 2017 году Фонда консолидации банковского сектора<sup>8</sup> (ФКБС) – обособленного имущества Банка России; оперативное управление осуществляет ООО «УК ФКБС» – стопроцентная дочерняя структура регулятора. Необходимость нового механизма обусловлена недостатками модели 2008–2017 годов, а именно практически бесплатным фондированием банков-санаторов через льготные кредиты Банка России в АСВ под 0,51% годовых на 10–15 лет, многолетней санацией без выхода на прибыль и неспособностью справиться с банкротствами масштаба «ФК Открытие» или Промсвязьбанка. Процедура с участием ФКБС предусматривает утверждение Советом директоров Банка России плана участия, введение временной администрации с возложением её функций на УК ФКБС и докапитализацию через приобретение УК ФКБС дополнительной эмиссии акций санлируемой организации; при существенном отрицательном капитале доля Банка России может достигать 99,9% уставного капитала.

Конституционный Суд Российской Федерации в Постановлении от 27 декабря 2022 года<sup>9</sup> признал допустимостью такой модели регулирования при условии, что меры направлены на защиту широкого круга интересов – вкладчиков, кредиторов и стабильности банковской системы – и основаны на ясных, поддающихся судебному контролю критериях, тем самым подтвердив особый статус Банка России как «арбитра устойчивости» [1; 4].

Когда основания для отзыва лицензии безальтернативны, функции конкурсного управляющего возлагаются на Агентство по страхованию вкладов. Сложившаяся практика позволяет выделить три типичные модели участия Банка России: восста-

<sup>6</sup> О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (с изм. и доп.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/901831019> (дата обращения: 15.03.2026).

<sup>7</sup> О Центральном банке Российской Федерации (Банке России): Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (с изм. и доп.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/901822004> (дата обращения: 20.03.2026).

<sup>8</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 01.05.2017 № 84-ФЗ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420397326> (дата обращения: 09.03.2026).

<sup>9</sup> Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 27.12.2022 № 58-П. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202212280001> (дата обращения: 20.03.2026).

новительные меры (классическое финансовое оздоровление через участие в капитале), трансформационные меры (передача активов и обязательств, реорганизация) с разделением «хорошего» и «плохого» бизнеса по образцу «Траста», и упорядоченный вывод банка с рынка через процедуры банкротства с участием АСВ. Ключевое отличие российской модели от международной практики – практически безальтернативное использование средств Банка России как источника финансирования урегулирования вместо опоры на собственные обязательства банка через bail-in и буфер MREL/TLAC.

*Сравнительный анализ международных режимов урегулирования.* Международная практика урегулирования проблемных банков претерпела трансформацию после глобального финансового кризиса 2007–2009 годов. Документ Совета по финансовой стабильности «Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions»<sup>10</sup> закрепил ключевые принципы построения национальных режимов: наличие специализированного органа урегулирования; набор обязательных инструментов (передача активов и обязательств, «мостовой» банк, отделение активов, bail-in); обязательность принципа защиты кредиторов; требования к планам урегулирования и к минимальной убыtkопоглощающей способности (TLAC для глобально системно значимых банков, MREL для прочих) [3; 5]. В США основным инструментом Федеральной корпорации страхования депозитов (FDIC) выступает механизм Purchase and Assumption, применяющийся более чем в 90% случаев<sup>11</sup>. Закон Додда – Фрэнка 2010 года<sup>12</sup> создал режим Orderly Liquidation Authority (OLA) для системно значимых финансовых институтов и закрепил для глобально системно значимых банков требование TLAC  $\geq 18\%$  взвешенных по риску активов. Практическую значимость американской модели продемонстрировал крах Silicon Valley Bank в марте 2023 года: активы и обязательства были оперативно переданы через bridge bank приобретателю First Citizens BancShares;

применение системного исключения, обеспечившего защиту незастрахованных депозитов, инициировало дискуссию о моральном риске [6; 7].

Европейский союз выстроил режим на основе Директивы BRRD<sup>13</sup> и Регламента о Едином механизме урегулирования (SRM) [8], закрепляющих четыре обязательных инструмента и Единый фонд урегулирования (SRF) объёмом около 78 млрд евро к 2024 году [9]. Прецедентом, подтвердившим жизнеспособность европейского режима, стало урегулирование Banco Popular Español в июне 2017 года<sup>14</sup>: после оттока ликвидности более 18 млрд евро за три дня шестой по величине банк Испании был урегулирован в течение одного выходного дня – акционерный капитал и субординированный долг полностью списаны, оздоровлённый банк продан Banco Santander за 1 евро. Альтернативный пример – превентивная рекапитализация итальянского Banca Monte dei Paschi di Siena в 2017 году в размере 5,4 млрд евро – показал сохранение за государствами возможности задействовать публичные средства и в условиях формализованного режима [10]. Великобритания закрепила Special Resolution Regime в Banking Act 2009<sup>15</sup>; режим включает пять инструментов с подходом «предпочтительной стратегии» [11]: bail-in для крупнейших банков, передача бизнеса для средних, ликвидация со страховыми выплатами FSCS (до 85 000 фунтов стерлингов) – для малых. В марте 2023 года Банк Англии в течение одних суток осуществил передачу бизнеса британского подразделения Silicon Valley Bank банку HSBC за 1 фунт стерлингов.

Японская модель формировалась под влиянием затяжного кризиса 1990-х годов. За этот период государство израсходовало на поддержку сектора порядка 47 трлн иен (около 400 млрд долл.), значительная часть направлялась на докапитализацию через специализированные институты. Институциональную основу составляет Корпорация по страхованию депозитов (DICJ). Знаковым случаем стала рекапитализация Resona Holdings в 2003 году путём приобретения государством привилегированных акций на 1,96 трлн иен. Японская модель характеризуется историческим предпочтением bail-out перед bail-in [12].

<sup>10</sup> Financial Stability Board. Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions. 2014. URL: [https://www.fsb.org/uploads/r\\_141015.pdf](https://www.fsb.org/uploads/r_141015.pdf) (дата обращения: 25.02.2026).

<sup>11</sup> Federal Deposit Insurance Corporation. Resolutions Handbook. Washington, D.C.: FDIC, 2019. URL: <https://yfps-resourcelibrary.blob.core.windows.net/fcic/YPFS/resolutions-handbook.pdf> (дата обращения: 25.02.2026).

<sup>12</sup> Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010, Pub. L. 111-203, Title II. URL: <https://www.congress.gov/111/plaws/publ203/PLAW-111publ203.pdf> (дата обращения: 25.02.2026).

<sup>13</sup> Directive 2014/59/EU of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 (BRRD). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/59/oj> (дата обращения: 25.02.2026).

<sup>14</sup> Single Resolution Board. The Banco Popular Resolution: Decision SRB/EES/2017/08. URL: <https://www.srb.europa.eu/en/content/banco-popular> (дата обращения: 25.02.2026).

<sup>15</sup> UK Banking Act 2009. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2009/1/contents> (дата обращения: 25.02.2026).

Таблица 1

Сравнительная характеристика режимов урегулирования проблемных банков

Параметр	США	ЕС	Велико-британия	Япония	Россия
Орган урегулирования	FDIC / OLA	SRB + нац. органы	Bank of England	DICJ + FSA / BoJ	Банк России (УК ФКБС)
Полноценный bail-in	Да (OLA)	Да	Да (с 2014)	Ограниченный	Нет
MREL / TLAC	TLAC $\geq$ 18% RWA	MREL	MREL (PRA)	TLAC для G-SIBs	Отсутствуют
«Мостовой» банк	Да	Да	Да	Да	Нет (ФКБС де-факто)
Защита кредиторов (NCWO)	Да	Да	Да	Да	Не формализован
Лимит страхования вкладов	250 000 долл.	100 000 евро	85 000 фунтов	10 млн иен	1,4 млн руб.
Источник финансирования	DIF + OLF	SRF (~78 млрд €)	FSCS + казна	Фонд DICJ + бюджет	Средства Банка России

Примечание: составлено автором на основе FSB Key Attributes (2014), BRRD, Dodd-Frank Act, UK Banking Act 2009, данных FDIC, SRB, Bank of England, DICJ и Банка России.

Китайская Народная Республика формирует свою модель в условиях быстро растущей банковской системы (активы свыше 400 трлн юаней): создание Фонда гарантирования финансовой стабильности в 2022 году и урегулирование Baoshang Bank в 2019 году (первое за два десятилетия поглощение банка государственным органом, сопровождавшееся частичным списанием крупных корпоративных депозитов) ознаменовали переход к формализованному подходу [13; 14; 15]. Обобщающая характеристика основных параметров режимов представлена в таблице 1.

Сравнительный анализ позволяет сформулировать четыре ключевых обобщения: ведущие юрисдикции последовательно движутся от bail-out к bail-in, переводя бремя убытков на акционеров и кредиторов младших категорий [16], эффективность bail-in непосредственно зависит от наличия достаточного объема убытопоглощающих обязательств: без накопленного буфера MREL/TLAC механизм списания превращается в формальный инструмент [17], принцип защиты кредиторов (NCWO) выступает важнейшей правовой гарантией (его отсутствие создаёт риски правовой неопределённости и судебных оспариваний), кризисные события 2023 года (Silicon Valley Bank, Credit Suisse) подтвердили, что даже наиболее развитые режимы испытывают трудности при стремительном развитии банковских паник, динамика которых ускоряется под воздействием цифровизации [18].

*Модель идентификации качественных дефектов через балансовые аномалии.* Действующая система оценки экономического положения банков (ОЭП)<sup>16</sup>, даже с учётом обсуждаемой реформы 2025 года<sup>17</sup>, ориентирована преимущественно на формальные количественные показатели – нормативы достаточности капитала, ликвидности, качества активов и доходности. Качественные же причины проблемности (кэптивность, аффилированное кредитование, конфликты собственников, схемы вывода активов) по своей природе не фиксируются в стандартной отчётности и обнаруживаются регулятором, как правило, на поздней стадии [19]. Предлагаемая модель отличается от классических моделей ранней диагностики (CAMELS, Z-score, ОЭП): она нацелена на идентификацию типа лежащего в основе дефекта, использует комбинированные паттерны (а не пороговые значения нормативов) и ориентирована на латентную фазу кризиса [19; 20]. Средние значения ключевых балансовых индикаторов по группам на момент T-1 (за 1 месяц до отзыва лицензии) приведены в таблице 2.

Эмпирический анализ показал, что каждая из выделенных групп демонстрирует специфический балансовый рисунок.

<sup>16</sup>Об оценке экономического положения банков: Указание Банка России от 03.04.2017 № 4336-У. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456066419> (дата обращения: 20.09.2025)

<sup>17</sup> Изменение подхода к оценке экономического положения банков: Доклад для общественных консультаций. М.: Банк России, 2025. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/177312/Consultation\\_Paper\\_25062025.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/177312/Consultation_Paper_25062025.pdf) (дата обращения: 20.03.2026).

Таблица 2

Средние значения балансовых индикаторов по группам на момент T-1, %

Индикатор	А (n=7)	Б (n=4)	В (n=5)	Г (n=4)	К (n=5)
Концентрация ссуд	71,8	61,8	59,8	51,0	65,4
Резервы/ссуды	22,6	19,3	12,2	29,0	12,1
Доля прочих активов	3,1	3,0	4,5	6,2	3,7
Капитал/активы	14,1	17,4	14,6	7,5	22,0
Чистый результат/активы	-0,2	-4,1	-1,4	-1,2	+0,9
Дебиторская задолженность	2,9	6,7	2,6	2,1	2,1
Доля МБК размещённых	2,3	8,4	3,2	0,3	0,8
Доля вкладов физ. лиц	23,0	22,2	32,9	17,8	16,6

Примечание: рассчитано автором по данным формы 0409101 Банка России. Группы: А – кэптивность, Б – конфликт собственников, В – вывод активов с занижением резервов, Г – вывод активов без занижения резервов, К – контрольная.

Таблица 3

Матрица «качественный дефект – балансовый паттерн»

Качественный дефект	Ключевые статические индикаторы	Динамические индикаторы (T-18 → T-1)
Кэптивность / аффилированное кредитование	Концентрация ссуд > 60%; убыточность; ликвидность < 5%	Падение доходности; снижение доли ссуд > 10 п.п.; рост просрочки
Конфликт собственников	Убыточность; дебиторская задолженность > 5%; МБК размещённые > 8,4%; концентрация ссуд 50–75%	Падение доходности; рост просрочки и прочих активов; снижение капитала
Вывод активов с занижением резервов	Прочие активы > 3%; резервы/ссуды < 10%; вклады ФЛ > 35%; убыточность	Снижение ликвидности; падение доходности
Вывод активов без занижения резервов	Прочие активы > 3%; капитал < 8%; убыточность с поздним проявлением	Падение доходности; резкое снижение капитала в последние месяцы

Примечание: составлено автором по данным формы 0409101 Банка России.

Кэптивные банки (А) выделяются наиболее высокой концентрацией ссудного портфеля (71,8%), означающей сосредоточение свыше 70% всех выданных кредитов в одной продуктовой группе (типично для работы с узким кругом аффилированных заёмщиков) в сочетании с падением доходности и снижением доли ссуд более чем на 10 п.п. в последние 3–6 месяцев перед отзывом лицензии. Группа конфликта собственников (Б) характеризуется максимальной долей убыточных банков, повышенной долей дебиторской задолженности и аномально высокими межбанковскими размещениями – балансовым маркером корпоративного конфликта. Группа В отличается повышенной долей прочих активов, низким уровнем резервирования и высокой долей вкладов физических лиц – паттерн использования розничного фондирования

для перенаправления средств аффилированным структурам. Группа Г – наиболее «скрытый» тип – выявляется через критически низкий уровень капитализации и позднее проявление убыточности (0% случаев на T-6 против 75% на T-1), что может указывать на риск искажения отчётности. Падение доходности – наиболее универсальный динамический сигнал (75% группы Б, 60% группы В, 50% группы Г при 20% в контроле). Итоговая матрица соответствий «качественный дефект – балансовый паттерн» приведена в таблице 3.

Результаты эмпирической верификации согласуются с центральной гипотезой: качественные дефекты проявляются через специфические балансовые паттерны, идентифицируемые на основе публично доступных данных за 1–18 месяцев до отзыва лицензии. Модель позиционируется

не как замена существующим инструментам диагностики, а как дополнительный контур раннего предупреждения, ориентированный на выявление латентных качественных дефектов; её сильная сторона – использование исключительно открытых данных, обеспечивающее воспроизводимость.

Результаты следует интерпретировать с учётом ряда ограничений. Во-первых, относительно небольшой размер выборки (4–7 банков в основных группах) не позволяет претендовать на статистическую значимость в строгом смысле, и выявленные различия носят характер устойчивых закономерностей, а не статистически верифицированных эффектов. Во-вторых, контрольная группа сформирована из банков с отозванной лицензией, а не из действующих устойчивых кредитных организаций; такой выбор обеспечивает сопоставимость траекторий вывода с рынка, но означает, что выявленные различия характеризуют специфику качественного дефекта на фоне иных оснований отзыва, а не отклонение от нормально функционирующего банка. В-третьих, отнесение банка к той или иной группе опирается на формулировки пресс-релизов Банка России, что вносит элемент интерпретации при наличии нескольких оснований отзыва. В-четвёртых, индикаторы обладают различной степенью воспроизводимости: показатели структуры активов и пассивов допускают независимый пересчёт по открытым данным, тогда как индикаторы, опирающиеся на учётные оценки резервирования и финансового результата, чувствительны к применяемой методике классификации счетов. Расширение контрольной группы за счёт действующих банков сопоставимого профиля, а также проверка устойчивости результатов на расширенной выборке являются направлениями дальнейшего исследования.

*Направления совершенствования антикризисных мер.* Совокупность предложений по совершенствованию российской модели формирует две взаимодополняющие группы. Первая ориентирована на ранние стадии и предполагает интеграцию модели балансовых аномалий в систему ОЭП, вторая – на расширение арсенала инструментов, применяемых после установления проблемности [21; 22].

Интеграция модели балансовых аномалий в систему ОЭП – встраивание разработанной модели в действующую методологию в качестве специализированного диагностического модуля, обеспечивающего ежемесячный автоматизированный расчёт индикаторов на основе формы 0409101, сопоставление сработавших индикаторов

с матрицей балансовых паттернов и формирование целенаправленного запроса на тематическую проверку при идентификации устойчивого паттерна. Модель не предназначена для автоматического принятия решений о применении мер воздействия (принцип пропорциональности) – её функция состоит в формировании запроса на углублённую проверку.

Также необходима формализация процедуры cost-benefit-анализа при выборе между санацией и ликвидацией. Действующее законодательство не содержит формализованных критериев такого выбора, тогда как опыт FDIC (least-cost test) показывает эффективность количественного обоснования через сопоставление стоимости санации и стоимости ликвидации с оценкой потерь экономических агентов в каждом сценарии [2; 21].

Требуется и введение требований к минимальной убытокпоглощающей способности (российского аналога MREL) на индивидуальной основе с учётом размера банка, его системной значимости и предпочтительной стратегии урегулирования; целесообразен двухуровневый подход (общий MREL и повышенный MREL для системно значимых банков), как это сделано в ЕС [10; 17].

Необходима также формализация принципа защиты кредиторов в параграфе 4.1 главы IX Федерального закона № 127-ФЗ через закрепление нормы о том, что ни один кредитор при применении мер по предупреждению банкротства не должен понести убытки больше, чем при ликвидации, и создание механизма ex-post оценки и компенсации [5; 16].

Также необходима институционализация «мостового» банка через закрепление правового статуса временной кредитной организации, упрощённой процедуры лицензирования, предельных сроков функционирования (1–2 года) и порядка передачи активов и обязательств [3; 12].

И, наконец, одним из ключевых направлений является расширение механизма bail-in. Действующий российский механизм ограничен субординированными обязательствами при снижении норматива Н1.1 ниже 2%<sup>18</sup>, а полноценный bail-in требует разработки законопроекта, определяющего иерархию списания обязательств (от акционерного капитала и гибридных инструментов к субординированному и далее к старшему необеспеченному долгу – по принципу следования за порядком удовлетворения

<sup>18</sup> О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций («Базель III»): Положение Банка России от 04.07.2018 № 646-П. URL: <https://docs.cntd.ru/document/551155258> (дата обращения: 20.03.2026).

требований в банкротстве) и перечень защищённых обязательств (страховые вклады, заработная плата, налоговые и обеспеченные обязательства) [15; 16].

### Заключение

Российская модель антикризисного управления прошла существенную трансформацию после 2017 года. Вместе с тем структурное доминирование государственного финансирования над механизмами bail-in делает модель более затратной для регулятора и менее соответствующей международным стандартам. Сравнительный анализ режимов США, ЕС, Великобритании, Японии и Китая выявил институциональные пробелы российской модели: отсутствие полноценного bail-in, требований MREL/TLAC, формализованного принципа защиты кредиторов и института «мостового» банка.

Эмпирический анализ балансовых аномалий 25 банков с принудительно отозванной лицензией в 2018–2025 годах согласуется с гипотезой о том, что качественные дефекты корпоративного управления и бизнес-модели проявляются через устойчивые балансовые паттерны, идентифицируемые по форме 0409101 за 1–18 месяцев до отзыва лицензии, а идентификация типа дефекта позволяет адресно выбрать инструмент надзорной реакции.

### Список литературы

1. Панова Г. С. Фонд консолидации банковского сектора как инструмент повышения безопасности на рынке финансовых услуг // *Экономическая безопасность*. 2020. Т. 3. № 1. С. 41–52. DOI: 10.18334/ecsec.3.1.110120.
2. Avgouleas E., Goodhart C., Schoenmaker D. Bank Resolution Plans as a Catalyst for Global Financial Reform // *Journal of Financial Stability*. 2013. Vol. 9. № 2. P. 210–218. DOI: 10.1016/j.jfs.2011.12.002.
3. Кузнецова В. В., Ларина О. И. Эволюция роли национальных центральных банков // *Финансы: теория и практика*. 2022. Т. 26. № 2. С. 62–73. DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-2-62-73.
4. Господарчук Г. Г., Зеленева Е. С. Оценка эффективности денежно-кредитной политики центральных банков // *Финансы: теория и практика*. 2021. Т. 25. № 1. С. 6–21. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-1-6-21.
5. Avgouleas E., Goodhart C. Critical Reflections on Bank Bail-ins // *Journal of Financial Regulation*. 2015. Vol. 1. № 1. P. 3–29. DOI: 10.1093/jfr/fju009.
6. Metrick A. The Failure of Silicon Valley Bank and the Panic of 2023 // *Journal of Economic Perspectives*. 2024. Vol. 38. № 1. P. 133–152. DOI: 10.1257/jep.38.1.133.
7. Al-Sari A. The collapse of Silicon Valley Bank: a critical analysis of regulatory shortcomings and risk management under Basel III // *Journal of Banking Regulation*. 2025. Vol. 26. № 4. P. 661–677. DOI: 10.1057/s41261-025-00281-2.
8. Gortsos C. V. The Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD): Evolution Within the System of EU Banking Law over the Period 2014–2024 // *European Business Organization Law Review*. 2025. Vol. 26. P. 5–25. DOI: 10.1007/s40804-024-00335-4.
9. Tröger T. H. Why MREL won't help much: minimum requirements for bail-in capital as an insufficient remedy for defunct private sector involvement under the European bank resolution framework // *Journal of Banking Regulation*. 2020. Vol. 21. № 1. P. 64–81. DOI: 10.1057/s41261-019-00093-1.
10. Dell'Erba M., Patti G. The Monte dei Paschi affaire: distressed banks and the European regulation on short selling // *Capital Markets Law Journal*. 2017. Vol. 12. № 4. P. 510–529. DOI: 10.1093/cmlj/kmx034.
11. Avgouleas E. Banking Supervision and the Special Resolution Regime of the Banking Act 2009: The Unfinished Reform // *Capital Markets Law Journal*. 2009. Vol. 4. № 2. P. 201–235. DOI: 10.1093/cmlj/kmp006.
12. Caballero R. J., Hoshi T., Kashyap A. K. Zombie Lending and Depressed Restructuring in Japan // *American Economic Review*. 2008. Vol. 98. № 5. P. 1943–1977. DOI: 10.1257/aer.98.5.1943.
13. Liu K. Chinese banking failure: the case of Baoshang Bank and its implications // *Journal of Financial Economic Policy*. 2020. Vol. 13. № 4. P. 424–441. DOI: 10.1108/JFEP-01-2020-0013.
14. Li S., Gong D., Lu L. Bail-ins and market discipline: Evidence from China // *International Review of Economics and Finance*. 2024. Vol. 93. P. 51–68. DOI: 10.1016/j.iref.2024.04.019.
15. Hadjiemmanuil C. Bail-in's Unfulfilled Promise // *European Business Organization Law Review*. 2025. Vol. 26. P. 89–111. DOI: 10.1007/s40804-025-00338-9. DOI: 10.1007/s40804-025-00338-9.
16. Hryckiewicz A., Kryg N., Tsomocos D. P. Bank resolution mechanisms revisited: Towards a new era of restructuring // *Journal of Financial Stability*. 2023. Vol. 67. Article 101158. DOI: 10.1016/j.jfs.2023.101158.
17. Kupiec P. H. Will TLAC regulations fix the G-SIB too-big-to-fail problem? // *Journal of Financial Stability*. 2016. Vol. 24. P. 158–169. DOI: 10.1016/j.jfs.2016.04.009.
18. Alzayed N., Eskandari R., Yazdifar H. Bank failure prediction: corporate governance and financial indicators // *Review of Quantitative Finance and Accounting*. 2023. Vol. 61. № 2. P. 601–631. DOI: 10.1007/s11156-023-01158-z.
19. Chiamonte L., Liu F. H., Poli F., Zhou M. How Accurately Can Z-score Predict Bank Failure? // *Financial Markets, Institutions & Instruments*. 2016. Vol. 25. № 5. P. 333–360. DOI: 10.1111/fmii.12077.
20. Andreev M., Peiris M. U., Shirobokov A., Tsomocos D. P. Macroprudential Policy and Financial (In)Stability Analysis in the Russian Federation // *Russian Journal of Money and Finance*. 2019. Vol. 78. № 3. P. 3–37. DOI: 10.31477/rjmf.201903.03. URL: <https://rjmf.econs.online/en/2019/3/macroprudential-policy-and-financial-in-stability/> (дата обращения: 20.02.2026).
21. Донецкова О. Ю. Состояние межбанковской конкуренции на российском банковском рынке // *Финансы: теория и практика*. 2021. Т. 25. № 1. С. 143–156. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-1-143-156.
22. González F. Macroprudential policies and bank competition: International bank-level evidence // *Journal of Financial Stability*. 2022. Vol. 58. Article 100967. DOI: 10.1016/j.jfs.2021.100967. URL: 10.1016/j.jfs.2021.100967.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## ОЦЕНКА ХАРАКТЕРА И СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ ПАРАМЕТРОВ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ НА ЦЕНУ ПЕРВИЧНОГО РЫНКА ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Бедин Б. М. ORCID ID 0000-0001-8614-7166

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Байкальский государственный университет», Иркутск, Российская Федерация,  
e-mail: bmbedin@mail.ru*

В условиях государственной поддержки первичного рынка жилья особый интерес представляет изучение закономерностей влияния параметров ипотечных кредитов на развитие рынка. Целью статьи является оценка степени влияния ставки по ипотечным кредитам и срока кредита на среднюю цену жилой недвижимости. Для достижения цели проведен корреляционный анализ зависимости между факторами: средняя цена квадратного метра первичного рынка жилой недвижимости, средняя ставка по ипотечным кредитам, средний срок кредита. Результаты анализа: очень сильная прямая зависимость в паре «средняя цена – средний срок», сильная обратная зависимость в паре «средняя цена – ставка», сильная обратная зависимость в паре «ставка – средний срок». Для оценки возможности использования полученных результатов анализа для целей прогнозирования ценовой ситуации на первичном рынке жилой недвижимости, а также оценки степени воздействия мер государственной поддержки было осуществлено построение корреляционно-регрессионных моделей, отражающих зависимость средней цены квадратного метра от срока и ставки кредита. Построены мультипликативные степенные модели: двухфакторная и однофакторная. Расчет показателей качества моделей указывает на хорошее качество прогнозирования по обем моделям. Описаны возможные сложности использования разработанных моделей.

**Ключевые слова:** ипотека, процентная ставка, срок кредита, первичный рынок жилья, средняя цена

## ASSESSMENT OF THE NATURE AND EXTENT OF INFLUENCE OF MORTGAGE LOAN PARAMETERS ON THE PRICE OF THE PRIMARY RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET

Bedin B. M. ORCID ID 0000-0001-8614-7166

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“Baikal State University”, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: bmbedin@mail.ru*

Given the state's support for the primary housing market, studying the influence of mortgage loan parameters on market development is of particular interest. The purpose of this article is to assess the influence of mortgage rates and loan terms on the average price of residential real estate. To achieve this goal, a correlation analysis was conducted between the following factors: the average price per square meter in the primary housing market, the average mortgage rate, and the average loan term. The analysis results revealed a very strong positive correlation between the average price and average term, a strong negative correlation between the average price and interest rate, and a strong negative correlation between the interest rate and average term. To assess the feasibility of using the obtained analysis results for forecasting pricing in the primary residential real estate market and assessing the impact of government support measures, correlation and regression models were constructed reflecting the relationship between the average price per square meter and the loan term and interest rate. Multiplicative power-law models were constructed: two-factor and one-factor. Calculation of model quality indicators indicates good forecasting quality for both models. Potential challenges in using the developed models are described.

**Keywords:** mortgage, interest rate, loan term, primary housing market, average price

### Введение

Проблема влияния параметров ипотечных кредитов на стоимость жилой недвижимости достаточно актуальна. В работе Д. О. Корниенко отмечено: «Размер ипотечного платежа определяется на основе нескольких ключевых параметров, таких как сумма кредита, процентная ставка, срок кредита и тип аннуитетного платежа» [1]. Учитывая тесную связь размера платежа и цены недвижимости, к параметрам ипотек могут быть отнесены: сумма кредита,

процентная ставка и срок кредита. Сумма ипотечного кредита находится в прямо пропорциональной зависимости со стоимостью недвижимости, по этой причине данное исследование посвящено влиянию оставшихся двух параметров.

Ставка меняется как под воздействием макроэкономических факторов (изменение ключевой ставки Центрального банка РФ), так и под воздействием мер государственной поддержки. Срок кредита определяется как исходя из условий банковских ипотеч-

ных программ, так и исходя из финансовых возможностей и экономической целесообразности для заемщиков. Оценка характера и степени влияния параметров ипотечных кредитов на рынок недвижимости может быть полезна в прогнозировании рыночной ситуации, планировании государственных программ поддержки рынка и населения, при принятии решений участниками рынка недвижимости. Роль ипотечного кредитования в развитии рынка недвижимости описана в исследованиях Ю. С. Караваевой [2], М. Ю. Ерофеевой, В. В. Некрасова [3]. Также ряд работ, например [4, 5], посвящен определению характера влияния кредитных ставок на стоимость жилой недвижимости, среди них и работа автора данной статьи [6]. В то же время влияние срока кредита в изученных работах [7, 8] рассматривается лишь в качестве показателя, позволяющего смоделировать параметры ипотечного кредита для банка и заемщика, а не в качестве фактора, оказывающего влияние на рынок недвижимости.

**Цель исследования** – всесторонняя оценка степени влияния ставки по ипотечным кредитам и срока кредита на среднюю цену жилой недвижимости.

#### **Материалы и методы исследования**

Характер влияния ипотечных ставок на ценовую ситуацию рынка недвижимости достаточно понятен, он, например, описан в работах [9, 10]. Между ставкой по кредиту и ценой должна наблюдаться обратная зависимость: при повышении ставок цены должны стагнировать, или падать, при снижении, напротив, расти. Такая зависимость возникает поскольку снижение ставок делает кредиты доступнее, уменьшая периодический платеж по ним и увеличивая спрос на недвижимость. При росте ставок возникает обратный эффект. Однако на практике вышеупомянутая зависимость соблюдается не всегда, поскольку рынок недвижимости находится под влиянием и иных факторов, которое может оказаться противоположным по отношению к ценовой динамике.

Закономерность влияния срока кредита должна заключаться в следующем: увеличивая срок кредита, заемщик получает возможность взять кредит на большую сумму (при неизменном платеже), и у него появляется возможность приобрести более дорогой объект, что способствует росту цен на недвижимость. Учитывая особенности кредитов с аннуитетными платежами, увеличение срока кредита уменьшает платеж непропорционально росту срока: так, увеличение срока с 10 до 20 лет не приведет к сокращению платежа в 2 раза.

На ставку по ипотеке влияют программы государственной поддержки. «Анализ текущей ситуации на российском рынке ипотечного кредитования показал, что внедрение льготных условий по ипотеке значительно сказывается на ценообразовании на рынке недвижимости» [11], важность мер государственной поддержки отмечена и в работе Д. А. Кузнецова [12]. Поскольку льготы распространяются в большей степени на первичный рынок жилой недвижимости, автором принято решение изучить влияние параметров ипотечных кредитов на цены первичного рынка жилой недвижимости.

При исследовании использовались данные, представленные на сайте Федеральной службы государственной статистики по средней цене квадратного метра первичного рынка жилья (все типы квартир) в целом по России на конец каждого года рассматриваемого периода, а также данные по ипотечным ставкам и средним срокам кредита (на декабрь каждого года), представленные на сайте Центрального Банка РФ. В последнем случае возникла проблема недостаточной системности представления информации, которая размещена в разрозненных документах, поэтому анализируемый период был ограничен и составил 17 лет (с 2009 по 2025 г.). Кроме того, в представленной на сайте информации разделение данных на кредиты по первичному и вторичному рынку произошло только с 2016 г., до этого представлена информация по ипотечным жилищным кредитам в целом, что также вносит некоторое искажение в расчеты. Исходные данные для анализа представлены в табл. 1.

Динамика изменения средней цены квадратного метра и среднего срока ипотечных кредитов наглядно представлена на рис. 1, на нем достаточно наглядно прослеживается наличие зависимости между двумя показателями при явной тенденции к их увеличению.

На рис. 2 представлена динамика средней ставки по ипотечным кредитам, которая показывает тенденцию к неравномерному снижению, которая несколько ускорилась за период с 2019 г. вследствие массового внедрения программ государственного субсидирования процентных ставок на первичном рынке. Начиная с 2023 г. ставка остается практически неизменной на уровне, примерно соответствующем уровню субсидированной ставки, что в условиях высокой ключевой ставки говорит о том, что доля рыночной ипотеки на первичном рынке стала ничтожно малой.

Таблица 1

Исходные данные для анализа

Год	Средний срок кредита, мес.	Ставки по ипотеке, %	Средняя стоимость квадратного метра на первичном рынке, руб.	Год	Средний срок кредита, мес.	Ставки по ипотеке, %	Средняя стоимость квадратного метра на первичном рынке, руб.
2009	202,40	13,92	47715	2018	197,30	9,25	61832
2010	191,40	12,61	48144	2019	221,00	8,57	64059
2011	167,70	11,40	43686	2020	225,80	5,90	79003
2012	181,30	12,55	48163	2021	261,50	5,88	98909
2013	179,60	11,93	50208	2022	306,90	3,50	122343
2014	181,40	12,62	51714	2023	313,90	6,12	140371
2015	182,90	12,29	51530	2024	321,20	6,15	177887
2016	189,50	11,37	53287	2025	328,40	6,20	215282
2017	190,90	9,65	56882				

Примечание: составлена автором на основании официальных сайтов Федеральной службы государственной статистики (URL: <https://38.rosstat.gov.ru>) и Центрального Банка Российской Федерации (URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/mortgage](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage)).

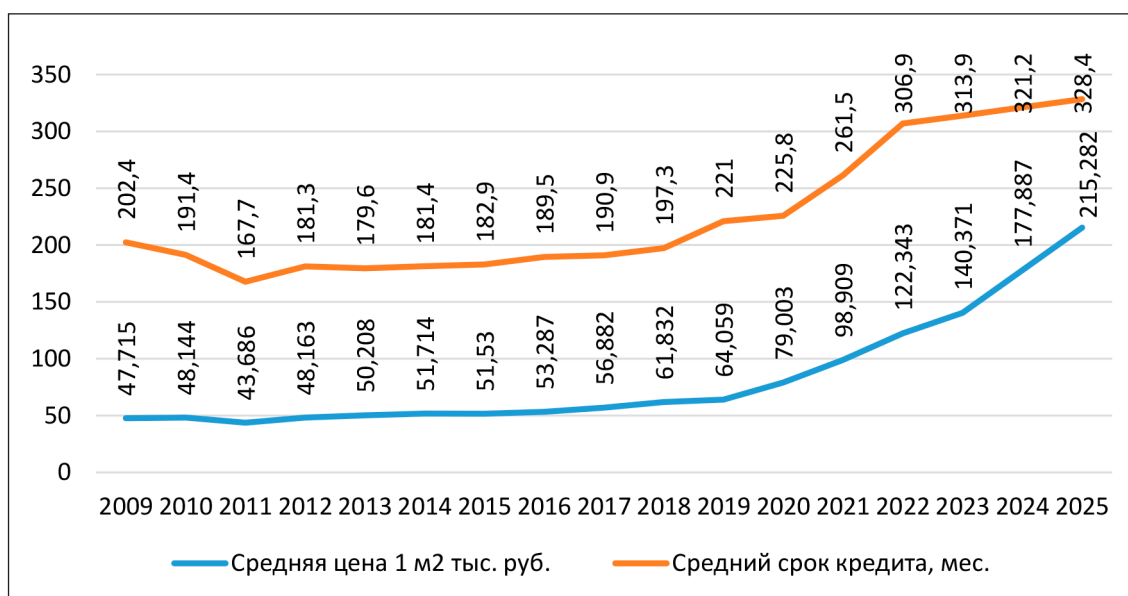


Рис. 1. Динамика средней цены 1 м² первичного рынка жилой недвижимости (тыс. руб.) и среднего срока кредита (мес.)  
Примечание: составлен автором по данным табл. 1

Для подтверждения наличия зависимости между ставкой по ипотеке, средним сроком кредита и ценами первичного рынка жилой недвижимости был использован корреляционный анализ за период 17 лет. Определены коэффициенты корреляции, показывающие, насколько явно тенденция изменения одной переменной зависит от изменения другой. Приближение коэффици-

ента к единице говорит об усилении функциональной связи. Прямая зависимость характеризуется положительным значением коэффициента, а обратная – отрицательным. Коэффициенты определены с помощью инструмента «Корреляция» пакета «Анализ данных» программы Excel. Качественная оценка тесноты корреляционной связи осуществлена с помощью шкалы Чеддока [13].

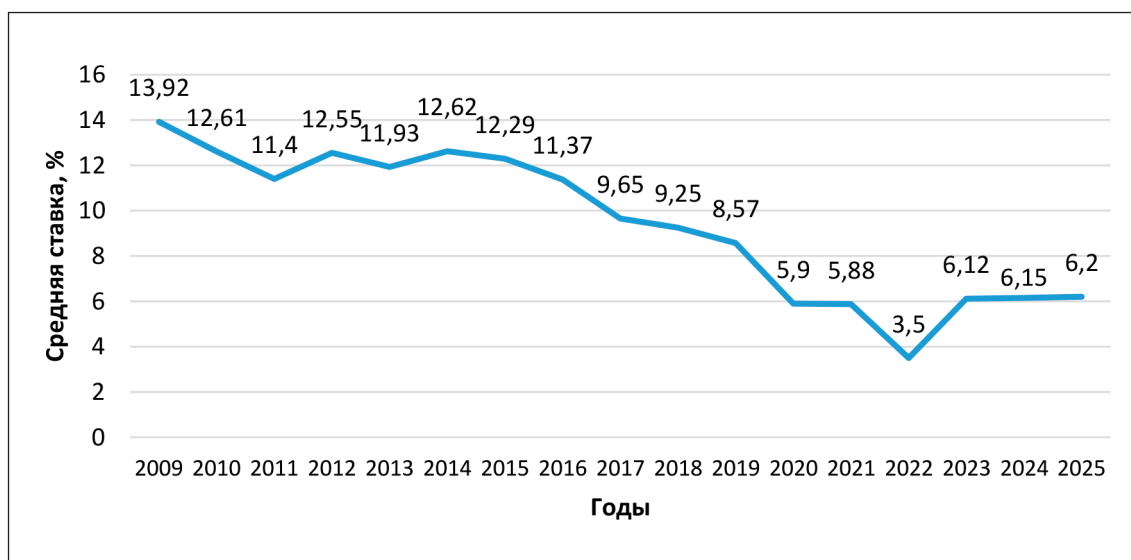


Рис. 2. Динамика средней ставки ипотечных кредитов, %  
Примечание: составлен автором по данным табл. 1

Для оценки возможности применения полученных результатов для целей прогнозирования ценовой ситуации на первичном рынке жилой недвижимости осуществлено построение корреляционно-регрессионных моделей, отражающих зависимость средней цены квадратного метра от процентной ставки по ипотеке и срока кредита.

Параметры моделей определены при помощи программного продукта Excel, выбор которого обусловлен более широким распространением по сравнению со специализированным программным обеспечением, предназначенным для статистических исследований. Поскольку графическое представление изменения средней цены квадратного метра за анализируемый период имеет мультипликативный характер, были построены мультипликативные степенные модели с использованием встроенной формулы «ЛГРФПРИБЛ».

### Результаты исследования и их обсуждение

Результаты корреляционного анализа представлены в табл. 2.

Коэффициент корреляции цены квадратного метра первичного рынка жилья и средневзвешенной ставки ипотечного кредита составил  $-0,747$  (сильная корреляция), знак «минус» коэффициента характеризует обратную зависимость: при снижении ставки происходит рост цен. Значение коэффициента для пары «средняя цена – средний срок кредита» составляет  $0,947$  (очень сильная корреляция), а величина коэффициента больше нуля говорит о наличии прямой зависимости: чем больше срок кредита, тем выше цена. Представляет интерес и пара «ставка по ипотеке – средний срок кредита», для которой значение коэффициента корреляции составляет  $-0,842$  (сильная корреляция), а зависимость обратная, о чем говорит знак «минус» при коэффициенте.

Таблица 2

Коэффициенты корреляции для первичного рынка жилой недвижимости

Показатели	Средняя цена 1 м <sup>2</sup> , руб.	Средняя ставка по ипотеке, %	Средний срок кредита, мес.
Средняя цена 1 м <sup>2</sup> , руб.	1		
Средняя ставка по ипотеке, %	$-0,74688$	1	
Средний срок кредита, мес.	$0,947028$	$-0,84155$	1

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

Таблица 3

Результаты расчета мультипликативной модели для первичного рынка

Показатель	Значение для двухфакторной мультипликативной модели	Значение для однофакторной мультипликативной модели
У-пересечение	12693,32	9993,389
Переменная X1	0,988216	–
Переменная X2	1,00822	1,008789
Наблюдения	17	17
F-критерий Фишера	164,191	337,6734
R-квадрат	0,95911	0,957468
Средняя ошибка аппроксимации, %	7,869804	8,189414

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

Характер связи между значениями ставки кредита, срока кредита и ценами на рынке жилой недвижимости описан выше и подтверждается результатами корреляционного анализа. Достаточно интересен тот факт, что зависимость в паре «срок кредита – цена квадратного метра» проявляется гораздо больше по сравнению с парой «ставка кредита – цена квадратного метра», а ведь влияние срока кредита игнорируется во многих исследованиях.

Сильная корреляция и обратная зависимость пары «ставка – средний срок кредита» может быть обусловлена следующими причинами. Во-первых, при высоких ставках заемщики стараются погасить кредит как можно раньше, чтобы избежать высокой переплаты по кредиту. Во-вторых, периодический платеж по кредиту находится в нелинейной зависимости от срока кредита, однако с уменьшением ставки зависимость все больше приближается к линейной. Например, при ставке 12 % разница платежей 20- и 30-летнего кредита составит 10,73 %, а при 3 % – 31,55 %, таким образом, с уменьшением ставки становится выгоднее брать кредит на максимально возможный срок, а если ставка ниже инфляции, то и избегать досрочного погашения.

Результаты построения корреляционно-регрессионных моделей представлены в табл. 3. Функция «ЛГРФМПРИБЛ» имеет определенный набор ограничений при использовании, в частности не рассчитывает показатели t-статистики, поэтому оценка качества моделей проводилась по имеющимся показателям, дополнительно к которым была определена средняя ошибка аппроксимации. Вначале построена двухфакторная модель, отражающая зависимость средней цены квадратного метра от средней ставки по ипотеке (переменная X1) и среднего срока кредита (переменная

X2). Расчетное значение критерия Фишера (164,19) существенно превышает критическое значение этого показателя (3,74). Величина коэффициента детерминации (0,959) близка к единице, а средняя ошибка аппроксимации, укладываемая в пределы 10 % (7,87), говорит о хорошем качестве модели. Поскольку корреляционный анализ показал очень сильную зависимость средней цены квадратного метра от среднего срока кредита, было принято решение дополнительно построить однофакторную модель, отражающую зависимость данных показателей. Анализ параметров модели говорит о том, что однофакторная модель также обладает хорошим качеством, имеет практически идентичное значение коэффициента детерминации и совсем немного уступает двухфакторной по значению средней ошибки аппроксимации (8,19 %). По критерию Фишера модель также удовлетворяет условию сравнение расчетного значения (337,67) с критическим (4,54).

Несмотря на то, что в разработанных моделях не учитываются некоторые ключевые для рынка жилой недвижимости ценообразующие факторы, которые выделяют в ряде исследований [14, 15], например, среднедушевые доходы граждан, которые формируют платежеспособный спрос на рынке жилой недвижимости, они получились вполне качественными. Однако стоит отметить и некоторые ограничения, которые неизбежно возникнут при использовании моделей, например, для целей прогнозирования ценовой ситуации на рынке. Так, если процентная ставка по ипотечным кредитам может быть спрогнозирована исходя из величины ключевой ставки, тенденций ее изменения и параметров программ государственной поддержки, то средний срок кредита спрогнозировать довольно непросто.

Кроме того, в паре «средний срок – средняя цена» неоднозначна и причинно-следственная связь между двумя факторами. С одной стороны, возможно, что увеличение срока кредита, позволяющее заемщикам брать кредиты на большие суммы, способствует росту цен на недвижимость. С другой стороны, возможно, что рост цен на недвижимость заставляет заемщиков увеличивать срок кредита, добиваясь приемлемого для своего бюджета периодического платежа.

### Заключение

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. По результатам корреляционного анализа выявлена высокая степень зависимости средней цены на первичном рынке жилой недвижимости от среднего срока ипотечного кредита (очень сильная прямая зависимость) и от средней ставки по ипотечным кредитам (сильная обратная зависимость).
2. Средний срок кредита в большей степени влияет на цену первичного рынка, чем средняя ставка по ипотечным кредитам.
3. Средний срок ипотеки и средняя процентная ставка по кредитам находятся в сильной обратной зависимости друг от друга.
4. Для оценки степени влияния изменяющихся параметров ипотечных кредитов на цену первичного рынка целесообразно использовать мультипликативные степенные модели.
5. Разработанные модели (как двухфакторная, так и однофакторная) обладают хорошим качеством, несмотря на то, что не учитывают некоторые ключевые ценообразующие факторы.
6. Использование срока кредита для целей прогнозирования цен на рынке недвижимости сопряжено со сложностями, связанными с прогнозом самого этого показателя.

### Список литературы

1. Корниенко Д. О. Финансовое моделирование уровня долговой нагрузки на дату выдачи ипотечного кредита на рынке первичной жилой недвижимости // *Финансы и кредит*. 2023. Т. 29. № 8 (836). С. 1845–1872. DOI: 10.24891/фс.29.8.1845. EDN: DCSKIF.

2. Караваева Ю. С. Современный рынок ипотечного кредитования и проблемы его развития // *Вестник НГИЭИ*. 2018. № 2 (81). С. 133–147. EDN: YQGTNK.

3. Ерофеева М. Ю., Некрасов В. В. Состояние сферы ипотечного кредитования как ведущий фактор развития рынка недвижимости в современной России // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 1. № 7 (148). С. 287–293. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.07.01.029. EDN: EVRQMJ.

4. Демин А. В., Рыбальченко И. В. Влияние государственной помощи в приобретении жилья на уровень цен и последствий снижения процентной ставки по ипотеке // *Муниципальная академия*. 2018. № 4. С. 87–90. EDN: YRXXZIT.

5. Жирнов Г. А. Массовая льготная ипотека: продлевать нельзя завершать // *Вопросы экономики*. 2025. № 1. С. 115–133. DOI: 10.32609/0042-8736-2025-1-115-133. EDN: EMYAJK.

6. Бедин Б. М. Влияние ставки по ипотечным кредитам на стоимость жилой недвижимости // *Baikal Research Journal*. 2022. Т. 13. № 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(2).31. EDN: RJLKKO.

7. Ованесян С. С., Старостачева И. С. Математические модели расчета параметров банка и заемщика в ипотечном кредитовании // *Известия Байкальского государственного университета*. 2021. Т. 31. № 4. С. 423–430. URL: <https://izvestia.bgu.ru/reader/article.aspx?id=24798> (дата обращения: 15.05.2026). DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(4).423-430.

8. Лисица М. И. Инструментарий проектирования количественных параметров ипотечного кредита с использованием простых и сложных процентов // *Петербургский экономический журнал*. 2022. № 1–2. С. 160–167. URL: [https://www.gikit.ru/sites/default/files/ogpage\\_files/2022/07/PEZh\\_no1-2\\_2022\\_0.pdf](https://www.gikit.ru/sites/default/files/ogpage_files/2022/07/PEZh_no1-2_2022_0.pdf) (дата обращения: 15.05.2026).

9. Столбовская Н. Н. Современные тенденции ипотечного жилищного кредитования и их оценка при помощи метода регрессионного анализа // *Финансовые исследования*. 2020. № 1 (66). С. 20–32. EDN: NCDNII.

10. Михеев Г. В. Исследование процессов управления малоэтажным жилищным строительством в условиях экономического пространства России // *Известия Байкальского государственного университета*. 2024. Т. 34. № 3. С. 528–537. DOI: 10.17150/2500-2759.2024.34(3).528-537. EDN: EMAFWR.

11. Щукина Т. В., Сорокина Т. В., Карачева Н. В. Последствия регулирования ипотечной ставки в РФ // *Baikal Research Journal*. 2022. Т. 13. № 1. DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(1).6. EDN: EMROTY.

12. Кузнецов Д. А. Механизмы государственного регулирования российского рынка жилищного строительства // *Прогрессивная экономика*. 2024. № 9. С. 164–174. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_9\_164. EDN: ICENPF.

13. Баврина А. П., Борисов И. Б. Современные правила применения корреляционного анализа // *Медицинский альманах*. 2021. № 3 (68). С. 70–79. URL: <https://medalmanas.ru/2021/09/27/%E2%84%96-3-68-2021/> (дата обращения: 15.05.2026). EDN: TPSSIX.

14. Рубинштейн Е. Д., Осипенко Н. С. Анализ рынка недвижимости и его прогнозирование // *Теория и практика общественного развития*. 2015. № 12. С. 140–143.

15. Стерник Г. М., Стерник С. Г. Анализ рынка недвижимости для профессионалов. М.: Экономика, 2009. 606 с.

**Конфликт интересов:** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## СОФИНАНСИРОВАНИЕ КАК МЕХАНИЗМ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЕКТОВ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Бойко И. А.

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Самарский государственный экономический университет», Самара, Российская Федерация,  
e-mail: ir\_bk@bk.ru*

В статье проведен анализ состояния бюджетных инвестиций в Самарской области, установлены тенденции в финансировании реальных инвестиций из бюджетных средств региона. На основе полученных данных выделены и охарактеризованы три периода: минимальных, пиковых и типичных инвестиций. Политика реальных инвестиций определена автором как умеренно консервативная. В ходе исследования использованы методы теоретического исследования, статистического, сравнительного, графического анализов. Основой для анализа послужили данные о бюджетных инвестициях за последние 10 лет, полученные из официальных отчетов об исполнении бюджета Самарской области. В рамках исследования рассмотрены модели финансового обеспечения значимых для региона проектов строительства: автомобильной дороги с мостовым переходом, станции метрополитена, образовательного учреждения. Анализ проектов показал, что для их реализации использовались бюджетные кредиты из федерального бюджета, средства регионального бюджета, кредитные средства, облигационные займы, собственные средства организаций. В ходе исследования автором сделан вывод, что в условиях дефицита бюджетных средств субъектов РФ реализация масштабных проектов капитального строительства наиболее целесообразна посредством механизма софинансирования. На практике данный подход активно применяется: он позволяет консолидировать ресурсы федерального и регионального бюджетов, а также привлекать внебюджетные источники, включая частные инвестиции. Предложен механизм финансового обеспечения проектов в строительстве на основе софинансирования из различных источников с выделением инструментов, форм, моделей.

**Ключевые слова:** бюджетные средства, кредитные средства, облигационные займы, собственные средства организаций, концессия, инфраструктурный кредит, софинансирование

## COFINANCING AS A MECHANISM FOR FINANCING CONSTRUCTION PROJECTS

Boiko I. A.

*Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education  
"Samara State University of Economics", Samara, Russian Federation,  
e-mail: ir\_bk@bk.ru*

The article analyzes the state of budget investments in the Samara Region and identifies trends in financing real investments from the region's budget. Based on the obtained data, three periods are identified and characterized: minimal, peak, and typical investments. The author defines the policy of real investments as moderately conservative. The study employs theoretical research methods, statistical analysis, comparative analysis, and graphical analysis. The analysis is based on data on budget investments over the past 10 years, obtained from official reports on the execution of the Samara Region's budget. The study examines the models of financial support for construction projects that are significant for the region: a highway with a bridge, a metro station, and an educational institution. The analysis of the projects showed that budget loans from the federal budget, regional budget funds, credit funds, bond loans, and organizations' own funds were used for their implementation. In the course of the study, the author concluded that, given the budgetary deficit of the constituent entities of the Russian Federation, the implementation of large-scale capital construction projects is most expedient through the co-financing mechanism. In practice, this approach is actively used, as it allows for the consolidation of federal and regional budget resources, as well as the attraction of extra-budgetary sources, including private investments. The author proposed a mechanism for financing construction projects through co-financing from various sources, highlighting the tools, forms, and models.

**Keywords:** budget funds, credit funds, bond loans, organizations' own funds, concession, infrastructure loan, cofinancing.

### Введение

Достижение национальных целей развития России по проектам «Образование», «Здравоохранение», «Демография», «Безопасные и качественные автомобильные

дороги» связано со строительством и реконструкцией больниц, образовательных учреждений, объектов транспортной инфраструктуры. В то же время сокращение средств на капитальные вложения в субъ-

ектах Российской Федерации – актуальная проблема, связанная с ограниченностью бюджетных ресурсов и необходимостью балансировать между текущими и долгосрочными обязательствами. В таких условиях пренебрежение возможностью привлечения внебюджетных средств для финансирования капитальных расходов может создать трудности при выполнении органами публичной власти обязательств по обеспечению населения качественными государственными услугами, общественными благами, развитию экономики в целом. Поэтому требуются действия по совершенствованию механизмов финансового обеспечения строительства социально значимых объектов, увеличения объемов реальных инвестиций в экономику регионов Российской Федерации.

**Цель исследования** – проанализировать состояние бюджетных инвестиций на примере Самарской области, выделить соотношение источников финансирования объектов капитального строительства, установить тенденции в финансировании реальных инвестиций из бюджетных средств региона, доказать, что в условиях ограниченности средств регионального бюджета проекты капитального строительства могут реализоваться только на основе механизма софинансирования.

#### **Материалы и методы исследования**

Исследование выполнено на основе официальной отчетности об исполнении бюджета Самарской области за период с 2016 по 2025 год, опубликованной на сайте министерства финансов Самарской области <https://minfin-samara.ru/investment-expenditure-budgets/>.

Материалами для анализа послужили работы российских авторов, размещенные в рецензируемых научных изданиях. Основными методами исследования стали классические методы научного познания: методы теоретического исследования, статистического, сравнительного, графического анализов.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

В современной научной дискуссии значительное внимание уделяется вопросам эффективности бюджетных инвестиций [1; 2], что обусловлено их стратегической ролью в обеспечении устойчивого социально-экономического развития территориальных образований. Пристальное внимание уделяется управлению строительными про-

ектами в условиях ограниченности ресурсов [3; 4]. Ряд научных работ посвящён анализу влияния бюджетных инвестиций на динамику и качество экономического развития регионов [5; 6]. Одни авторы обращают внимание на необходимость скорейшего внедрения цифровых технологий и инноваций для ускорения инвестиционных процессов [7], другие рассматривают преимущества проектного финансирования [8] и долгового финансирования [9]. В научной литературе софинансирование рассматривается преимущественно как инструмент бюджетного планирования ресурсов в ходе бюджетного процесса [10]. Однако в условиях возрастающих потребностей в создании и модернизации объектов образования, здравоохранения, инфраструктуры при одновременной ограниченности бюджетных средств представляется целесообразным переосмыслить его функциональное назначение. По нашему мнению, софинансирование следует трактовать как комплексный механизм финансового обеспечения инвестиционных проектов, предусматривающий аккумуляцию средств из разнородных источников. Данная концептуальная модель позволяет преодолеть ограничения одноканального финансирования и повысить эффективность использования бюджетных средств. В целях эмпирической верификации выдвинутой гипотезы автором проведён мониторинг объемов бюджетных инвестиций и проектов в Самарской области за 2016-2025 годы, количественные результаты которого представлены на рисунке 1.

Исходя из расчета среднеарифметического значения за 10 лет общий уровень бюджетных инвестиций для Самарской области составляет 14,46%. На основе анализа динамики доли бюджетных инвестиций в общем объеме расходов областного бюджета за период с 2016 по 2025 год автором проведена периодизация состояния бюджетных инвестиций в Самарской области. Критерием выделения периодов послужили статистические пороги отклонений от среднего значения показателя за весь рассматриваемый временной интервал. Таким образом, для Самарской области можно выделить три периода бюджетных инвестиций:

- минимальные инвестиции (3 года) – 7,28-8,51% от расходов бюджета региона;
- пиковые инвестиции (1 год) – 31% от расходов регионального бюджета;
- типичные инвестиции (6 лет) – 12,81-16,03% от расходов регионального бюджета.

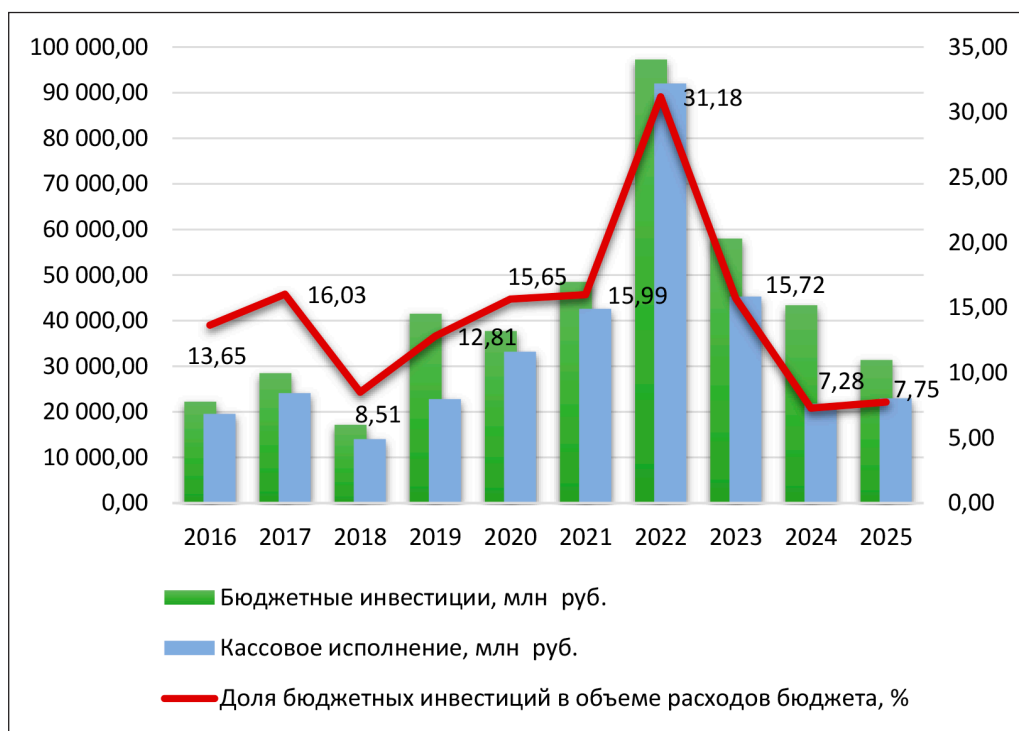


Рис. 1. Динамика показателей бюджетных инвестиций в Самарской области.  
 Источник: составлено по данным официального сайта <https://minfin-samara.ru/investment-expenditure-budgets/> (дата обращения 06.05.2026)

Статистическая оценка распределения периодов по длительности демонстрирует явное доминирование типичного уровня инвестиционной активности: на его долю приходится 6 из 10 анализируемых лет (60%). При этом наиболее часто встречаемый диапазон – 12,81-16,03%, что позволяет рассматривать его как характерный для Самарской области уровень бюджетных инвестиций. Пиковый показатель в 31% представляет собой краткосрочное отклонение от основной тенденции и не оказывает существенного влияния на общую картину инвестиционной динамики: его вклад в формирование среднего арифметического значения составляет лишь +3 процентных пункта. Минимальные уровни инвестиционной активности (7,28-8,51%) также носят ограниченный во времени характер (3 года), при этом нижняя граница не опускается ниже 7%. Данный факт свидетельствует о сохранении базового уровня инвестиций даже в периоды бюджетной экономии.

Выявленная модель отражает стратегию, сочетающую устойчивость бюджетного планирования с возможностью реализации крупных инвестиционных инициатив в отдельные периоды, что обеспечивает гибкость управления региональными инвестициями без потери базового уровня

развития инфраструктуры. Причины такой динамики в пиковый год (31%) связаны с реализацией крупного инфраструктурного проекта (строительство мостового перехода) и софинансированием из федерального бюджета в рамках национального проекта. Минимальные годы (7,28-8,51%) объясняются снижением доходов бюджета из-за экономических спадов и перераспределением средств на социальные обязательства [11]. Стабильные 6 лет (12,81-16,03%) отражают планомерное развитие ключевых отраслей (транспорт, ЖКХ, образование), выполнение текущих инвестиционных программ без экстраординарных нагрузок.

Согласно исследованиям российских авторов, объем капитальных вложений в субъектах РФ в 2018-2019 годах составлял 9-12% в расходах региональных бюджетов [12; 13]. По данным Счетной палаты РФ, доля расходов региональных бюджетов на капитальные вложения в объекты государственной (муниципальной) собственности составляла: в 2024 году – 11,1%, в 2023 – 13%, в 2022 – 14,1%, в 2021 году – 11,1% [14]. Автором также выполнен собственный сравнительный анализ объема бюджетных инвестиций в отдельных субъектах РФ, входящих в Приволжский федеральный округ, результат которого представлен в таблице.

Доля бюджетных инвестиций в объеме расходов бюджетов отдельных субъектов РФ, входящих в Приволжский федеральный округ, %

Год	Оренбургская область	Нижегородская область	Республика Татарстан	Республика Башкортостан	Республика Мордовия	Самарская область
2021	18,99	5,91	5,51	11,25	0,11	15,99
2022	3,00	0,57	4,58	12,07	0,00	31,18
2023	9,50	2,95	3,55	4,56	0,01	15,72
2024	8,00	1,55	3,74	2,78	0,00	7,28
2025	20,46	1,27	1,76	7,30	0,65	7,75
Среднее значение	11,99	2,45	3,83	7,59	0,15	15,58

Примечание: составлено по расчетам автора на основании данных официального сайта <https://budget.gov.ru/Бюджет/Государственные-инвестиции> (дата обращения 16.06.2026).

Сопоставление показателей отдельных субъектов РФ, представленное в таблице, позволяет говорить о различной роли бюджетных инвестиций в расходах региональных бюджетов. Результаты исследования демонстрируют, что в пятилетнем временном интервале доля бюджетных инвестиций в Самарской области существенно превышает аналогичные показатели как в среднем по Приволжскому федеральному округу, так и в целом по Российской Федерации [15]. Ключевым фактором достижения данных результатов, по мнению автора, выступает механизм софинансирования, обеспечивающий привлечение внебюджетных ресурсов и федеральных бюджетных ассигнований и кредитов. При этом анализ долгосрочных (десятилетних) данных позволяет охарактеризовать инвестиционную модель региона как умеренно консервативную. Она сочетает общую сдержанность бюджетных капитальных расходов с реализацией точечных масштабных инвестиционных проектов, ориентированных на стратегически значимые объекты инфраструктуры и социально-экономического развития. В целях подтверждения изложенных положений рассмотрим ряд значимых для региона проектов, отобранных согласно следующим критериям: достаточно масштабны, чтобы влиять на экономику региона, решают стратегически важные задачи в ключевых сферах, имеют подтвержденные результаты или близки к запуску, финансируются прозрачно, что позволяет анализировать их эффективность.

Значимым инвестиционным проектом, иллюстрирующим данную модель, выступает проект «Строительство обхода г. Тольятти с мостовым переходом через р. Волга в составе международного транспортного маршрута Европа – Западный Китай». Финансовые вложения в проект за счет всех источников составили 140 705,366 млн рублей, из которых 96 381,334 млн рублей – фе-

деральные средства, предоставленные бюджету Самарской области на оплату капитального гранта по концессионному соглашению: в форме бюджетных субсидий – 86 881,261 млн рублей, в форме инфраструктурного бюджетного кредита – 9 500,073 млн рублей. Внебюджетные средства – средства, привлекаемые концессионной компанией, составляют 44 324,032 млн рублей<sup>1</sup>. Инфраструктурный бюджетный кредит был предоставлен Самарской области на следующих условиях: плата за кредит – 3% годовых, срок предоставления бюджетного кредита – не менее 15 лет, погашение бюджетного кредита – равными долями, начиная с третьего года предоставления кредитных средств с возможностью досрочного погашения.

Кроме перечисленных выше, для финансового обеспечения проекта были использованы такие финансовые инструменты, как инфраструктурные облигации ДОМ.РФ в объеме 24,2 млрд рублей, кредитные средства ДОМ.РФ суммарно в объеме 35,5 млрд рублей в форме займа концессионеру. Остальные внебюджетные источники в размере 8,12 млрд рублей – это средства концессионной компании. Проект завершен в 2024 году.

Значимым примером реализации механизма софинансирования в сфере инфраструктурного развития Самарской области выступает проект строительства линии метрополитена и станции «Театральная», занимающий второе место по объёму капитальных вложений в регионе. Сметная стоимость строительства линии метрополитена протяженностью 2,57 км и станции «Театральная» составляет 19,1 млрд рублей. Проект реализуется в рамках комплекс-

<sup>1</sup> Паспорт федерального проекта «Строительство автомобильных дорог международного транспортного коридора Европа – Западный Китай» [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/8/12719?ysclid=mqgi3ffdkl838141726> (дата обращения 16.06.2026)

ного развития территорий в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 14.07.2021 № 1189. Для реализации проекта предоставлен инфраструктурный кредит, то есть бюджетный кредит из федерального бюджета на финансовое обеспечение инфраструктурных проектов в размере 10,4 млрд руб.: в 2022 году – 4,5 млрд руб., в 2023 году – 5,9 млрд руб. Срок кредита – 15 лет, процентная ставка – 3% годовых. Завершение строительства и ввод станции в эксплуатацию запланированы на 2027 год<sup>2</sup>.

Третьим значимым проектом, иллюстрирующим структуру финансирования объектов капитального строительства с участием бюджетных инвестиций в Самарской области, выступает строительство общеобразовательной школы на 1 100 мест в 14-м квартале жилого района «Волгарь» городского округа Самара. Реализация проекта осуществлялась в рамках федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование». Финансовые вложения в проект составили 1 406,2 млн рублей. Объем бюджетных инвестиций составил 856 млн руб., из которых 684,8 млн рублей (80%) – средства федерального бюджета, 171,2 млн рублей (20%) – средства бюджета Самарской области. Остальные средства – внебюджетные средства, привлекаемые концессионной компанией ООО «ПроШкола»<sup>3</sup>.

Представленный пример иллюстрирует классическую модель софинансирования инфраструктурных проектов в социальной сфере, характеризующуюся асимметричным распределением финансовой нагрузки: основная доля финансирования обеспечивается за счёт средств федерального бюджета, тогда как региональный бюджет выполняет функцию софинансирующего источника в заранее установленном соотношении. В рамках заключённого концессионного соглашения между Правительством Самарской области (в роли концедента) и ООО «ПроШкола» (в роли концессионера) разграничены следующие обязательства сторон.

<sup>2</sup> Постановление Правительства Самарской области от 23.04.2025 № 223 «О внесении изменения в постановление Правительства Самарской области от 04.03.2024 № 132 «Об установлении расходных обязательств министерства строительства Самарской области в сфере осуществления бюджетных инвестиций в объекты государственной собственности». Официальный сайт Правительства Самарской области [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.samregion.ru> (дата обращения 16.06.2026)

<sup>3</sup> Постановление Правительства Самарской области от 05.09.2022 № 737 «О реализации концессионного соглашения о финансировании, проектировании, строительстве и эксплуатации объекта образования: Строительство общеобразовательной школы в 14 квартале жилого района «Волгарь» по адресу: Самарская область, г.о. Самара, Куйбышевский район, жилой район «Волгарь» 14 квартал». Официальный сайт Правительства Самарской области [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.samregion.ru> (дата обращения 16.06.2026).

Со стороны концедента (Самарской области) предусматривается предоставление капитального гранта и осуществление платы концедента в соответствии с условиями соглашения. Концессионер (ООО «ПроШкола») берёт на себя обязательства по строительству объекта за счёт собственных средств, средств капитального гранта и банковского кредита, а также обеспечивает последующую эксплуатацию объекта. По завершении строительства в 2024 году объект передан в пользование образовательной организации, финансирование которой осуществляется за счёт средств областного бюджета.

Проведённый анализ эмпирических данных позволяет сделать вывод о высокой адаптивности механизмов софинансирования к специфике инфраструктурных проектов и региональным условиям. С учетом этого автор предлагает на основе софинансирования механизм финансового обеспечения проектов капитального строительства, в котором увязаны источники средств, инструменты, формы и модели. Структурная схема механизма финансового обеспечения проектов капитального строительства на основе софинансирования представлена на рисунке 2.

Данный механизм формирует методологическую основу для развития теоретических представлений об источниках, инструментах, формах, моделях финансового обеспечения, систематизируя подходы к их классификации, взаимодействию и эффективному сочетанию в рамках проектов капитального строительства. При этом усиливается роль софинансирования как основы интеграции финансовых ресурсов различных уровней и форм собственности. Это также позволяет обеспечить распределение финансовых потоков между различными каналами привлечения капитала с целью снижения зависимости от какого-либо одного источника, при этом повышается роль внебюджетных источников при финансировании социально значимых объектов.

Не менее важно отметить, что применение механизма софинансирования сопряжено с рядом существенных рисков, требующих внимания. Основной риск связан с формированием долговой нагрузки на бюджет в долгосрочном периоде, которая возникает вследствие использования кредитных и концессионных моделей, предполагающих бюджетные обязательства концедента на эксплуатационной стадии реализации проекта. В сравнении с прямым бюджетным финансированием такие модели формируют публичные обязательства, способные существенно повлиять на устойчивость региональных финансов в перспективе.



Рис. 2. Механизм финансового обеспечения проектов капитального строительства на основе софинансирования

Необходимо также указать на наличие риска сдвига сроков реализации проекта. Задержки в выполнении этапов проекта могут привести как к нарушению условий кредитных соглашений и применению штрафных санкций со стороны банков, так и к потере права на получение федеральных трансфертов или инфраструктурных кредитов. Риск удорожания проекта обусловлен неполным учётом особенностей проекта на этапе планирования, включая: изменение цен на строительные материалы и услуги, необходимость корректировки проектной документации, выявление неучтённых инженерных или экологических условий площадки строительства. В связи с этим для минимизации выявленных рисков целесообразно внедрение комплекса мер на стадии планирования и контроля проекта.

### Заключение

В ходе проведённого исследования автором осуществлён комплексный анализ динамики бюджетных инвестиций в Самарской области за десятилетний период. Результаты анализа позволили выявить ключевые тенденции в сфере финансирования инфраструктурных и социальных проектов на региональном уровне.

На основе полученных данных автором предложен механизм финансового обеспечения инвестиционных проектов, акцентирующий внимание на значимости софинансирования. Переосмысление роли софинансирования как многокомпонентного механизма финансового обеспечения открывает новые возможности для эффективного решения задачи создания социально значимых объектов в регионах РФ в усло-

виях ограниченности бюджетных ресурсов, несмотря на наличие значимых рисков, которыми необходимо управлять и контролировать на всех стадиях бюджетного процесса. Дальнейшая методическая проработка данного подхода представляется перспективным направлением научных исследований в сфере региональных финансов и планирования бюджетных инвестиций.

### Список литературы

1. Ковалева, Т. М. Развитие инструментов эффективности использования бюджетных средств // Экономика и предпринимательство. 2024. № 1 (162). С. 1261-1264. DOI: 10.34925/EIP.2024.162.1.244. EDN: QQSVSD.
2. Мулендеева Л. Н. Бюджетная политика Российской Федерации в современных экономических условиях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 84-91. EDN: CZJZMS.
3. Васильева Е. Ю., Амиров В. Ю. Управление строительными проектами в условиях ресурсных ограничений // Управленческий учет. 2025. № 11-2. С. 438-444. EDN: AEJLKN.
4. Фидарова Л. М., Мардеян Н. А. Управление бюджетными инвестициями // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 4. № 10 (118). С. 102-110. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.10.04.014. EDN: DRBQDO.
5. Соломко М. Н. Сравнительный анализ инвестиционных расходов бюджетов: региональный аспект // Вестник университета. 2020. № 4. С. 166-173. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-4-166-173. EDN: TQJTIF.
6. Коваленко Н. Н. Оценка статистического распределения показателей структуры бюджетных инвестиций // Статистика и Экономика. 2023. Т. 20. № 4. С. 66-76. DOI: 10.21686/2500-3925-2023-4-66-76. EDN: LJCHFL.
7. Викторов М. Ю. Цифровизация процессов реализации инвестиционно-строительных проектов // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2020. Т. 10. № 4(35). С. 516-523. DOI: 10.21285/2227-2917-2020-4-516-523. EDN: MLLUEV.
8. Терновская Е. П. Проектное финансирование как перспективный инструмент финансовой поддержки экономического роста // Теория и практика общественного развития. 2021. № 7 (161). С. 73-82. DOI: 10.24158/tpor.2021.7.10. EDN: CETTBE.
9. Михина Е. В. Долговое финансирование инвестиционных проектов в России: реалии и перспективы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-2. С. 240-246. DOI: 10.17513/vaael.3727. EDN: UVKENX.
10. Ковалева Т. М. Софинансирование как метод бюджетного планирования // Экономика и предпринимательство. 2022. № 2 (139). С. 625-627. DOI: 10.34925/EIP.2022.139.2.116. EDN: VYSXAJ.
11. Савинов О. Г., Тершукова М. Б., Бойко И. А., Ковалева Т. М., Караулова Ю. В., Милова Л. Н., Дождева Е. Е., Жегалова Е. В., Хвостенко О. А., Просветова А. А., Мулендеева Л. Н. Теоретические основы финансов в современных условиях. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. 200 с. ISBN: 978-5-7422-8667-7. EDN: BKZROB.
12. Кадочников Д. В. Капитальные расходы бюджетов субъектов РФ: проблемы регулирования // Журнал институциональных исследований. 2022. Т. 14. № 2. С. 96-109. DOI: 10.17835/2076-6297.2022.14.2.096-109. EDN: JCWKVI.
13. Шаш Н. Н., Крашенинников Ю. С. Бюджетные инвестиции в контексте инфраструктурного развития Российской Федерации: основные проблемы и тренды // Международный научный журнал. 2022. № 2 (83). С. 86-94. DOI: 10.34286/1995-4638-2022-83-2-86-94. EDN: UXVBQE.
14. Оперативный доклад Счетной палаты Российской Федерации о ходе исполнения консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации январь – декабрь 2024 года [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/audit/oper-2024> (дата обращения: 05.06.2026).
15. Соломко М. Н. Сравнительный анализ инвестиционных расходов бюджетов: региональный аспект // Вестник университета. 2020. № 4. С. 166-173. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-4-166-173. EDN: TQJTIF.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## БАЙЕСОВСКАЯ МОДЕЛЬ ВЫХОДА МАЛОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ НА ПУБЛИЧНЫЙ РЫНОК

**Воронов В. С. ORCID ID 0000-0002-0655-4413,  
Смирнова В. Р. ORCID ID 0000-0002-9318-8545**

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российская государственная академия интеллектуальной собственности», Москва,  
Российская Федерация, e-mail: box864tmn@yandex.ru*

Целью исследования является разработка байесовской модели, позволяющей оценивать вероятность выхода малой технологической компании (стартапа) на публичный рынок. Для моделирования и исследования предметной области инновационной экосистемы в работе применен аппарат байесовских сетей доверия (Bayesian belief network). Представлен поэтапный процесс построения гибкой экспертной системы, предназначенной для поддержки инвестиционных решений венчурного фонда. В качестве значимых модификаторов вероятности выхода стартапа на публичный рынок учитываются вероятность привлечения венчурного фонда и состояние рынка ценных бумаг. Дополняющими внутренними факторами инвестиционной привлекательности являются состояние патентного портфеля стартапа и уровень готовности технологии. Действующая модель системы реализована в программе – редакторе байесовских сетей Netica. С помощью вычислительных экспериментов подтверждена логика причинно-следственных связей между всеми случайными переменными байесовской сети, а также адекватность выводов, получаемых с помощью построенной модели. Представленная модель дает возможность не только обновлять убеждения субъекта, принимающего решения, при поступлении новых свидетельств, но также позволяет дифференцировать вероятностные выводы в зависимости от того, насколько успешно реализуется проект стартапа, формируется его патентный портфель и как инвесторы воспринимают текущее состояние фондового рынка.

**Ключевые слова:** байесовская сеть доверия, изобретение, малая технологическая компания, патентный портфель, модель, публичный рынок, финансирование

## BAYESIAN MODEL FOR ENTERING A SMALL TECHNOLOGY COMPANY INTO THE PUBLIC MARKET

**Voronov V. S. ORCID ID 0000-0002-0655-4413,  
Smirnova V. R. ORCID ID 0000-0002-9318-8545**

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“Russian State Academy of Intellectual Property”, Moscow,  
Russian Federation, e-mail: box864tmn@yandex.ru*

The aim of this study is to develop a Bayesian model for assessing the likelihood of a small technology company (startup) entering the public market. Bayesian belief networks are used to model and explore the subject area of the innovation ecosystem. A step-by-step process for constructing a flexible expert system designed to support venture capital fund investment decisions is presented. The likelihood of attracting a venture capital fund and the state of the securities market are considered as significant modifiers of a startup’s likelihood of going public. Additional internal factors of investment attractiveness include the state of the startup’s patent portfolio and the level of technology readiness. The current model of the system is implemented in a Bayesian network editor Netica. Computational experiments confirmed the logic of the cause-and-effect relationships between all random variables in the Bayesian network, as well as the validity of the conclusions drawn from the constructed model. The presented model not only enables the decision maker to update its beliefs when new evidence becomes available, but also allows for the differentiation of probabilistic inferences based on the success of the startup’s project, the development of its patent portfolio, and investors’ perceptions of the current state of the stock market.

**Keywords:** bayesian belief network, financing, invention, model, patent portfolio, small technology company, stock market

### Введение

В настоящее время не сформировано целостное представление о влиянии различных факторов неопределенности на процесс создания и выхода малой технологической компании на публичный рынок. Это объясняется большим количеством, сложностью взаимосвязей и взаимной зависимостью указанных факторов. Их выявлению и исследованиям посвящено множество на-

учных публикаций. В частности, в работах последних лет уделяется большое внимание влиянию так называемых патентных сигналов. Например, анализировалось влияние количества патентов у компаний, которые вышли на публичный рынок (далее – IPO, Initial public offering) при поддержке венчурного капитала, на долгосрочную доходность акций [1]. Результаты исследования показали, что компании, которые вышли

на IPO при поддержке венчурного капитала и успешно подали патентные заявки в период инвестиций, демонстрируют более высокие показатели после IPO по сравнению с другими компаниями, получившими и не получившими венчурный капитал.

В другом исследовании, учитывая важность доступа к капиталу для будущего успеха компании, анализировалось влияние затрат, связанных с IPO, на будущие инновации компании [2]. Анализ количества патентов и ссылок на патенты в качестве показателей эффективности инноваций показал, что компании с более высокими затратами на IPO демонстрировали более низкий уровень инноваций после выхода на IPO.

Известно, что новые изобретения создают асимметрию знаний между инновационными компаниями и внешними инвесторами, что затрудняет получение финансирования для продолжения изобретательской деятельности. Вследствие этого большинство инновационных компаний сталкивается с финансовыми ограничениями. В ряде исследований патенты рассматриваются как сигналы, уменьшающие указанную асимметрию и способствующие привлечению внешнего финансирования [3; 4]. Однако результаты исследований зачастую противоречивы. В связи с этим была сделана попытка объединить литературу по финансовым ограничениям и анализу патентных сигналов с целью исследования указанных противоречий [5]. В результате было показано, например, что неоднозначность в предыдущих работах возникла по причине упрощенного рассмотрения патентов как единого сигнала.

В следующей работе на основе большой выборки американских компаний была выявлена значимая отрицательная взаимосвязь между количеством патентов (и их цитирований) и риском падения цен акций. Полученные результаты согласуются с аргументами о том, что запатентованные инновационные разработки являются высококачественным сигналом и снижают издержки на защиту информации, что уменьшает информационную асимметрию и улучшает раскрытие информации [6].

Практически во всех перечисленных и других подобных исследованиях применялся регрессионный анализ взаимного влияния отдельных факторов [6; 7]. Однако при таком подходе получение целостного представления о взаимной зависимости множества факторов в предметной области весьма затруднительно. В связи с этим представляется более продуктивным подход на основе логико-вероятностного анализа. В частности, в одной из предыдущих работ авторов

была построена байесовская модель для анализа деятельности субъектов инновационной экосистемы с учетом воздействия различных факторов, существенно влияющих на принятие инвестиционных, финансовых и управленческих решений в условиях неопределенности, характерных для подобной среды [8]. В качестве целевой случайной переменной в модели рассматривалась текущая (рыночная) цена акции стартапа. Идеи, заложенные в основу этой модели, были использованы авторами в новой, представленной ниже модели, в которой целевой переменной является вероятность успешного выхода стартапа на публичный рынок.

**Цель исследования** – разработка байесовской модели, позволяющей оценивать вероятность выхода малой технологической компании (стартапа) на публичный рынок.

### **Материалы и методы исследования**

В работе применен метод вероятностного моделирования с использованием аппарата байесовских сетей доверия (БСД) [9, с. 83–152]. Модель предметной области и вычислительные эксперименты реализованы в программной среде редактора байесовских сетей Netica (Norsys) [10]. В качестве субъектов инновационной экосистемы в модели выступают: стартап (малая технологическая компания – МТК); независимые эксперты – технологические брокеры и технологические аудиторы; эксперт рынка ценных бумаг; венчурный фонд.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

#### *Конструирование описания предметной области экосистемы*

Как известно, выход стартапа на IPO является ключевым результатом деятельности любого венчурного фонда. В свою очередь, заинтересованность последнего в финансировании стартапа существенно зависит от того, насколько успешно идет формирование патентного портфеля [11; 12] и какова степень готовности проекта, реализуемого данным стартапом. Дополнительным внутренним фактором является также наличие у стартапа опыта выявления и патентования изобретений, а фактором воздействия внешней среды – состояние рынка ценных бумаг (РЦБ).

Следует отметить, что принятие решений в таких условиях не является для венчурного фонда простой задачей. Поскольку фонду приходится принимать финансовые, инвестиционные и управленческие решения в подобных условиях неоднократно, его менеджерам требуется гибкая автома-

тизированная система аналитической и экспертной поддержки [13]. В связи с этим для анализа взаимного влияния факторов неопределенности и поддержки решений инвестора авторами была построена БСД (рис. 1), узлы которой отображают следующие случайные переменные:

– опыт команды – вероятность наличия у команды стартапа опыта по выявлению и патентованию изобретений (родительский узел);

– патентный портфель – вероятность формирования патентного портфеля у стартапа;

– УГТ-5 – вероятность достижения проектом уровня готовности технологии (УГТ или TRL – Technology Readiness Level) не ниже УГТ-5 (TRL-5) [14] или выше (родительский узел);

– венчурный фонд – вероятность привлечения венчурного фонда для финансирования стартапа.

– РЦБ – состояние рынка ценных бумаг, связываемое с общим ожиданием роста или снижения (родительский узел) [15, с. 13–30];

– выход на IPO – вероятность успешного выхода стартапа на публичный рынок.

На рис. 1 представлена структура байесовской сетевой модели до ее инициализации, без стержневых диаграмм вероятностей состояний входящих в нее узлов случайных переменных, перечисленных выше.

Для обучения модели необходимо назначить дискретные состояния всех случайных переменных. В частности, для родительского узла переменной вероятности наличия у команды стартапа опыта по выявлению и патентованию изобретений («Опыт команды») назначены состояния: богатый опыт

(Rich); недостаточный опыт (Poor). Таблицу безусловных вероятностей для этого узла заполним исходя из того, что наличие богатого опыта по выявлению и патентованию изобретений у стартапа является скорее исключением, поэтому вероятности богатого опыта присвоено значение 20 %, при этом вероятность недостаточного опыта составит, соответственно, 80 % (табл. 1).

**Таблица 1**

ТБВ для узла «Опыт команды»

Вероятность наличия опыта у команды стартапа	Оценка, %
Богатый опыт (Rich)	20
Недостаточный опыт (Poor)	80

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

Зависимой переменной этого узла является переменная «Патентный портфель», для которой назначены два состояния: высокая вероятность (High), низкая вероятность (Low). Вероятностные характеристики этой переменной обусловлены состоянием родительского узла «Опыт команды», поэтому для расчета и вывода значений полных вероятностей нужно заполнить внутреннюю таблицу условных вероятностей (ТУВ), (табл. 2). Для первого состояния предположим, что команда стартапа уже имеет опыт выявления изобретений и составления заявок в патентное ведомство (строка 1). В таком случае условной высокой вероятности формирования патентного портфеля присвоено значение 75 %, а условной низкой вероятности, соответственно, 25 %.

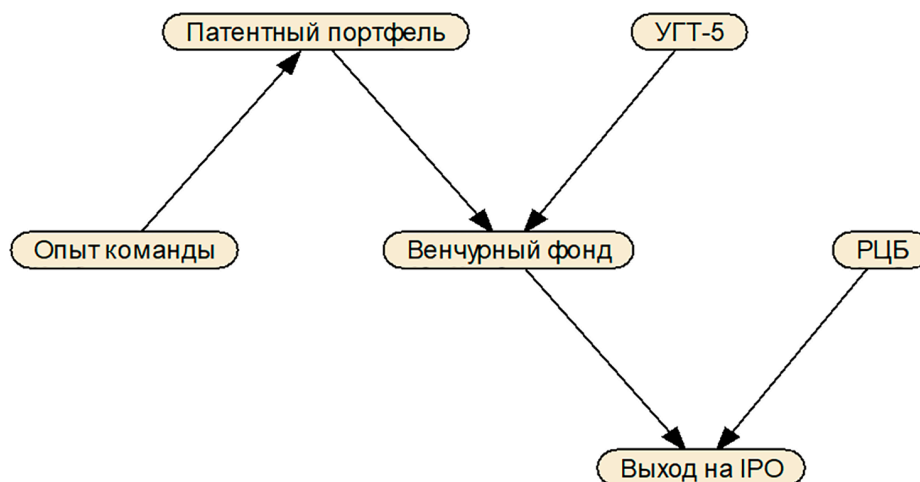


Рис. 1. Исходный граф модели

Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Таблица 2

ТУВ для узла «Патентный портфель»

№	Опыт команды	Вероятность формирования патентного портфеля, %	
		Высокая (High)	Низкая (low)
1	Богатый (Rich)	75	25
2	Недостаточный (Poor)	20	80

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

В случае если у стартапа не имеется достаточного опыта (строка 2), условная вероятность формирования патентного портфеля составит 20 %, а вероятность противоположного состояния, соответственно, 80 %.

Степень готовности проекта, так же как и получение патентов, является значимым сигналом для венчурного фонда. Однако стандартизованного показателя степени готовности проекта в целом пока нет, поэтому чаще всего на практике используется показатель уровня готовности технологии (УГТ или TRL). В модели узел вероятности достижения уровня готовности УГТ-5 является родительским узлом, напрямую воздействующим на интерес венчурного фонда. Как известно, доведение проекта до уровня УГТ-5 является непростой задачей для любого стартапа [16], поэтому вероятности достижения этого уровня эксперты – технологические брокеры и аудиторы реалистично дают оценку 40 % (табл. 3).

Таблица 3

ТБВ для узла «УГТ-5»

Вероятность достижения уровня готовности УГТ-5	Оценка, %
Да (Yes)	40
Нет (No)	60

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

Характеристики зависимой переменной вероятности привлечения венчурного фонда обусловлены состоянием его родительских узлов, поэтому для расчета и вывода значений полных вероятностей нужно заполнить еще одну внутреннюю таблицу условных вероятностей (ТУВ, табл. 4). Однако исходной информации для этого также не задано. Для решения этой задачи эксперты должны использовать всю полезную информацию и свои знания:

- о текущем уровне готовности технологии (УГТ), которую разрабатывает данный стартап;
- о новейших достижениях и разработках в данной области техники;

- о состоянии РЦБ в целом и о восприятии инвесторами рисков, связанных с акциями молодых инновационных компаний;
- о предпочтениях венчурного фонда, а также о любых фактах и событиях, способных оказывать на них влияние, и т. д.

Заполнение ТУВ начнем, предполагая, что вероятность формирования патентного портфеля у стартапа является достаточно высокой (табл. 4, первая колонка). В таких условиях при одновременном достижении проектом уровня готовности технологии УГТ-5 вероятность привлечения венчурного фонда должна быть самой высокой. По этой причине условной вероятности высокой заинтересованности венчурного фонда присвоено значение 90 % (1-я строка ТУВ). Следующая комбинация случайных событий (2-я строка ТУВ) также соответствует высокой вероятности формирования патентного портфеля, но при этом уровень готовности УГТ-5 не достигнут, поэтому вероятность высокой заинтересованности фонда обоснованно снижается до 70 %.

В следующей комбинации событий предполагается, что вероятность формирования патентного портфеля у стартапа не является достаточно высокой. По этой причине даже при высоком уровне готовности проекта УГТ-5 вероятность привлечения венчурного фонда составляет 40 % (3-я строка ТУВ). Однако если и уровень готовности УГТ-5 не достигнут, то эта вероятность резко снижается до 5 % (4-я строка ТУВ).

Последний родительский узел дает представление о текущем состоянии рынка ценных бумаг как внешней инвестиционной среды [15, с. 31–38]. Это состояние обычно характеризуется специалистами в целом как «хорошее» (растущий рынок) или «плохое» (снижение рынка). Назначая уровни безусловных вероятностей этого узла (табл. 5), будем исходить из оценок экспертов-аналитиков фондового рынка, которые считают, что его текущее состояние можно с вероятностью 40 % считать хорошим.

**Таблица 4**

ТУВ для узла вероятности привлечения венчурного фонда

№	Патентный портфель	Достижение УГТ-5	Вероятность привлечения венчурного фонда, %	
			Высокая (Yes)	Низкая (No)
1	Высокая	Да	90	10
2	Высокая	Нет	70	30
3	Низкая	Да	40	60
4	Низкая	Нет	5	95

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

**Таблица 5**

ТБВ для узла состояния РЦБ

Вероятность состояния рынка ценных бумаг	Оценка, %
Хорошее (Good)	40
Плохое (Bad)	60

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

**Таблица 6**

ТУВ для узла вероятности успешного выхода на IPO

№	Венчурный фонд	Состояние РЦБ	Вероятность успешного выхода на IPO, %	
			Высокая (High)	Низкая (Low)
1	Высокая	Хорошее	95	5
2	Высокая	Плохое	60	40
3	Низкая	Хорошее	50	50
4	Низкая	Плохое	10	90

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

Характеристики целевой переменной зависимого узла вероятности успешного выхода стартапа на публичный рынок обусловлены состоянием его родительских узлов, поэтому для расчета и вывода значений полных вероятностей нужно заполнить последнюю внутреннюю таблицу условных вероятностей (ТУВ, табл. 6).

Заполнение этой таблицы начнем, предполагая, что вероятность привлечения венчурного фонда является достаточно высокой (табл. 6, первая колонка). В таких условиях эксперты реалистично считают, что при одновременном благоприятном состоянии РЦБ вероятность успешного выхода стартапа на публичный рынок должна быть самой высокой. По этой причине условной вероятности успешного выхода присвоено значение 95 % (табл. 6, 1-я строка). Следующая комбинация случайных событий (2-я строка ТУВ) также соответствует высокой вероятности привлечения венчурного фонда, но при этом состояние РЦБ уже

не является благоприятным, поэтому вероятность успешного выхода обоснованно снижена до 60 %.

В следующей комбинации событий предполагается, что вероятность привлечения венчурного фонда уже не является достаточно высокой. По этой причине даже при благоприятном состоянии РЦБ вероятность успешного выхода стартапа на публичный рынок становится неопределенной, 50/50 (3-я строка ТУВ). Наконец, ухудшение в целом состояния РЦБ в таком случае ведет к резкому снижению вероятности успешного выхода на IPO до 10 % (4-я строка ТУВ).

Подчеркнем, что заданные в табл. 1, 3 и 5 вероятности переменных в родительских узлах являются безусловными. С помощью редактора БСД они уже внесены в таблицы безусловных вероятностей модели и отображаются на диаграммах соответствующих узлов (рис. 2, только родительские узлы).

*Анализ действующей модели инновационной экосистемы*

Построение полной конфигурации графа и заполнение всех таблиц условных и безусловных вероятностей завершает процесс первоначального обучения и позволяет перейти непосредственно к практическому использованию модели, то есть к вероятностным выводам. По команде инициализации обученной модели машина рассчитывает априорные распределения полных вероятностей состояния узлов «Па-

тентный портфель», «Венчурный фонд», «Выход на IPO», выводит их значения в таблицы и строит стержневые диаграммы для условий полной неопределенности (рис. 2), то есть до поступления каких-либо свидетельств.

Как показано на рис. 2, в условиях полной неопределенности модель выдает довольно неблагоприятные соотношения вероятностей в узлах «Патентный портфель» (31/69), «Венчурный фонд» (37/63) и в узле целевой переменной «Выход на IPO» (44/56).

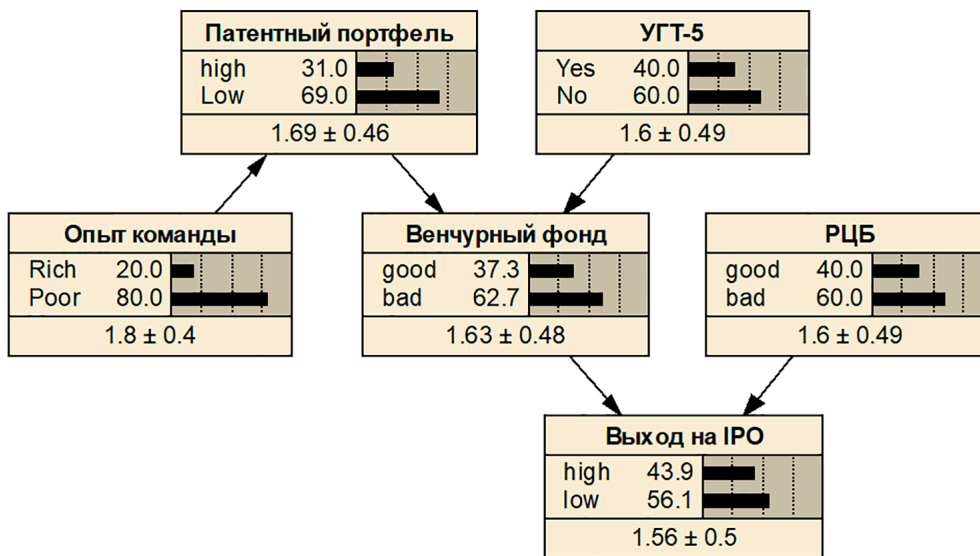


Рис. 2. БСД после инициализации в условиях полной неопределенности  
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

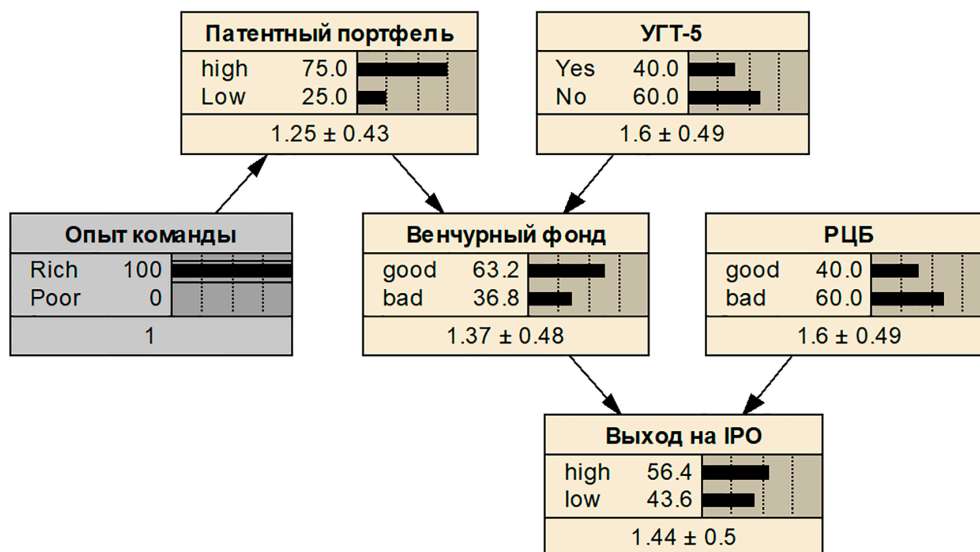


Рис. 3. Подтверждение опыта команды  
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Это соответствует представлению в целом о рынке инноваций как о не совсем «дружественной» среде, наполненной рисками и неопределенностями. Принятие решений в таких условиях чрезвычайно затруднительно и требует непрерывной оценки поступающих рыночных сигналов и другой информации.

Если в таких условиях поступает информация о том, что у команды стартапа имеется достаточный опыт по выявлению и патентованию изобретений, или хотя бы о том, что в команде есть специалист, имеющий та-

кой опыт, то клик в строке Rich узла случайной переменной «Опыт команды» (рис. 3) приводит к пересчету полных вероятностей в зависимых узлах. В частности, вероятность формирования у стартапа патентного портфеля увеличивается до 75 %, вероятность появления интереса у венчурного фонда увеличивается до 63,2 %, а вероятность успешного выхода на IPO – до 56,4 %. Такие реакции подтверждают правильность заданных структурных связей модели и в целом логики рассуждений.

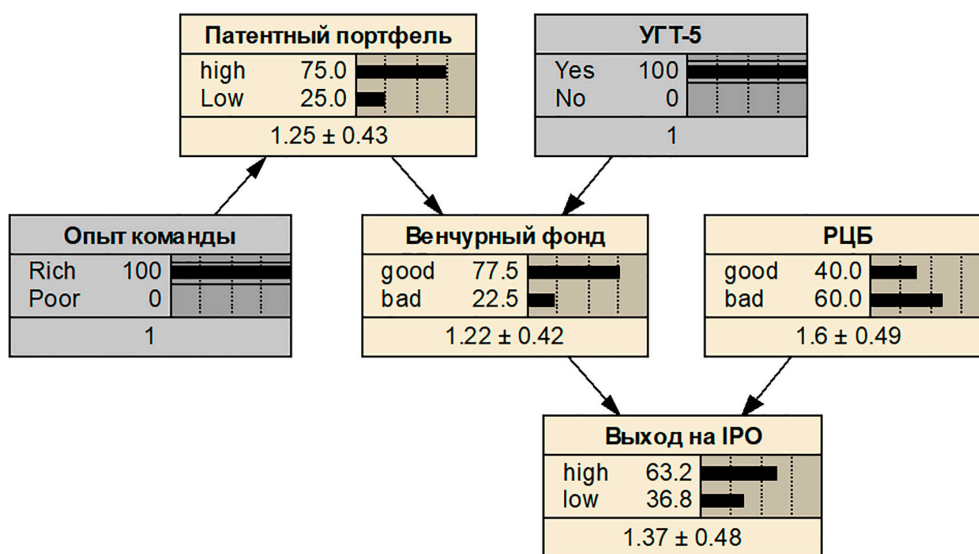


Рис. 4. Подтверждение УГТ-5 при наличии опытной команды  
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

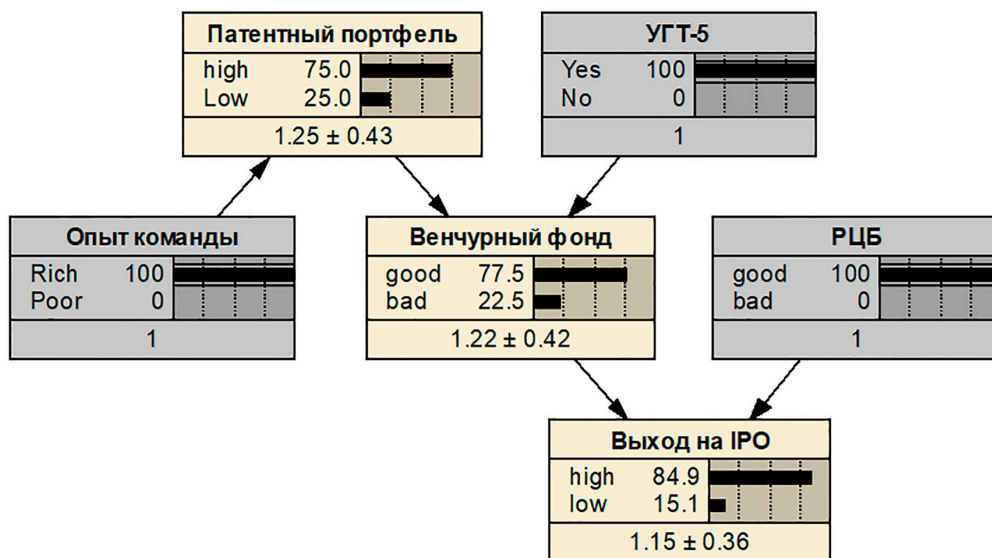


Рис. 5. Вероятность выхода на IPO в условиях растущего РЦБ  
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

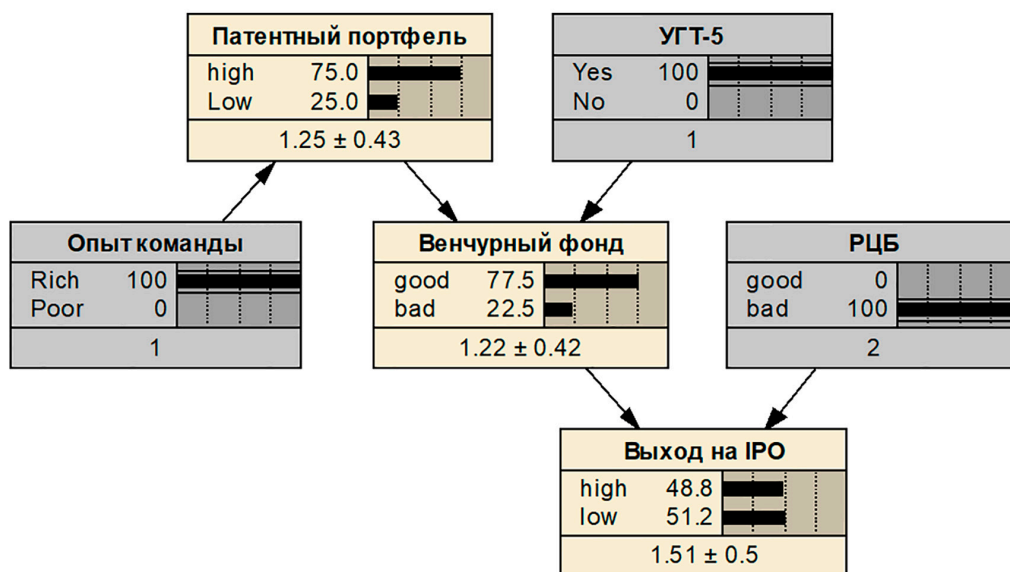


Рис. 6. Вероятность выхода на IPO в условиях снижения РЦБ  
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

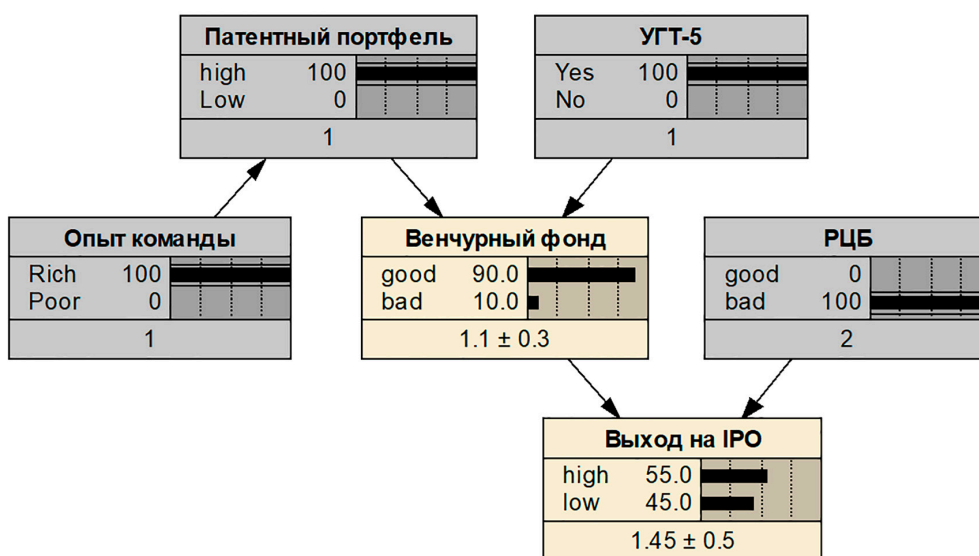


Рис. 7. Вероятность выхода на IPO в условиях неблагоприятного РЦБ при наличии патентов в портфеле стартапа  
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Если опытная команда стартапа одновременно сумела довести готовность технологии по проекту до уровня УГТ-5 и выше, то этот факт подтверждается кликом в соответствующую строку таблицы узла переменной «УГТ-5». При этом вероятность заинтересованности венчурного фонда увеличивается еще сильнее – до 77,5 % (рис. 4). Одновременно вероятность успешного выхода на IPO увеличивается до 63,2 %.

Наконец, если в целом состояние рынка ценных бумаг является благоприятным (рис. 5), то ввод подтверждающего свидетельства в соответствующую строку таблицы узла переменной «РЦБ» приводит к росту вероятности успешного выхода стартапа на IPO до самого высокого значения 84,9 %.

Однако при неблагоприятном состоянии РЦБ (рис. 6) вероятность выхода на IPO снижается сразу до уровня ниже 50 % (48,8),

и общая ситуация вновь становится существенно менее определенной, что характеризуется соотношением полных вероятностей в данном узле 48,8/51,2 (то есть близким к 50/50).

Последней возможностью немного исправить ситуацию в условиях неблагоприятного состояния РЦБ является подтверждение свидетельства о том, что патентный портфель стартапа успешно сформирован (рис. 7). При этом вероятность привлечения венчурного фонда увеличивается до максимальных 90 %, а вероятность успешного выхода стартапа на IPO – только до 55 %.

Таким образом, адекватные реакции построенной модели, легко проверяемые расчетным путем, демонстрируют внутреннюю согласованность заданной причинно-вероятностной структуры. Дальнейшие вычислительные эксперименты с перебором возможных состояний случайных переменных позволяют получить множество значений целевой переменной для анализа и принятия решений. Остается добавить, что возможности обучения и расширения модели практически не ограничены. Добавление новых узлов переменных и причинно-следственных связей с помощью программы – редактора БСД не требует от оператора сложных манипуляций и знания алгоритмических языков.

### Заключение

В результате проведенного исследования разработана и верифицирована байесовская модель инновационной экосистемы, позволяющая оценивать вероятность выхода малой технологической компании на публичный рынок. Актуальность достижения этого результата, как одной из высших стадий развития технологических компаний была подчеркнута в планах развития федерального проекта РФ «Технологии». Представленная модель позволяет анализировать причинно-следственные связи между всеми субъектами и элементами экосистемы и может использоваться в качестве интеллектуальной системы для поддержки принятия решений венчурного фонда о финансировании стартапа.

Ключевые результаты исследования показали, что успешное формирование патентного портфеля и достижение уровня готовности технологии проекта не ниже УГТ-5 оказывают наиболее существенное влияние на вероятность привлечения венчурного финансирования и успешный выход стартапа на IPO. Наличие у команды стартапа опыта по выявлению и патентованию изобретений является дополняющим

внутренним модификатором вероятности успешного формирования патентного портфеля. Случайная переменная, отображающая текущее состояние РЦБ, является значимым внешним модификатором вероятности успешного выхода стартапа на IPO. В целом предложенная модель позволяет эффективно обновлять убеждения субъектов инновационной экосистемы при поступлении новых свидетельств.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии методологии моделирования процессов финансирования и акционирования технологических компаний в условиях высокой неопределенности. Разработанная модель может служить основой для продолжения исследований в области организации финансирования и анализа инвестиционной привлекательности МТК.

Практическая значимость работы определяется возможностями количественной оценки влияния внешних и внутренних факторов на инвестиционные, финансовые и управленческие решения. Развитие модели направлено на расширение набора учитываемых факторов и параметров, интеграцию дополнительных метрик оценки инновационных проектов и обеспечение возможности адаптации под специфику различных технологических отраслей. Предложенная методология может быть использована как для академических исследований, так и для практического применения в деятельности субъектов инновационных экосистем.

### Список литературы

1. Zhang Y., Zhang X. Patent growth and the long-run performance of VC-backed IPOs // *International Review of Economics and Finance*. 2020. Vol. 69. P. 33–47. DOI: 10.1016/j.iref.2020.04.006.
2. Cox J., Fuller K. P., Lin Z., Wu W. Do IPO costs affect innovation? // *Review of Financial Economics*. 2021. Vol. 39 (4). P. 385–401. DOI: 10.1002/rfe.1124.
3. Hall B. H. Is there a role for patents in the financing of new innovative firms? // *Industrial and Corporate Change*. 2019. Vol. 28 (3). P. 657–680. DOI: 10.1093/icc/dty074.
4. Lantushenko V., Nelling E. F. How do institutional investors respond to patent announcements? // *Managerial Finance*. 2018. Vol. 44. Is. 12. P. 1446–1465. DOI: 10.1108/MF-12-2017-0536.
5. Levitas E., McFadyen M. A. Multicomponent signals and financial constraints // *Technology Analysis & Strategic Management*. 2020. Vol. 32 (4). P. 397–412. DOI: 10.1080/09537325.2019.1664735.
6. Ben-Nasr H., Bouslimi L., Zhong R. Do Patented Innovations Reduce Stock Price Crash Risk? // *International Review of Finance*. 2021. Vol. 21 (1). P. 3–36. DOI: 10.1111/irfi.12265.
7. Feng X., Chan K. C., Lo Y. L. Are venture capitalist-backed IPOs more innovative? Evidence from an emerging market // *North American Journal of Economics and Finance*. 2020. Vol. 51. 100839. DOI: 10.1016/j.najef.2018.08.022.

8. Чернявский С. В., Воронов В. С., Викторов Е. И. Байесовские модели инновационной деятельности субъектов платформенных экосистем // *Цифровая экономика*. 2025. № 2 (32). С. 25–32. DOI: 10.34706/DE-2025-02-02.
9. Тулупьев А. Л., Николенко С. И., Сироткин А. В. Основы теории байесовских сетей. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2019. 399 с. ISBN 978-5-288-05892-9.
10. Norsys Software Corp. [Электронный ресурс]. URL: <https://norsys.com/netica.html> (дата обращения: 15.05.2026).
11. Choi J. P., Gerlach H. A Theory of Patent Portfolios // *American Economic Journal: Microeconomics*. 2017. Vol. 9 (1). P. 315–351. DOI: 10.1257/mic.20150003.
12. Mukundan R., Jain K., Pathari V. A model for measuring and ranking a firm's patent portfolio // *Technology Analysis & Strategic Management*. 2019. Vol. 31 (9). P. 1029–1047. DOI: 10.1080/09537325.2019.1583327.
13. Косников С. Н., Золкин А. Л., Атаева Л. Б., Дорждева В. А. Особенности экспертных систем поддержки принятия решений и их применение в экономике // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2023. № 5 (49). С. 160–163. EDN: OJYHMA.
14. ГОСТ Р 71726-2024. Трансфер технологий. Методические указания по оценке уровня готовности технологий (TRL): национальный стандарт Российской Федерации. М.: Российский институт стандартизации, 2024. 24 с.
15. Воронов В. С., Воронова Н. С., Дарушин И. А., Иванов В. В., Кашеева Е. А., Ключников И. К., Коршунов О. Ю., Львова Н. А., Нурмухаметов Р. К., Соколов Б. И. Современные финансовые рынки: монография для магистрантов, обучающихся по программам направления Финансы и кредит / под ред. В. В. Иванова. М.: Проспект, 2018. 576 с. EDN: UXEVSY. ISBN 978-5-392-28078-0.
16. Дроговоз П. А., Пушкарева П. П. Особенности использования метода оценки уровня готовности технологий в наукоемких отраслях: зарубежный и отечественный опыт // *Экономика и предпринимательство*. 2019. № 5 (106). С. 1066–1070. EDN: DYDGMM.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Исследование проведено в рамках выполнения научно-исследовательской работы «Разработка концепции инвестиций в сферу интеллектуальной собственности на основе проектного, акционерного финансирования и налогового стимулирования», согласно Государственному заданию для ФГБОУ ВО «Российская государственная академия интеллектуальной собственности» (2-ГЗ-2025).

**Financing:** The study was conducted as part of the research project “Development of a concept for investments in the field of intellectual property based on project, equity financing and tax incentives,” according to the State Assignment for the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Russian State Academy of Intellectual Property” (2-GZ-2025).

## КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ

<sup>1</sup>Головачева Л. Н., <sup>2</sup>Рамзаева Е. П., <sup>2</sup>Горбунова О. А.

<sup>1</sup>Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный экономический университет», Самара, Российская Федерация, e-mail: muln@mail.ru;

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

Санкционное давление на Россию со стороны западных государств и усиление вследствие этого геополитических рисков обусловили необходимость укрепления экономического суверенитета страны посредством развития национальной платежной системы. В связи с этим настоящая статья, имеющая своей целью выявление ключевых рисков функционирования национальной платежной системы России и способов их минимизации, представляется довольно актуальной и значимой. В ходе подготовки статьи использовались методы анализа и синтеза, систематизации и классификации, экономико-статистический и табличный методы. В работе рассмотрены различные подходы к содержанию национальной платежной системы, проведен анализ динамики ее основных показателей за период с 2022 по 2025 г., систематизированы группы рисков (геополитические, киберриски и риски отмывания денег, технологические), ограничивающих ее развитие на современном этапе. Установлено оперативное реагирование Банка России на указанные угрозы, нацеленное на повышение технологической независимости отечественной платежной системы посредством развития российских платежных решений, в частности системы передачи финансовых сообщений, национальной системы платежных карт, системы быстрых платежей, сети Мастерчейн. Определены перспективные направления развития национальной платежной системы, в том числе связанные с развитием искусственного интеллекта, совершенствованием законодательного регулирования и ростом информационной осведомленности граждан.

**Ключевые слова:** национальная платежная система, платежная карта, геополитические риски, киберриски, технологический суверенитет, трансграничные переводы

## THE MAIN THREATS TO THE FUNCTIONING OF THE NATIONAL PAYMENT SYSTEM OF RUSSIA

<sup>1</sup>Golovacheva L. N., <sup>2</sup>Ramzaeva E. P., <sup>2</sup>Gorbunova O. A.

<sup>1</sup>Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Samara State University of Economics”, Samara, Russian Federation, e-mail: muln@mail.ru;

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

Sanctions pressure on Russia from Western countries, and the resulting increase in geopolitical risks, have necessitated strengthening the country’s economic sovereignty through the development of a national payment system. Therefore, the examination in this article, which aims to identify key risks to the functioning of Russia’s national payment system and ways to minimize them, appears to be quite relevant and significant. Methods of analysis and synthesis, systematization and classification, economic-statistical methods, and tabular methods were used in preparing this article. This paper examines various approaches to the national payment system’s development, analyzes the dynamics of its key indicators for the period 2022–2025, and systematizes risk groups (geopolitical, cyber, money laundering, and technological) that currently limit its development. It also identifies the Bank of Russia’s rapid response to these threats, aimed at increasing the technological independence of the domestic payment system through the development of Russian payment solutions, specifically the financial messaging system, the national payment card system, the fast payment system, and the Masterchain network. Promising areas for the development of the national payment system have been identified, including those related to the development of artificial intelligence, improvement of legislative regulation, and increased information awareness among citizens.

**Keywords:** national payment system, payment card, geopolitical risks, cyber risks, technological sovereignty, cross-border transfers

### Введение

Национальная платежная система (НПС) играет важнейшую роль в экономике нашей страны, и она не ограничена одной лишь организацией денежных переводов между экономическими субъектами. Это ключевой элемент финансовой системы го-

сударства, обеспечивающий непрерывность безналичных расчетов и эффективное функционирование национальной экономики. НПС обеспечивает прозрачность денежных потоков, их адресность, что положительно сказывается на собираемости налоговых и прочих платежей, поскольку цифровой

след денежной транзакции позволяет выявить схемы уклонения от уплаты налогов. Помимо этого, государство получает больше возможностей для контроля целевого использования бюджетных средств. Финансово-кредитные организации способны быстрее обнаруживать подозрительные финансовые операции и эффективнее противодействовать отмыванию нелегальных доходов. Также НПС повышает доступность финансовых услуг для населения и хозяйствующих субъектов и способствует внедрению разнообразных цифровых сервисов. Таким образом, функционирование в стране национальной платежной системы имеет множество положительных эффектов.

**Цель исследования** – выявление ключевых рисков функционирования национальной платежной системы России и способов их минимизации.

#### **Материалы и методы исследования**

Настоящее исследование проведено авторами на основе изучения научных работ отечественных экономистов, посвященных проблеме функционирования национальной платежной системы, и опирается на использование методов анализа и синтеза, систематизации и классификации, экономико-статистического и табличного методов. Информационным источником данных являются официальные статистические данные Банка России о состоянии национальной платежной системы.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Как отмечает Г.М. Бутбая [1], с 1960-х гг. российский финансовый рынок стал открытым для иностранных субъектов, в числе которых были международные платежные системы (МПС) American Express, Diners Club, VISA, Master Card и др. Участники МПС превратились в ключевых операторов платежных услуг, привнеся на отечественный рынок новые финансовые инструменты и технологии – платежную карту, системы авторизации, клиринга и проч. Однако их функционирование долгое время не имело нормативно-правового регулирования вплоть до введения экономических санкций в 2014 г., когда стала вполне очевидной необходимость построения и укрепления национальной платежной системы России с целью обеспечения экономического суверенитета государства.

Законодательной основой функционирования НПС стал Федеральный закон «О национальной платежной системе» от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ, закрепляющий ее содержание как совокупности взаимодей-

ствующих организаций, обеспечивающих переводы денежных средств. Данный функциональный подход к определению сути НПС поддерживается многими российскими учеными [2]. Однако в экономической литературе встречаются и иные трактовки понятия НПС, позволяющие углубить представление о данной экономической категории. Так, ряд авторов [3, 4] рассматривает НПС как элемент защиты экономической системы страны. Существует также позиция, где акцент делается на инструментальной и технологической составляющей НПС и регулировании использования различных финансовых инструментов в пределах НПС [5].

Общеизвестно, что основным инструментом НПС является платежная карта; в последние годы все чаще употребляется как синоним термин «банковская карта». Авторы согласны с мнением Е. Г. Хоменко [6], который отмечает, что платежная карта эмитируется платежной системой, с которой кредитные организации заключают договоры, тем самым получая право эмиссии данной карты. Отсюда понятие «платежная карта» является первичным по отношению к понятию «банковская карта».

На конец 2025 г. НПС России включала 31 платежную систему<sup>1</sup>, из которых две относятся к системно значимым (ПС Банка России и ПС НРД). При этом с точки зрения функционирования платежных карт все большую важность приобретает ПС «Мир», которой совершается больше половины внутрироссийских карточных операций. Оператором ПС «Мир» выступает Национальная система платежных карт (АО НСПК), создание которой было обусловлено санкциями, введенными против России в 2014 г. АО НСПК обеспечивает обработку совершаемых внутри страны операций с банковскими картами различных платежных систем, в том числе международных ПС.

Авторами рассмотрена динамика основных показателей НПС России за последние 4 года (таблица). С 2022 по 2025 г. количество переводов денежных средств в рамках НПС возросло более чем в 4 раза. При этом объем платежей, совершаемых посредством ПС Банка России, увеличился на 36,8 % и составил 4 573 932,8 млрд руб. в 2025 г. Количество находящихся в обращении платежных карт также возрастает с каждым годом в среднем на 10,5 %. Стремительное развитие демонстрирует в России система быстрых платежей (СБП), объем переводов по которой возрос за рассматриваемый период в 7,2 раза.

<sup>1</sup> Банк России. Статистика национальной платежной системы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/statistics/nps/psrf/> (дата обращения: 18.05.2026).

Ключевые показатели развития НПС России

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп роста, %
Количество переводов денежных средств (ПС Банка России), млн ед.	4958,0	8909,4	15 114,8	19 979,6	В 4 раза
Объем платежей (ПС Банка России), млрд руб.	3 342 396,4	3 532 532,8	4 854 107,9	4 573 932,8	36,8
Объем переводов через СБП, млрд руб.	14 359	30 917	69 473	103 047	В 7,2 раза
Количество платежных карт, млн ед.	396,6	449,3	515,8	544,8	37,4

Примечание: составлена авторами на основе источника: Банк России. Статистика национальной платежной системы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/statistics/nps/psrf/> (дата обращения: 18.05.2026)



Группы рисков развития национальной платежной системы России  
Примечание: составлен авторами на основе источников [7; 9–13]

Тем не менее, несмотря на позитивные тренды развития НПС, следует выделить ряд рисков, ограничивающих ее функционирование, которые авторы предлагают разделить на три группы – геополитические, киберриски и связанные с ними риски отмывания денег, а также технологические (рисунок). Данная авторская классификация рисков в отличие от имеющихся в научной литературе разрозненных исследований отдельных аспектов развития НПС позволяет оценить комплексное влияние различных

внешних и внутренних угроз на устойчивость и эффективность платежной системы России. Стоит отметить, что названные группы рисков имеют тесную взаимосвязь и взаимозависимость.

Геополитические риски порождены санкционным давлением недружественных стран, породившим ряд проблем в использовании российских банковских карт. Так, существенной трудностью стала невозможность использования эмитированных отечественными кредитными организация-

ми платежных карт МПС Visa и Mastercard для осуществления расчетов за границей и оплаты товаров в иностранных интернет-магазинах, а также ограничение выпуска (перевыпуска) карт данных платежных систем, попавших под ответное действие санкций российских банков. Указанная проблема усугубляется узостью перечня стран, в которых принимают национальные платежные инструменты, а также ограничением импорта зарубежного телекоммуникационного оборудования.

Серьезным препятствием для осуществления российскими экономическими субъектами трансграничных переводов (в том числе с использованием платежных карт) стало отключение в 2022 г. ряда российских кредитных организаций от системы SWIFT – ведущей международной телекоммуникационной системы обмена финансовыми сообщениями, используемой порядка 200 странами для осуществления трансграничных переводов. Это привело к увеличению в 3–5 раз сроков обработки денежных переводов в системе SWIFT и росту числа отказов в проведении операций из-за усиления контроля в отношении российских пользователей со стороны иностранных банков [7].

К киберрискам Банк России относит хищение средств клиентов финансовых организаций, финансовые потери самих участников рынка, нарушение надежности и непрерывности предоставления финансовых услуг, развитие системного кризиса из-за кибератак [8]. Так, достаточно распространены являются совершаемые с использованием платежных карт операции без добровольного согласия их держателей, связанные с хищением их персональных данных, что снижает доверие населения к отечественной банковской системе и НПС. Помимо этого, способами несанкционированного вмешательства в работу информационной инфраструктуры кредитных организаций являются эксплуатация ее уязвимостей, DDoS-атаки, применение вредоносного ПО, методы социальной инженерии и др. [9], что позволяет говорить об обусловленности киберрисков как внедрением информационных технологий, так и действием человеческого фактора. По данным Банка России, в 2024 г. было зарегистрировано свыше 750 кибератак на финансовый сектор РФ<sup>2</sup>, в 2025 г. показатель сохраняется на стабильно высоком уровне, что указыва-

ет на серьезность данного вида риска функционирования НПС.

Риски отмывания денег предполагают легализацию полученных преступным путем доходов с использованием переводных операций. Так, например, распространенными способами отмывания денег являются использование карточных счетов подставных лиц (дропов), приобретение товаров в интернет-магазинах подставных организаций и переводы электронных денежных средств (ЭДС) с последующей конвертацией в иностранные валюты и обналичиванием. Мошеннические операции с использованием платежных карт занимают преимущественную долю среди всех типов нелегальных операций. Так, в 2025 г. их количество было равно 980,46 тыс.<sup>3</sup>

Также исследователи [10, 11] отмечают, что развитие современной НПС нашей страны сопровождается различными технологическими рисками, которые связаны со сбоями в работе инфраструктуры платежной системы (процессинговых центров, каналов передачи данных и пр.), ограничением технологического суверенитета России. Последнее проявляется в зависимости работы НПС от импортного оборудования, программного обеспечения и международных стандартов [12], в недостаточности резервных мощностей и ограниченном уровне развития отечественных финансовых технологий [13].

Наличие перечисленных проблем стимулирует государство к активному применению мер с целью обеспечения платежной независимости и бесперебойного характера осуществления денежных транзакций в рамках российской НПС. Своевременные действия регулятора позволили сгладить последствия реализации геополитических угроз, которые без должного реагирования могли парализовать систему карточных расчетов. Адаптация кредитных организаций и их клиентов к новым условиям также может быть оценена на высоком уровне: Банком России предложены альтернативные решения для осуществления международных расчетов, оплаты товаров и услуг.

К указанным мерам относится развитие независимой от SWIFT системы передачи финансовых сообщений Банка России (СПФС) и создание АО НСПК, которая обеспечивает обработку совершаемых внутри страны операций с банковскими картами различных платежных систем, в том

<sup>2</sup> Банк России. Обзор основных типов компьютерных атак в финансовой сфере в 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55129/Attack\\_2024.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55129/Attack_2024.pdf) (дата обращения: 07.06.2026).

<sup>3</sup> Банк России. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations\\_survey/2025/](https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025/) (дата обращения: 07.06.2026).

числе международных ПС. В целях решения проблем, связанных с осуществлением трансграничных переводов, Банк России развивает функционал СБП. Данное решение подразумевает отказ от использования платежных карт в качестве инструмента для совершения международных расчетов. Следует отметить, что СПФС пока находится на ранней стадии развития и обеспечивает бесперебойные платежи только внутри страны. Для использования СПФС за пределами России необходимо провести техническое совмещение отечественной системы с зарубежными аналогами.

Оптимизация функционирования НПС с точки зрения киберрисков и рисков отмывания денег сводится к трем основным направлениям: совершенствованию законодательства, повышению финансовой грамотности населения и модернизации применяемых кредитными организациями при осуществлении расчетных операций технологий. В рамках первого направления можно отметить вступившие в силу в 2024 г. предписания Банка России об обязательном осуществлении кредитными организациями проверки переводов на наличие признаков операций без добровольного согласия клиента и, в случае их выявления, отказе в проведении таких операций. Второе направление включает проведение информационно-просветительских мероприятий, размещение социальной рекламы, информационную работу кредитных организаций. Последнее направление предполагает улучшение используемых банками систем выявления мошеннических и подозрительных операций, а также повышение устойчивости инфраструктуры к кибератакам [14].

Отечественными и зарубежными специалистами в качестве перспективного способа обнаружения подозрительных и мошеннических транзакций, осуществляемых с использованием платежных карт, предлагается применение искусственного интеллекта (ИИ), в том числе нейронных сетей, модели дерева решений, глубокого адаптивного ансамблевого обучения [15].

С целью укрепления технологического суверенитета России, в том числе в сфере платежных услуг, в 2017 г. образована Ассоциация «Финтех» (АФТ), основные усилия которой направлены на создание и последующее совершенствование технологии распределенного реестра – сети Мастерчейн (национальной сети блокчейн). Данная платформа позволяет кредитным учреждениям оперативно подтверждать актуальные данные о клиенте и финансовой операции и об-

мениваться информацией с другими банками, а также реализовывать смарт-контракты. Россия поступательно увеличивает свои мировые рейтинги в уровне развития цифровых технологий, постоянно внедряет инновации в платежную инфраструктуру. Однако стоит отметить, что реализация данных решений осложняется существенными временными и финансовыми затратами на их внедрение.

### Заключение

Таким образом, проведенный в рамках исследования анализ основных показателей развития национальной платежной системы России свидетельствует о ее адаптации к внешним факторам и сохранению устойчивости и автономности. Наряду с этим авторами выделен комплекс взаимосвязанных рисков функционирования НПС, которые предложено классифицировать на три группы – геополитические, технологические, киберриски и связанные с ними риски отмывания денег. Данные группы рисков учитывают как внешние, так и внутренние угрозы развития НПС, влияющие на платежный и технологический суверенитет России. По мнению авторов, дальнейшее успешное развитие НПС невозможно без комплексного управления выделенной системой рисков, включающего обеспечение соответствующего нормативно-правового регулирования, активное внедрение отечественных технологических инноваций, развитие систем обмена данными между Банком России и финансовыми организациями, повышение финансовой грамотности населения. Важно повысить доверие экономических субъектов к национальной платежной системе, гарантировав невозможность совершения мошеннических финансовых операций и стабильность работы платежной инфраструктуры. Сегодня НПС гарантирует экономический суверенитет нашей страны, и обеспечение ее бесперебойного функционирования является важнейшей стратегической задачей. Благодаря ей достигается прозрачность финансовых потоков, ускорение денежного обращения и рост деловой активности, в конечном итоге – экономический рост государства.

### Список литературы

1. Бутбая Г. М. Национальная платежная система в Российской Федерации: необходимость появления // Вестник экономической безопасности. 2021. № 4. С. 74–77. DOI: 10.24412/2414-3995-2021-4-74-77.
2. Попова Л. В., Коробейникова О. М., Коробейникова Д. А., Шеремет Е. С. Эволюция платежных систем в России // Финансы и кредит. 2017. Т. 23. № 24. С. 1396–1409. DOI: 10.24891/фс.23.24.1396.
3. Иевлева Е. О., Круляк Л. И., Анищенко Е. В. Обеспечение финансовой безопасности Российской Федерации путем развития национальной платежной системы // Про-

блемы экономики и юридической практики. 2025. Т. 21. № 6. С. 64–70. DOI: 10.33693/2541-8025-2025-21-6-64-70.

4. Минаков А. В. Финансовые и политические аспекты развития национальной платежной системы карт («Мир») // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4–1. С. 119–125. DOI: 10.17513/vaael.3339.

5. Уланова Е. С. Современные платежные системы: понятие, требования, тенденции // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 3 (28). С. 382–384. DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0088.

6. Хоменко Е. Г. Роль и значение платежных карт в операции по переводу денежных средств // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2023. № 1 (101). С. 111–117. DOI: 10.17803/2311-5998.2023.101.1.111-117.

7. Перцева С. Ю. Трансформация платежной системы России в условиях санкций // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 10–2. С. 291–298. DOI: 10.17513/vaael.2462.

8. Банк России. Информационная безопасность [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/information\\_security/](https://cbr.ru/information_security/) (дата обращения: 24.05.2025).

9. Качурин В. В., Ахмадеев Р. Г. Повышение устойчивости информационной безопасности финансового сектора экономики // Вестник университета. 2023. № 5. С. 151–160. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-5-151-160.

10. Тамаров П. А. Перспективы развития российской платежной инфраструктуры в контексте трансформации глобальной финансовой системы // Мир новой экономики. 2018. Т. 12. № 2. С. 48–57. DOI: 10.26794/2220-6469-2018-12-2-48-57.

11. Чижикова Э. С. Механизм управления рисками национальной платежной системы Российской Федерации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2016. № 4. С. 81–87. DOI: 10.21686/2413-2829-2016-4-81-87.

12. Ризванова И. А. Идентификация рисков и контроль за ними в платежной системе: российский и зарубежный опыт // Вестник университета. 2024. № 9. С. 203–212. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-9-203-212.

13. Лушин А. О. Анализ показателей платежного суверенитета государства // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15. № 2. С. 591–608. DOI: 10.18334/vinec.15.2.122862.

14. Банк России. Основные направления развития национальной платежной системы на период 2025–2027 гг. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/170680/onrmps\\_2025-27.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/170680/onrmps_2025-27.pdf) (дата обращения: 18.05.2026).

15. Назаров Д. М. Методика процесса обнаружения мошеннических операций с кредитными картами с помощью искусственного интеллекта // Финансы и кредит. 2024. № 12. С. 2683–2698. DOI: 10.24891/фс.30.12.2683.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ СТИВИДОРНЫМИ КОМПАНИЯМИ

<sup>1</sup>Татаровская Т. Е., <sup>1</sup>Темиралиева Д. Б., <sup>2</sup>Баженов О. В., <sup>3</sup>Сахчинская Н. С.

<sup>1</sup>Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный экономический университет», Самара, Российская Федерация, e-mail: tatarovskaya.tatyana@gmail.com;

<sup>2</sup>Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», Екатеринбург, Российская Федерация;

<sup>3</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный социально-педагогический университет», Самара, Российская Федерация

Современные условия ведения экономической деятельности характеризуются значительной неопределенностью и турбулентностью. В этой связи российские стивидорные компании сталкиваются с целым спектром рисков, что обосновывает актуальность применения риск-ориентированного подхода в управлении ими и формирования соответствующей информационно-аналитической системы. Целью данной работы является сравнительный анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности крупнейших морских торговых портов страны в контексте риск-ориентированного управления ими. Для достижения поставленной цели авторами использованы методы экономического анализа (в том числе один из его методов – метод сравнения), группировки, обобщения, анализа и синтеза. В исследовании были проанализированы такие показатели, как рентабельность (продаж, активов, собственного капитала), ликвидность (абсолютная, быстрая, текущая), платежеспособность и деловая активность. Проведенный сравнительный анализ позволил выявить инвестиционный риск, риск недостаточной ликвидности, риск чрезмерной ликвидности, риск неплатежеспособности, кредитный риск в деятельности крупнейших морских торговых портов России. Все это также позволило определить стивидорные компании с высокой рентабельностью и эффективностью управления задолженностью, а также субъекты, нуждающиеся в оптимизации расходов и совершенствовании политики управления оборотным капиталом. В рамках каждого блока исследования была проведена рейтинговая оценка, которая позволила в результате сформировать обобщенную карту рисков для каждой анализируемой организации.

**Ключевые слова:** стивидорные компании, риск-ориентированное управление, сравнительный анализ, риск недостаточной ликвидности, инвестиционный риск, риск чрезмерной ликвидности, риск неплатежеспособности, кредитный риск

## INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR RISK-BASED MANAGEMENT OF STEVEDORING COMPANIES

<sup>1</sup>Tatarovskaya T. E., <sup>1</sup>Temiralieva D. B., <sup>2</sup>Bazhenov O. V., <sup>3</sup>Sakhchinskaya N. S.

<sup>1</sup>Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Samara State University of Economics”, Samara, Russian Federation, e-mail: tatarovskaya.tatyana@gmail.com;

<sup>2</sup>Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin”, Yekaterinburg, Russian Federation;

<sup>3</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Samara State Social and Pedagogical University”, Samara, Russian Federation

The current conditions of economic activity are characterized by significant uncertainty and turbulence. In this regard, Russian stevedoring companies face a wide range of risks, which justifies the relevance of applying a risk-based approach to their management and the formation of an appropriate information and analytical system. The purpose of this work is a comparative analysis of the financial and economic performance of the country's largest commercial seaports in the context of risk-based management. To achieve this goal, the authors used methods of economic analysis (including one of its methods – the method of comparison), grouping, generalization, analysis and synthesis. The study analyzed such indicators as profitability (sales, assets, equity), liquidity (absolute, fast, current), solvency and business activity. The comparative economic analysis made it possible to identify investment risk, the risk of insufficient liquidity, the risk of excessive liquidity, the risk of insolvency, and credit risk in the activities of Russia's largest commercial seaports. All this also made it possible to identify stevedoring companies with high profitability and efficient debt management, as well as entities in need of cost optimization and improvement of working capital management policies. Within each block of the study, a rating assessment was carried out, which allowed us to create a generalized risk map for each analyzed organization.

**Keywords:** stevedoring companies, risk-based management, comparative analysis, investment risk, risk of insufficient liquidity, risk of excessive liquidity, risk of insolvency, credit risk

### Введение

Современные условия ведения экономической деятельности характеризуются значительной степенью неопределенности и усилением негативного воздействия вызовов на российские субъекты экономики [1]. Вследствие этого компании сталкиваются с угрозой не выполнить свои обязательства в рамках заключенных договоров и требований законодательства. Описанное следствие вызвано возникновением соответствующих рисков, проявление которых весьма разнообразно и, в частности, может быть связано с отсутствием возможности погасить кредитные обязательства, со снижением ликвидности, способности эффективно осуществлять свою деятельность и др. [2]. В таких условиях для управления экономическим субъектом применяется риск-ориентированный подход, под задачи которого необходимо создание соответствующей информационно-аналитической системы. Целью такой информационно-аналитической системы выступает подготовка достоверной информации, необходимой для принятия руководством решений в условиях риск-ориентированного управления [3]. В контексте данной системы целесообразно проведение экономического анализа с использованием соответствующих финансовых коэффициентов [4]. Применение методик экономического анализа позволяет выявлять факторы, обуславливающие возникновение рисков и снижающие финансовую устойчивость организаций [5].

В данной работе исследование проведено на примере организаций определенной отрасли, именуемых как стивидорные компании – организации, осуществляющие деятельность по обслуживанию судов (погрузка, разгрузка и хранение груза), обеспечивающие непрерывность транспортно-логистического процесса в территориальных границах морского порта [6]. Сегодня субъекты стивидорного бизнеса сталкиваются с большим спектром прежде всего финансовых рисков. Следовательно, применение методов экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности позволит выявить риски, присущие деятельности стивидорных компаний, и сформировать в результате обобщенную карту рисков как основу для принятия решений руководителем.

**Цель исследования** – сравнительный экономический анализ финансовых показателей крупнейших российских стивидорных компаний на базе бухгалтерской (финансовой) отчетности экономических субъектов данной отрасли с целью выявления ключевых рисков, анализ которых необходим для принятия решений руководством.

### Материалы и методы исследования

Материалами исследования выступают бухгалтерская (финансовая) отчетность крупнейших стивидорных компаний России за 2024 г.: Архангельский морской торговый порт (далее – ООО «АМТП»), Новороссийский морской торговый порт (далее – ПАО «НМТП») [7], Владивостокский морской торговый порт (далее – ПАО «ВМТП») [8], Калининградский морской торговый порт (далее – АО «КМТП») [9]. Ограничение временного ряда одним отчетным периодом обусловлено отсутствием данных бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «АМТП» за 2023 г. в Государственном информационном ресурсе бухгалтерской (финансовой) отчетности и иных общедоступных источниках, что не позволяет сформировать непрерывный ряд для анализа за 3–5 лет. Источником информации выступил интернет-ресурс, агрегирующий данные, представляемые Федеральной службой государственной статистики [10].

В качестве методов исследования в работе были использованы методы экономического анализа (в том числе методы сравнения), группировка, обобщение, анализ и синтез. Далее проводится рейтингование результатов, где 1 – наилучший результат, 4 – наихудший результат по итогам сравнительного экономического анализа. Предлагаемая методика рейтинговая, содержит в себе экономический контекст, поскольку задает нормативный диапазон. Поскольку анализ проводился по нескольким направлениям (рентабельность, ликвидность, платежеспособность и деловая активность), итоговый рейтинговый показатель продемонстрирует достоверный результат, поскольку он будет учитывать несколько аспектов.

В рамках настоящей работы не проводился сравнительный отраслевой анализ, поскольку в рамках деятельности стивидорных компаний наиболее существенное воздействие имеет географический фактор.

### Результаты исследования и их обсуждение

Обеспечение финансовой устойчивости стивидорного бизнеса в условиях неопределенности и значительного влияния рисков является важной задачей для данных субъектов. Санкционное давление, колебание рыночных показателей, внедрение новых технологий способны ухудшить финансовое состояние организации, ограничить ее возможность выполнять обязательства перед контрагентами и государством. Следовательно, создание системы информационно-аналитического обеспечения риск-ориентированного управления данными

субъектами позволит избежать убытков, потери репутации, доверия инвесторов и контрагентов, а также банкротства [11].

С точки зрения обеспечения финансовой устойчивости стивидорных компаний ключевым направлением в данной работе выступило исследование финансовых рисков:

1. Инвестиционный риск может быть продемонстрирован через показатели финансового состояния: рентабельность собственного капитала и рентабельность активов. Реализация данного риска подразумевает, что предприятие теряет свою инвестиционную привлекательность для акционеров и инвесторов [12]. Критерием реализации данного риска является динамика снижения указанных показателей, их невысокие значения (равные 0), либо значения ниже, чем у возможных конкурентов. В практике экономического анализа существует подход, разделяющий показатели ликвидности и платежеспособности [13].

2. Риск недостаточной ликвидности является актуальным риском для многих коммерческих организаций. Риск недостаточной ликвидности характеризует ситуацию, когда предприятие не может погашать свои обязательства за счет ликвидной части своего имущества [14, 15]. Так, риск недостаточной ликвидности может оцениваться, а далее и контролироваться с помощью показателей ликвидности (абсолютная, быстрая, текущая). В теории разработаны подходы к определению рекомендуемых значений коэффициентов ликвидности, различающихся для каждого вида деятельности. Следует отметить, что одновременно с риском недостаточной ликвидности может существовать риск чрезмерной ликвидности, который также может быть определен через показатели ликвидности, поэтому при принятии руководством решений необходимо балансировать между зоной недостаточной и зоной чрезмерной ликвидности. Определение количественных значений недостаточной и чрезмерной ликвидности индивидуально для каждого бизнеса, на него влияет ряд факторов: вид экономической деятельности, положение в отрасли, возможности оперативного привлечения ликвидных финансовых ресурсов, стратегические цели бизнеса.

3. Риск неплатежеспособности означает невозможность организации погашать свои обязательства за счет притока средств от основного вида деятельности (выручки). Показателем, выявляющим данный риск, является степень платежеспособности: чем она ниже, тем выше вероятность реализации риска неплатежеспособности [16].

4. Кредитный риск (дебитора) представляет собой неисполнение дебитором обяза-

тельств и описывается показателем оборачиваемости дебиторской задолженности. Чем выше показатель, тем быстрее дебитор погашает задолженность. Кредитный риск (кредитора) представляет собой невозможность выполнить обязательства [17], его можно рассматривать как частный случай риска неплатежеспособности; описывается показателем оборачиваемости кредиторской задолженности. Чем выше показатель, тем быстрее организация погашает обязательства перед кредиторами и ниже вероятность данного риска.

5. Риск разбалансированности ликвидности может проявляться при отсутствии корреляции между объемами дебиторской и кредиторской задолженности [18]. Так, с одной стороны, чрезмерное отвлечение средств в дебиторскую задолженность без соразмерного восполнения за счет кредиторской задолженности приводит к иммобилизации финансовых ресурсов. В то время как чрезмерный рост кредиторской задолженности в целом ухудшает финансовую автономию бизнеса [19].

Для оценки инвестиционной привлекательности и существования инвестиционного риска проведем анализ рентабельности крупнейших стивидорных компаний России за 2024 г. В табл. 1 представлены результаты анализа показателей рентабельности ООО «АМТП», ПАО «НМТП», ПАО «ВМТП», АО «КМТП» за 2024 г. Методика расчета представленных показателей выполнена по материалам работы С. А. Бондаренко, С. В. Пупенцовой [20].

В табл. 2 приведены результаты анализа ликвидности и платежеспособности ООО «АМТП», ПАО «НМТП», ПАО «ВМТП», АО «КМТП» за 2024 г. Методика расчета данных показателей выполнена по материалам работ А. М. Гариповой, Р. Р. Дыгановой, Н. М. Тюкавкина, В. С. Василенко [21, 22].

Для оценки полученных результатов и выявления рисков недостаточной и чрезмерной ликвидности обозначим авторские рекомендуемые границы значений для показателей табл. 2, поскольку нормативно данные значения не установлены: коэффициент абсолютной ликвидности должен находиться в пределах  $[0,2-1]$ , коэффициент быстрой ликвидности –  $[0,5-1,5]$ , коэффициент текущей ликвидности –  $[2-4]$ . По показателям абсолютной, быстрой и текущей ликвидности риск чрезмерной ликвидности наблюдается у ПАО «НМТП» и ПАО «ВМТП».

В табл. 3 приведены результаты анализа деловой активности и финансовой устойчивости ООО «АМТП», ПАО «НМТП», ПАО «ВМТП», АО «КМТП» за 2024 г. Методика расчета данных показателей выполнена по материалам работы Т. В. Логиновой [23].

**Таблица 1**

Анализ показателей рентабельности крупнейших стивидорных компаний России за 2024 г.

Показатель	ООО «АМТП»	ПАО «НМТП»	ПАО «ВМТП»	АО «КМТП»
Рентабельность продаж, %	43,2	57,4	53,2	13,8
Рейтинг по результатам	3	1	2	4
Рентабельность активов, %	56,8	25,2	18,4	6,3
Рейтинг по результатам	1	2	3	4
Рентабельность собственного капитала, %	95,6	27,8	24,7	11,5
Рейтинг по результатам	1	2	3	4

Примечание: составлена авторами на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «АМТП», ПАО «НМТП», ПАО «ВМТП», АО «КМТП» за 2024 г.

**Таблица 2**

Анализ показателей ликвидности и платежеспособности крупнейших стивидорных компаний России за 2024 г.

Показатели	ООО «АМТП»	ПАО «НМТП»	ПАО «ВМТП»	АО «КМТП»
Абсолютная ликвидность	0,5	4,6	6,5	0,8
Рейтинг по результатам	2	3	4	1
Быстрая ликвидность	0,9	6,1	10,8	1,4
Рейтинг по результатам	2	3	4	1
Текущая ликвидность	0,9	6,4	10,9	1,5
Рейтинг по результатам	2	3	4	1
Коэффициент общей платежеспособности	2,3	11,7	4,5	2,2
Рейтинг по результатам	4	1	2	3

Примечание: составлена авторами на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «АМТП», ПАО «НМТП», ПАО «ВМТП», АО «КМТП» за 2024 г.

**Таблица 3**

Анализ показателей деловой активности крупнейших стивидорных компаний России за 2024 г.

Показатель	ООО «АМТП»	ПАО «НМТП»	ПАО «ВМТП»	АО «КМТП»
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	8,3	5,7	1,1	16,9
Рейтинг по результатам	2	3	4	1
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,9	8,4	8,9	11,2
Рейтинг по результатам	4	3	2	1
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей	0,4	1,6	12,3	0,7
Рейтинг по результатам	4	2	1	3

Примечание: составлена авторами на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «АМТП», ПАО «НМТП», ПАО «ВМТП», АО «КМТП» за 2024 г.

Таблица 4

Результаты рейтинговой оценки крупнейших стивидорных компаний России за 2024 г.

Блок показателей	ООО «АМТП»	ПАО «НМТП»	ПАО «ВМТП»	АО «КМТП»
Показатели рентабельности	5	5	8	12
Показатели ликвидности и платежеспособности	10	10	14	6
Показатели деловой активности	10	8	7	5
Итого	25	23	29	23

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

Таблица 5

Обобщенная карта ключевых финансовых рисков крупнейших стивидорных компаний России по итогам 2024 г.

Вид риска	Наименование риска	Рейтинговый балл	Вероятность	Воздействие
ООО «АМТП»				
Финансовый	Риск недостаточной ликвидности	10	Средняя	Умеренное
	Кредитный риск	10	Средняя	Умеренное
ПАО «НМТП»				
Финансовый	Риск чрезмерной ликвидности	10	Средняя	Умеренное
	Риск неплатежеспособности	10	Средняя	Умеренное
	Кредитный риск	8	Средняя	Умеренное
ПАО «ВМТП»				
Финансовый	Инвестиционный риск	8	Средняя	Умеренное
	Риск чрезмерной ликвидности	14	Высокая	Критическое
АО «КМТП»				
Финансовый	Инвестиционный риск	12	Высокая	Критическое

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

Проведем суммирование рейтинговых показателей по исследуемым стивидорным компаниям для выявления наиболее существенных финансовых рисков (табл. 4).

Как показывают результаты, приведенные в табл. 4, наибольшему влиянию финансовых рисков подвержена деятельность ПАО «ВМТП». Несмотря на перспективное расположение самого морского порта, введение санкций со стороны недружественных стран и негативные проявления в экономике оказали отрицательное влияние на его деятельность.

В данной работе предлагается авторская методика, основой которой выступает система информационно-аналитического обеспечения риск-ориентированного управления организацией, которая позволяет сформировать обобщенную карту ключевых финансовых рисков для каждой стивидорной компании по итогам 2024 г. (табл. 5).

В табл. 5 рейтинговый балл в столбце 3 проставлен по данным табл. 4, что позволило в результате оценить на основе эксперт-

ного метода уровень вероятности и воздействия финансового риска на деятельности стивидорной компании.

Как видно из табл. 5, на деятельность ПАО «ВМТП» и ООО «АМТП» финансовые риски оказывают существенное влияние. Для ПАО «ВМТП» ключевым риском выступает риск чрезмерной ликвидности. Деятельности АО «КМТП» присущ один ключевой финансовый риск – инвестиционный риск, воздействие которого является критическим.

### Заключение

Проведенное исследование позволило установить, что деятельность стивидорных компаний в современных условиях подвержена различным финансовым рискам. Инвестиционный риск наиболее актуален для АО «КМТП», у которого рентабельность собственного капитала оказалась минимальной среди других стивидорных компаний. Риск чрезмерной ликвидности выявлен у ПАО «НМТП» и ПАО «ВМТП»,

что свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов. Также для ПАО «ВМТП» критичен риск неплатежеспособности. В целом кредитный риск как со стороны дебиторов, так и кредиторов требует внимания у всех анализируемых компаний. Необходимо отметить, что на практике полученные результаты целесообразно дополнять иными данными о финансово-хозяйственной деятельности стивидорной организации с целью повышения эффективности принимаемых решений.

Представленные результаты получены в рамках системы информационно-аналитического обеспечения риск-ориентированного управления стивидорными компаниями и могут быть использованы для целей принятия руководством соответствующих решений.

### Список литературы

1. Аджиева А. И., Кятов А. В. Стратегическое позиционирование предприятия в условиях нестабильной внешней среды // Управленческий учет. 2024. № 11. С. 494–499. EDN: OMYUWI.
2. Коновалова К. Г., Панькин П. В., Свечнов В. Д. Проблематика финансовых рисков и их управление в современных условиях // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 1 (9). С. 39–46. DOI: 10.24888/2949-2793-2025-9-39-46. EDN: HGCMZV.
3. Кубатиева Л. М. Учетно-аналитическое обеспечение и контроль в системе риск-ориентированного управления организацией // Вестник экономической безопасности. 2023. № 1. С. 231–234. DOI: 10.24412/2414-3995-2023-1-231-234. EDN: IPDCHW.
4. Аверина О. И., Будылина И. А. Анализ финансовых рисков экономического субъекта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 12–1 (63). С. 139–142. DOI: 10.24412/2500-1000-2021-12-1-139-142. EDN: GFHJQK.
5. Полухина И. В. Анализ рисков и внутрихозяйственных резервов устойчивого развития организаций в условиях беспрецедентных экономических ограничений и новых реалиях конкуренции // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 5 (149). С. 125–142. DOI: 10.17308/merp.2022.5/9240. EDN: KXNITI.
6. Рославцев А. Н., Миролобова А. А., Балакин М. А. Финансовые риски стивидорного бизнеса: виды и методы оценки // Проблемы экономики, финансов и управления производством: Сборник научных трудов вузов России. 2023. № 53. С. 21–27. EDN: WAFKWD.
7. Публичное акционерное общество «Новороссийский морской торговый порт». Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/6756724> (дата обращения: 20.04.2026).
8. Публичное акционерное общество «Владивостокский морской торговый порт». Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/5440596> (дата обращения: 20.04.2026).
9. Акционерное общество «Калининградский морской торговый порт». Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/5834714> (дата обращения: 20.04.2026).
10. ООО «Архангельский морской торговый порт»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. Бухгалтерский учет, налогообложение, аудит в РФ. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/2901311982\\_ooo-amtr](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/2901311982_ooo-amtr) (дата обращения: 20.04.2026).
11. Коробейникова Л. С., Чертков А. В. Организационное обеспечение экономического анализа непрерывности деятельности экономического субъекта // Современная экономика: проблемы и решения. 2025. № 11 (191). С. 84–96. DOI: 10.17308/merp/2078-9017/2025/11/84-96. EDN: SGSWXT.
12. Экономическая оценка и управление инвестициями в процессе обеспечения стратегической эффективности развития предприятий: Электронное издание / О. А. Булавко, И. А. Наугольнова, Г. И. Яковлев и др. Самара: Самарский государственный экономический университет, 2025. EDN: NURDZR. ISBN 978-5-00176-222-5.
13. Татаровский Ю. А., Грабоздин Ю. П. Анализ платежеспособности и ликвидности бизнеса в управленческом консалтинге // Экономика и предпринимательство. 2021. № 12 (137). С. 1459–1462. DOI: 10.34925/EIP.2021.137.12.292. EDN: EXFOAO.
14. Иванова Н. А. Взаимосвязь ликвидности и платежеспособности предприятия: теоретико-практический анализ // Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 9–13. DOI: 10.24182/2073-9885-2026-19-1-9-13. EDN: DEMQAA.
15. Плотников В. С. Финансовые риски и финансовые резервы // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2025. № 4. С. 273–277. DOI: 10.56584/1560-8816-2025-4-273-277. EDN: SINAVL.
16. Шнайдер В. В., Шумилова И. В. Финансовая устойчивость компании: Понятийный аппарат и основные теоретические вопросы // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2023. Т. 19. № 2 (73). С. 33–36. EDN: QBJPMH.
17. Запольских Ю. А., Лубова Т. Н. Методы управления ликвидностью и платежеспособностью предприятия // Российский электронный научный журнал. 2024. № 2 (52). С. 236–249. DOI: 10.31563/2308-9644-2024-52-2-236-249. EDN: XGYAJI.
18. Крылов С. И. Информационно-бухгалтерское обеспечение в управлении дебиторской задолженностью // Аудиторские ведомости. 2021. № 3. С. 29–33. EDN: XTBBOS.
19. Чирская М. А. Факторы формирования кредитной политики организаций в 2024 году // Первый экономический журнал. 2024. № 7 (349). С. 111–118. DOI: 10.58551/20728115\_2024\_7\_111. EDN: RETYUJ.
20. Бондаренко С. А., Пуленцова С. В. Показатели рентабельности: критический анализ и применимость в современных условиях // Управленческие науки. 2024. Т. 14. № 3. С. 78–94. DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-3-78-94. EDN: BNJNRI.
21. Гарипова А. М., Дыганова Р. Р. Важность анализа ликвидности предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 116–6. С. 56–59. DOI: 10.18411/trnio-12-2024-246. EDN: KQTMH.
22. Тюкавкин Н. М., Василенко В. С. Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности российских компаний // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2021. Т. 12. № 2. С. 92–100. DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-2-92-100. EDN: AVTKII.
23. Логинова Т. В. Оценка деловой активности организации через расчет показателей оборачиваемости // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 3–1. С. 160–167. DOI: 10.34670/AR.2021.55.15.016. EDN: ORWZPI.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭНДАУМЕНТ-ФИНАНСИРОВАНИЯ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ВУЗАХ

Яскевич В. А. ORCID ID 0000-0002-3720-7051,  
Черемисинова Д. В. ORCID ID 0000-0002-1027-721X, Пюро Р. С.

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
“Севастопольский государственный университет”, Севастополь, Российская Федерация,  
e-mail: vayaskevich@sevsu.ru*

Актуальность исследования обоснована тем, что в условиях трансформации системы высшего образования Российской Федерации университетам необходимо использовать не только традиционное бюджетное финансирование, но и альтернативные источники устойчивого развития. Таким инструментом являются фонды целевого капитала (эндаументы), обеспечивающие долгосрочную финансовую стабильность и независимость от разовых поступлений. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании на основе анализа текущего состояния эндаумент-фонда регионального вуза и разработке методики оценки степени вовлеченности выпускников в его финансирование. Для достижения цели авторами были поставлены и решены следующие задачи: 1. Проанализировать текущее состояние фонда целевого капитала регионального вуза. 2. Разработать методику оценки вовлеченности выпускников к финансированию фонда, адаптированную к условиям ограниченных ресурсов. 3. Провести оценку степени вовлеченности выпускников в пополнение фонда и финансовую отдачу. 4. Выявить ключевые проблемы в работе с выпускниками и массовыми донорами. В статье авторами предложен инструментарий для оценки вовлеченности выпускников в пополнение эндаумент-фонда. На первом этапе предлагается оценивать индекс вовлеченности выпускников. С этой целью в методику интегрированы показатели осведомленности, понимания, лояльности, готовности к пожертвованиям, регулярности взносов, конверсии. На втором этапе оценивается индекс финансовой отдачи, включающий в себя соотношение фактических и целевых показателей среднего размера пожертвования, доли выпускников, осуществляющих благотворительные взносы, а также коэффициент эффективности фандрайзинга. Это, в свою очередь, является научной новизной. Предложенная методика может быть использована вузами для оценки потенциала и прогнозирования объемов финансирования фондов целевого капитала за счет частных доноров. Дальнейшее развитие темы исследования предполагает включение в анализ индикаторов для конкретных отраслей и институтов Севастопольского государственного университета, а также углубленное исследование мотивации различных поколений выпускников.

**Ключевые слова:** совершенствование инструментария, оценка эндаумент-финансирования, условия трансформации, долгосрочная финансовая стабильность, дефицит исследований

## ENHANCING THE TOOLKIT FOR EVALUATING ENDOWMENT FUNDING IN REGIONAL UNIVERSITIES

Yaskevich V. A. ORCID ID 0000-0002-3720-7051,  
Cheremisinova D. V. ORCID ID 0000-0002-1027-721X, Puro R. S.

*Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Sevastopol State University”,  
Sevastopol, Russian Federation, e-mail: vayaskevich@sevsu.ru*

The relevance of this study stems from the fact that, as the Russian Federation higher education system undergoes transformation, universities need to utilize not only traditional public funding but also alternative sources of sustainable development. Endowments, which ensure long-term financial stability and independence from one-time receipts, are such a tool. The purpose of this study is to provide a theoretical justification, based on an analysis of the current state of a regional university's endowment fund, and to develop a methodology for assessing alumni involvement in its financing. To achieve this, the authors set and solved the following tasks: 1. To analyze the current state of the regional university's endowment fund. 2. Develop a methodology for assessing alumni engagement in fundraising, adapted to resource-constrained conditions. 3. Assess the degree of alumni engagement in fundraising and financial returns. 4. Identify key challenges in working with alumni and grassroots donors. In this article, the authors propose a tool for assessing alumni engagement in endowment fund contributions. The first stage involves assessing the alumni engagement index. To this end, the methodology integrates indicators of awareness, understanding, loyalty, willingness to donate, regularity of contributions, and conversion. The second stage evaluates the financial return index, which includes a comparison of actual and target average donation amounts, the percentage of alumni making charitable contributions, and the fundraising efficiency ratio. This, in turn, represents a scientific innovation. The proposed methodology can be used by universities to assess the potential and forecast funding volumes for endowment funds from private donors. Further development of the research involves incorporating indicators for specific industries and Sevastopol State University institutes into the analysis, as well as conducting an in-depth study of the motivations of different generations of graduates.

**Keywords:** improvement of tools, endowment financing assessment, transformation conditions, long-term financial stability, research deficit

## Введение

В условиях трансформации системы высшего образования Российской Федерации (РФ) университетам необходимо использовать не только традиционное бюджетное финансирование, но и альтернативные источники устойчивого развития. Таким инструментом являются фонды целевого капитала (эндаументы), обеспечивающие долгосрочную финансовую стабильность и независимость от разовых поступлений. По данным Минэкономразвития, на начало 2025 г. совокупный объем рынка целевых капиталов в России достиг 155,5 млрд руб., при этом почти половина (47,8 %) приходится на сферу высшего образования, где действует уже 113 фондов с общим капиталом более 20 млрд руб. В программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» появился специальный показатель эффективности – удельный вес средств, привлеченных в эндаумент. Примеры ведущих зарубежных и российских вузов показывают, что до 30 % потребностей в финансировании стипендий, оборудования для лабораторий, иной инфраструктуры обеспечиваются за счет средств эндаументов.

Мировая практика, подтверждаемая и российскими реалиями, показывает, что основным драйвером пополнения университетских эндаументов являются выпускники. Однако для региональных вузов характерна проблема отсутствия системной стратегии работы с выпускниками как с массовыми донорами. При высоком репутационном потенциале и значительном ежегодном выпуске студентов, механизмы их вовлечения в систематические пожертвования практически не развиты, что создает противоречие между потенциалом и реальной практикой финансирования и обуславливает актуальность данного исследования.

В российской науке вопросы готовности к осуществлению фандрайзинга как профессиональной компетенции рассматриваются в трудах А. Р. Дуисевой, которая определяет ее как интегративное динамичное новообразование, включающее совокупность внутренних установок и умений [1].

Следует согласиться с мнением авторов с тем, что «Фандрайзинг, или сбор средств, является значимой и важной составляющей деятельности некоммерческих организаций (НКО) в современном мире» [2].

Значительный вклад в изучение практик вовлечения выпускников вносит Томский государственный университет (ТГУ). В исследовании Центра знаний по целевым ка-

питалам ТГУ<sup>1</sup> выделены ключевые факторы мотивации доноров: глубокая личная связь с альма-матер, качество взаимодействия с университетом после выпуска и идентичность с вузом.

Сравнительный анализ моделей управления эндаументами представлен в работе А. А. Пилипосян [3], где отмечается, что российские фонды, в отличие от западных (например, Стэнфордской модели), ориентированы на консервативные стратегии с минимизацией рисков, что законодательно закреплено в Федеральном законе № 275-ФЗ<sup>2</sup>.

Следует также отметить, что в работе О. П. Аникеевой, Д. А. Долгих, М. В. Сидоровой [4; 5] представлен сравнительный анализ российских и зарубежных эндаумент-фондов, учитывая формы инвестирования средств в эндаументы, минимальный размер эндаумент-фонда. При этом авторы отмечают, что, имея общий источник формирования, эндаумент-фонды России и за рубежом развиваются по разным принципам [6; 7].

Мнения А. П. Подольской, Ю. А. Арефкиной, Е. Е. Харламовой [8] сходятся в том, что «рейтинг выступает одним из самых эффективных форм государственного управления и формирования мнения общественности об имидже и репутации вуза».

Вместе с тем А. Е. Судакова и Д. Г. Сандлер [9], Н. А. Воронцова [10] подчеркивают наличие значительной дифференциации между региональными системами высшего образования, что требует адаптации общих моделей фандрайзинга к специфике конкретного вуза и региона.

Таким образом, анализ публикаций показывает, что, несмотря на обилие работ по фандрайзингу, например в креативных индустриях [11], образовательной организации [12]; и развитию эндаументов [13], существует дефицит исследований, адаптирующих общие модели формирования и пополнения эндаумент-фондов к условиям деятельности сравнительно молодых фондов в региональных вузах, что определило актуальность исследования.

**Цель исследования** – теоретическое обоснование на основе анализа текущего состояния эндаумент-фонда регионального вуза и разработка методики оценки

<sup>1</sup> Исследование ТГУ о филантропии: как эндаументам привлекать меценатов / Томский государственный университет. 30.10.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://news.tsu.ru/news/issledovanie-tgu-o-filantropii-kak-endaumentam-privlekat-metsenatov/> (дата обращения: 12.05.2026).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (ред. от 25 октября 2024 г.) // Собрание законодательства РФ. 2007. № 1 (1 ч.). Ст. 38. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64939/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/) (дата обращения: 12.05.2026).

степени вовлеченности выпускников в его финансирование.

Гипотеза исследования. Предполагается, что низкая вовлеченность выпускников региональных вузов в пополнение эндаумент-фонда обусловлена не отсутствием у них лояльности к альма-матер, а недостаточной развитостью коммуникационных каналов, высокими транзакционными издержками при совершении микропожертвований и дефицитом прозрачной обратной связи о целевом использовании средств. При этом выпускники вузов представляют собой стратегический ресурс для пополнения эндаументов, однако их вовлечение требует системной работы по формированию и поддержанию лояльности.

### Материалы и методы исследования

По мнению авторов, следует предложить инструментарий для оценки вовлеченности выпускников в пополнение эндаумент-фонда.

На первом этапе предлагается оценивать индекс вовлеченности выпускников. С этой целью в методику интегрированы показатели осведомленности, понимания, лояльности, готовности к пожертвованиям, регулярности взносов, конверсии.

На втором этапе оценивается индекс финансовой отдачи, включающий в себя соотношение фактических и целевых показателей среднего размера пожертвования, доли выпускников, осуществляющих благотворительные взносы, а также коэффициент эффективности фандрайзинга.

Эффективная работа с выпускниками требует системного подхода, объединяющего коммуникационные, организационные и инвестиционные механизмы [14, с. 118; 15, с. 139]. В частности, предложенная методика позволит оценить степень вовлеченности выпускников и эффективность пополнения фонда на основе данных модельной апробации, проведенных среди выпускников.

Исследование базируется на данных бухгалтерской и управленческой отчетности НКО «Фонд управления целевым капиталом ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет» (СевГУ) за 2022–2025 гг. В процессе проведения анализа использованы данные рейтинговых агентств РАЕХ и «Интерфакс»<sup>3</sup>, данные аналитических отчетов Центра знаний по целевым капиталам ТГУ<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Национальный рейтинг университетов / Группа «Интерфакс». [Электронный ресурс]. URL: <https://academia.interfax.ru/> (дата обращения: 12.05.2026).

<sup>4</sup> Исследование ТГУ о филантропии: как эндаументам привлекать меценатов / Томский государственный университет. 30.10.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://news.tsu.ru/news/issledovanie-tgu-o-filantropii-kak-endaumentam-privlekat-metsenatov/> (дата обращения: 12.05.2026).

Для оценки степени вовлеченности выпускников предлагается использовать многоступенчатую воронку, где каждый последующий показатель выводится из предыдущего путем умножения на соответствующий коэффициент (долю). Это позволяет наглядно представить путь от общей массы выпускников до регулярных доноров и выявить «узкие места». Для получения исходных данных для апробации предложенной методики была разработана анкета для выпускников (представлена в приложении В). Анкета включает следующие блоки:

Блок 1. Общая информация о выпускнике (пол, возраст, год окончания, институт/факультет).

Блок 2. Осведомленность о фонде целевого капитала (знание о существовании фонда, понимание принципов работы, источники информации).

Блок 3. Лояльность к университету (удовлетворенность качеством образования, гордость за вуз, частота и желаемые формы постдипломного взаимодействия).

Блок 4. Отношение к благотворительности и готовность поддерживать фонд (общее отношение к благотворительности в образовании, готовность делать пожертвования, целевые направления поддержки, комфортная сумма).

Блок 5. Барьеры и факторы, препятствующие участию (причины отказа от пожертвований и стимулы для изменения решения), данный блок заполняется только теми, кто в блоке 4 указал отсутствие готовности жертвовать.

Блок 6. Пожелания и обратная связь (предложения по активизации участия выпускников, согласие на получение информации).

Все вопросы, за исключением блока 6, имеют закрытые варианты ответов или шкалы. Количественная обработка проводится методами описательной статистики. На основе данных, полученных из анкеты, проводится расчет групп показателей, систематизированных в табл. 1.

В целях апробации предложенной методики формируется целевая выборка выпускников всех институтов, окончивших университет за последние 10 лет (2016–2025 гг.).

Способ отбора – стратифицированная случайная выборка с пропорциональным квотированием по факультетам и годам выпуска.

Объем выборки должен составлять не менее 400 респондентов, что при доверительной вероятности 95 % и предельной ошибке  $\pm 5$  % обеспечивает репрезентативность для генеральной совокупности численностью 15 000 выпускников (среднегодовой выпуск около 1500 чел.  $\times$  10 лет).

Таблица 1

Многоступенчатая методика оценки вовлеченности выпускников  
в пополнение эндаумент-фонда и финансовой отдачи

Показатели	Обозначение	Методика расчета	Комментарий
1. Показатели, характеризующие степень осведомленности выпускников об эндаумент-фонде			
Доля осведомленных о фонде выпускников	$D_{ОВ}$	Число опрошенных, ответивших «да, знаю о фонде» / число опрошенных выпускников	
Число выпускников, которые знают о существовании эндаумент-фонда своего вуза	$Ч_{ОВ}$	Общая численность выпускников × Доля осведомленных о фонде выпускников	
2. Показатели, характеризующие степень понимания концепции эндаумент-фонда выпускниками			
Доля понимающих работу фонда среди осведомленных выпускников	$D_{ПОВ}$	Число опрошенных, правильно объяснивших принцип работы фонда / число опрошенных, знающих о фонде	
Число понимающих работу фонда выпускников	$Ч_{ПОВ}$	Число осведомленных выпускников × Доля понимающих работу фонда среди осведомленных выпускников	
3. Показатели, характеризующие лояльность выпускников			
Доля лояльных выпускников	$D_{ЛВ}$	Доля опрошенных, удовлетворенных обучением и/или испытывающих гордость за вуз	В расчетах можно использовать среднее или минимальное значение
Число лояльных выпускников	$Ч_{ЛВ}$	Общая численность выпускников × Доля лояльных выпускников	
4. Показатели, характеризующие готовность выпускников к пожертвованиям			
Доля готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников	$D_{БЛ}$	Доля лояльных выпускников, ответивших «да, готов поддержать»	По данным ТГУ, среди гордящихся вузом таких около 51 %, среди удовлетворенных – 44,6 % <sup>5</sup> .
Число готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников	$Ч_{БЛ}$	Число лояльных выпускников × Доля готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников	
5. Показатели, характеризующие реальность пожертвований			
Коэффициент конверсии (доля реальных благотворителей)	$D_{РБЛ}$	Число доноров фонда (из реестра) / Число готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников	Доля готовых выпускников, которые действительно сделали взнос
Число выпускников, совершивших хотя бы одно пожертвование за отчетный период	$Ч_{РБЛ}$	Число готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников × Коэффициент конверсии	
Доля доноров	$D_{Д}$	Число доноров / Общая численность выпускников	
6. Показатели, характеризующие регулярность пожертвований			
Доля регулярных доноров-выпускников	$D_{РД}$	Число доноров, сделавших более одного взноса за период / Число доноров	
Число регулярных доноров-выпускников	$Ч_{РД}$	Число доноров × Доля регулярных доноров-выпускников	Число выпускников, совершающих пожертвования не реже одного раза в год (регулярные доноры)

5 Исследование ТГУ о филантропии: как эндаументам привлекать меценатов // Томский государственный университет. 30.10.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://news.tsu.ru/news/issledovanie-tgu-o-filantropii-kak-endaumentam-privlekat-metsenatov/> (дата обращения: 12.05.2026).

Окончание табл. 1

Показатели	Обозначение	Методика расчета	Комментарий
7. Общая сумма пожертвований от выпускников			
Средний размер одного пожертвования	Свзнос	Общая сумма пожертвований / Число доноров	Можно рассчитывать отдельно для разовых и регулярных
Доля взносов выпускников в общем объеме новых поступлений	Д <sub>в</sub>	Общая сумма пожертвований / Общий объем новых поступлений	
Общая сумма пожертвований	ОСП	Число доноров × Средний размер одного пожертвования	
8. Показатели эффективности			
Коэффициент эффективности фандрайзинга	Кэф	Общая сумма пожертвований / Затраты на фандрайзинг	Затраты на фандрайзинг включают затраты на коммуникации, мероприятия, а также оценку волонтерского труда
9. Интегральные показатели			
Индекс вовлеченности	I <sub>в</sub>	$\sqrt[3]{D_{\text{ОВ}} \times D_{\text{ЛВ}} \times D_{\text{Д}}}$	Рассчитывается как среднее геометрическое нормированных показателей на ключевых этапах воронки (осведомленность, лояльность, действие)
Индекс финансовой отдачи	I <sub>фо</sub>	$\frac{\text{Средний размер взноса}}{\text{Целевой средний размер взноса}} \times \frac{\text{Доля выпускников}}{\text{Целевая доля выпускников}} \times \frac{K_{\text{эф}}}{\text{Целевой } K_{\text{эф}}} >$	Целевые значения показателей устанавливаются исходя из средних показателей по региональным вузам или плановых ориентиров самого фонда

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

Даты сбора данных (модельные) – октябрь – декабрь 2025 г. При реальном внедрении методики рекомендуется проводить модельную апробацию (опрос) ежегодно в IV квартале.

Профиль респондентов – выпускники программ бакалавриата, специалитета и магистратуры всех форм обучения.

Правила расчета долей представлены в табл. 1 и экстраполируются на генеральную совокупность.

### Результаты исследования и их обсуждение

Для достижения долгосрочных целей университету необходимы постоянные источники финансирования. Таким источником выступает фонд целевого капитала (эндаумент) – часть имущества некоммерческой организации, сформированная за счет пожертвований и переданная в доверительное управление для получения инвестиционного дохода. Правовой основой функционирования эндаументов в РФ является Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ,

который закрепляет принцип неприкосновенности «тела» капитала: использованию подлежат только инвестиционный доход [4].

Эндаумент-фонды обеспечивают вузу ряд стратегических преимуществ: финансовая стабильность и независимость от конъюнктуры бюджетных ассигнований; гарантированный долгосрочный доход; возможность целевой поддержки перспективных направлений (стипендии, гранты, научные проекты, модернизация инфраструктуры).

Масштабы эндаументов в России демонстрируют устойчивый рост. Среди лидеров по размеру активов – фонды Сколтех (3,8 млрд руб.), Европейского университета в Санкт-Петербурге (2,6 млрд руб.), МГИМО (2,2 млрд руб.) и НИУ ВШЭ (1,8 млрд руб.). В 2024 г. Минобрнауки впервые представило рейтинг вузов по уровню развития фондов целевого капитала (ФЦК), в который вошли 70 университетов<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Рейтинг лучших вузов России RAEX-100, 2025 г. // RAEX. 03.06.2025. [Электронный ресурс]. URL: [https://raex-rr.com/education/russian\\_universities/top-100\\_universities/2025/analytics/](https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2025/analytics/) (дата обращения: 12.05.2026)

Таблица 2

Этапы формирования фонда целевых капиталов СевГУ

Параметр	Целевой капитал № 1 «Развитие СевГУ»	Целевой капитал № 2 «Экономика и управление»	Целевой капитал № 3 «Морской путь»
Дата решения о формировании	31 марта 2023 г.	29 мая 2024 г.	Июнь 2025 г.
Цель формирования	Общее развитие университета в сфере образования, науки, физической культуры и спорта	Поддержка и развитие образовательных программ СевГУ в сфере экономики и управления	Финансирование научно-исследовательских, технологических и образовательных проектов в морской сфере
Донор капитала	АО «АБ «РОССИЯ»	ПАО «Сбербанк России»	Банк ВТБ (ПАО)
Пополнение за 2024 г.	338 610,00 руб.	10 000 308,76 руб.	–
Пополнение за 2025 г.	–	–	10 000 000,00 руб.
Управляющая компания/Банк	АО «Акционерный Банк «РОССИЯ»	АО «Управляющая компания «Первая»	АО «Управляющая компания «Первая»

Примечание: составлена авторами на основе источника: Годовой отчет о формировании и пополнении целевых капиталов и об использовании, о распределении дохода от целевых капиталов НКО «Фонд управления целевым капиталом ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет» за 2025 г. / Фонд управления целевым капиталом СевГУ. Севастополь, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sevsu.ru/upload/iblock/e6e/wtsib523o0pkfaz2n0luxn4k1e52n0k5/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202025%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf> (дата обращения: 25.05.2026).

Доходы ФЦК могут направляться на поддержку выдающихся ученых, преподавателей и студентов, финансирование научно-исследовательской деятельности, обеспечение дополнительного финансирования инновационных образовательных программ и развитие инфраструктуры.

Особенности создания и финансирования ФЦК регионального вуза рассмотрены в работе на примере СевГУ. Репутационная динамика СевГУ демонстрирует устойчивый рост в Национальном рейтинге университетов: за 3 года университет поднялся с 220–227 позиции в 2022 г. до 153–156 места в 2025 г., приблизившись к топ-100 ведущих вузов РФ<sup>7</sup>.

В предметных рейтингах RAEX в 2024 г. СевГУ занимает 10-е место в России по направлению «Кораблестроение и водный транспорт» и 10-е место по направлению «Ядерная энергетика и технологии»<sup>8</sup>. Это подтверждает ключевые компетенции университета в стратегически важных для региона отраслях и создает конкретные «точки входа» для корпоративных доноров (судостроительные предприятия, предприятия морского кластера, госкорпорации).

<sup>7</sup> Национальный рейтинг университетов / Группа «Интерфакс». [Электронный ресурс]. URL: <https://academia.interfax.ru/> (дата обращения: 12.05.2026).

<sup>8</sup> Рейтинг лучших вузов России RAEX-100, 2025 г. // RAEX. 03.06.2025. [Электронный ресурс]. URL: [https://raex-rr.com/education/russian\\_universities/top-100\\_universities/2025/analytics/](https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2025/analytics/) (дата обращения: 12.05.2026).

Фонд целевого капитала СевГУ был зарегистрирован в декабре 2022 г. Учредителем на 100 % выступает сам университет. Этапы формирования целевых капиталов представлены в табл. 2.

Таким образом, к осени 2025 г. совокупный размер фонда целевых капиталов составил 24 923 541,98 руб., из которых 1,92 млн руб. составляют пожертвования частных лиц.

Несмотря на положительную динамику развития ФЦК вуза, можно выделить ряд системных проблем, которые могут ограничить долгосрочную эффективность и масштабирование фонда: узкая и недиверсифицированная донорская база, поскольку, во-первых, основной объем средств был привлечен от трех крупных банков. Во-вторых, отсутствует широкая прослойка средних и малых доноров, особенно из рядовых выпускников. Это создает концентрационный риск и снижает устойчивость фандрайзинга. Несмотря на значительный ежегодный поток выпускников вуза, механизмы их систематического вовлечения в качестве доноров развиты недостаточно.

На основе структуры бланка апробации (блок 5) проведен анализ причин отказа от пожертвований и потенциальных стимулов для изменения решения. Данные получены путем модельного распределения ответов по результатам пилотного тестирования анкеты на малой группе (n = 50) и экстраполяции на гипотетическую выборку из 400 выпускников.

Таблица 3

Результаты расчета показателей по предложенной методике оценки степени вовлеченности выпускников и эффективности пополнения фонда

Показатели	Обозначение	Значение
Оценка показателей вовлеченности выпускников		
Доля осведомленных о фонде выпускников	$D_{ОВ}$	0,10
Число выпускников, которые знают о существовании эндаумент-фонда своего вуза, чел.	$Ч_{ОВ}$	$0,10 \times 15000 = 1500$
Доля понимающих работу фонда среди осведомленных выпускников	$D_{ПОВ}$	0,15
Число понимающих работу фонда выпускников, чел.	$Ч_{ПОВ}$	$0,15 \times 1500 = 225$
Доля лояльных выпускников	$D_{ЛВ}$	0,675
Число лояльных выпускников, чел.	$Ч_{ЛВ}$	$0,675 \times 15000 = 10125$
Доля готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников	$D_{БЛ}$	0,504
Число готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников, чел.	$Ч_{БЛ}$	$0,504 \times 10125 = 5103$
Коэффициент конверсии (доля реальных благотворителей), расчетный	$D_{РБЛ \text{ расч}}$	0,2
Число доноров-выпускников (оценка по реальным взносам), чел.	$Ч_{ДВ}$	300
Коэффициент конверсии (доля реальных благотворителей), фактический	$D_{РБЛ \text{ факт}}$	$300/5103 = 0,059$
Число регулярных доноров-выпускников, чел. (расчетный)	$Ч_{РД}$	$300 \times 0,2 = 60$
Оценка финансовых показателей		
Средний размер одного пожертвования, руб.	Счек	2000 (по данным фонда)
Общая сумма пожертвований от выпускников, руб.	ОСПвып	$300 \times 2000 = 600000$
Доля взносов выпускников в общем объеме новых поступлений	$D_{В}$	$600000/10000000 = 0,06$
Затраты на фандрайзинг (оценочное значение), руб.	$Z_{ФР}$	200000
Коэффициент эффективности фандрайзинга	Кэф	$600000/200000 = 3$
Оценка интегральных показателей		
Индекс вовлеченности	$I_{В}$	$\sqrt[3]{0,1 \times 0,675 \times 0,059} = 0,1585$
Индекс финансовой отдачи	$I_{ФО}$	$\frac{2000}{3000} \times \frac{0,06}{0,15} \times \frac{3}{4} = 0,2$

Примечание: составлена авторами на основе данных анкетирования выпускников: Годовой отчет о формировании и пополнении целевых капиталов и об использовании, о распределении дохода от целевых капиталов НКО «Фонд управления целевым капиталом ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет» за 2025 год / Фонд управления целевым капиталом СевГУ. Севастополь, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sevsu.ru/upload/iblock/e6e/wtsib523o0pkfaz2n0luxn4k1e52n0k5/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%B7%D0%B0%202025%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf> (дата обращения: 12.05.2026).

Основные барьеры (доля от числа не готовых к пожертвованиям):

- недостаток информации о фонде и его работе – 44 %;
- недоверие к эффективности использования средств – 38 %;
- финансовые ограничения – 35 %;
- ощущение незначимости малых сумм – 29 %;

- негативный опыт обучения или разочарование в университете – 17 %.

Факторы, способные изменить мнение (доля от всех неготовых, выбравших данный вариант):

- более понятная и прозрачная информация о целевом расходовании средств – 61 %;
- возможность выбора конкретного проекта для поддержки – 52 %;

- личное обращение / приглашение от университета – 33 %;
- налоговые льготы или вычеты – 27 %;
- символическое признание (благодарность, публичное упоминание) – 19 %.

Результаты модельной апробации позволяют сделать следующие выводы. Полученные данные предварительно согласуются с предположением о том, что низкая вовлеченность выпускников обусловлена главным образом организационно-коммуникационными и транзакционными барьерами, а не отсутствием лояльности к университету. При этом доля лояльных выпускников (67,5 %) существенно превышает долю реально жертвующих (менее 1 %). Индекс вовлеченности выпускников (0,1585) и индекс финансовой отдачи (0,2) находятся на крайне низком уровне, что ожидаемо для фонда, созданного менее трех лет назад.

Таким образом, можно предположить, что для превращения лояльности в регулярные пожертвования необходимы адресные коммуникационные кампании, упрощение процедуры внесения малых сумм и внедрение механизмов проектной отчетности. Следовательно, повышение вовлеченности выпускников требует не столько изменения их ценностных установок, сколько снижения информационной асимметрии и транзакционных издержек (упрощение процедуры пожертвования, микроплатежи, отчетность по проектам).

Окончательное подтверждение или опровержение выдвинутой гипотезы требует проведения модельной апробации выпускников с последующим статистическим анализом.

В табл. 3 представлены результаты оценки по предлагаемой методике, исходя из данных о том, что количество выпускников вуза за последние 10 лет достигло 15 тыс. чел. Средний целевой чек (средний размер одного пожертвования) по региональным вузам составил около 3000 руб. Ожидается, что целевая доля выпускников-благотворителей составит не менее 15 %, а целевая эффективность фандрайзинга составляет 4.

Таким образом, результаты оценки интегральных показателей, представленные в табл. 3, свидетельствуют, что индекс вовлеченности соответствует начальному уровню вовлеченности (< 0,25), что ожидаемо для молодого фонда. Однако индекс финансовой отдачи имеет очень низкое значение, что может свидетельствовать об отсутствии системной работы с этой категорией доноров. Результаты оценки позволили выявить проблемные зоны, с которыми вузу необходимо системно работать в дальнейшем:

критически низкая информированность выпускников о существовании фонда, что требует первоочередного внимания; высокий разрыв между декларируемой готовностью и реальными пожертвованиями, что может свидетельствовать о высоких транзакционных барьерах; низкая доля регулярных доноров, что типично для начального этапа пополнения фонда.

### Заключение

Эндаумент-фонды являются ключевым инструментом долгосрочного финансового обеспечения университетов, позволяя реализовывать стратегические проекты независимо от конъюнктуры бюджетного финансирования. Анализ деятельности фонда целевого капитала одного из региональных вузов показал успешный старт – привлечение трех крупных корпоративных партнеров, при этом совокупный капитал достиг почти 25 млн руб. Однако в процессе анализа были выявлены критические проблемы: недиверсифицированная донорская база, поскольку основной объем средств привлечен от трех крупных банков. Отсутствует широкая прослойка средних и малых доноров, особенно из регионального бизнес-сообщества и рядовых выпускников.

Предложенный в работе инструментарий оценки вовлеченности выпускников в пополнение фонда представляет собой методику многоступенчатой воронки, где каждый последующий показатель выводится из предыдущего путем умножения на соответствующий коэффициент, что позволяет затем оценить интегральные показатели: индекс вовлеченности и индекс финансовой отдачи. Использование данной методики оценки с реализацией в рамках студенческих волонтерских инициатив и современных цифровых инструментов позволит снизить эти барьеры без значительного увеличения административных расходов фонда.

Результаты оценки данных показателей для регионального вуза свидетельствуют, что оба интегральных показателя имеют низкие значения. При этом низкое значение индекса вовлеченности объясняется недавним созданием фонда целевого капитала в вузе. А критически низкое значение индекса финансовой отдачи позволяет предположить отсутствие системной работы с частными донорами – бывшими выпускниками. При высоком конкурсе и многочисленном потоке выпускников механизмы их систематического вовлечения в качестве доноров развиты недостаточно, в частности отсутствуют массовые программы микропожертвований или четко выстроенная работа с ассоциацией выпускников как с клю-

чевым источником долгосрочной поддержки. Таким образом, полученные данные предварительно согласуются с гипотезой, однако требуют дополнительной проверки исследования, что низкая вовлеченность выпускников в финансирование эндаумент-фонда связана преимущественно с организационно-коммуникационными барьерами, а не с отсутствием лояльности.

Предложенная методика может быть использована вузами для оценки потенциала и прогнозирования объемов финансирования фондов целевого капитала за счет частных доноров.

Дальнейшее развитие темы исследования предполагает включение в анализ индикаторов для конкретных отраслей и институтов СевГУ, а также углубленное исследование мотивации различных поколений выпускников.

### Список литературы

1. Дуисеева А. Р. Интерпретация понятия «Готовность к осуществлению фандрайзинга» // *Magister Dixit*. 2012. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/interpretatsiya-ponyatiya-gotovnost-k-osuschestvleniyu-fandrayzinga> (дата обращения: 12.05.2026).
2. Молдокеева Ж. Ф., Балабасова Ж. А. Фандрайзинг как отдельная область менеджмента в деятельности НКО // *Вестник Международного университета Кыргызстана*. 2023. № (52). С. 208–213.
3. Пилипосян А. А. Модели управления целевым капиталом в российских и зарубежных университетах // *Мир новой экономики*. 2025. Т. 19. № 2. С. 62–72. URL: <https://wne.fa.ru/jour/article/view/513/0> (дата обращения: 12.05.2026).
4. Анисеева О. П., Долгих Д. А., Сидорова М. В. Эндаумент-фонды в России и за рубежом: сравнительный анализ // *Экономика и предпринимательство*. 2018. № 6. С. 1305–1308.
5. Лебедева А. В. Сравнительный анализ функционирования фондов целевого капитала в России и за рубежом // *Междисциплинарные исследования: опыт прошлого, возможности настоящего, стратегии будущего*. 2021. № 2. С. 35–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-funktsionirovaniya-fondov-tselevogo-kapitala-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 12.05.2026).
6. Войко Д. В., Войко А. В. Развитие и оценка эффективности инвестиционной деятельности эндаумент-фондов российских вузов // *Вестник университета*. 2023. № 5. С. 113–121. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-5-113-121.

7. Лобанова М. А., Ткаченко П. В. Эндаумент-фонд регионального вуза как направление инновационного развития системы высшего образования // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2021. Т. 10 № 3 (36). С. 237–241.

8. Подольская А. П., Арефкина Ю. А., Харламова Е. Е. Роль эндаумент-фондов в определении рейтинга ВУЗа // *Гуманитарные научные исследования*. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2016/03/14519> (дата обращения: 05.05.2026).

9. Судакова А. Е., Сандлер Д. Г., Агарков Г. А. Региональные системы высшего образования в зеркале показателей // *Университетское управление: практика и анализ*. 2024. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/1768> (дата обращения: 15.03.2026).

10. Воронцова Н. А. Технологии формирования фонда целевого капитала для финансирования общеобразовательных учреждений // *Фундаментальные исследования*. 2025. № 1. С. 93–98. URL: <https://fundamental-research.ru/article/view?id=43769> (дата обращения: 12.05.2026). DOI: 10.17513/fr.43769.

11. Аликиперов И. М. Фандрайзинг как интеграция креативных некоммерческих интересов и частных бизнес-возможностей // *Управление культурой*. 2023. № 1 (5). С. 10–17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fandrayzing-kak-integratsiya-kreativnyh-nekommercheskih-interesov-i-chastnyh-biznes-vozmozhnostey> (дата обращения: 12.05.2026).

12. Шевченко Д. А. Фандрайзинг образовательной организации: учебное пособие для обучающихся по дополнительным профессиональным программам. М.: Дашков и К, 2017. 335 с. ISBN 978-5-394-02856-4.

13. Хусаннова Ж. С., Асанова М. К., Марданова А. Т., Петренко Е. С., Абауова Г. М. Эндаумент-фондирование: социально-экономическая природа, операциональная динамика и возможность экстраполяции его в отечественную среду // *Вестник Карагандинского университета. Серия Экономика*. 2021. № 3 (103). С. 164–178. DOI: 10.31489/2021Ec3/164-178.

14. Гончар И. Н. Фандрайзинг как один из инструментов PR // *Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы Второй международной научно-практической конференции (г. Горловка, 21 апреля 2017 г.) / отв. ред. Е. П. Мельникова*. Горловка. Донецкий национальный технический университет, 2017. С. 306–309. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_43087834\\_76524636.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_43087834_76524636.pdf) (дата обращения: 12.05.2026).

15. Комаровская Е. П., Бедина А. Н. Фандрайзинг в отечественной и зарубежной теории и практике // *Диверсификация непрерывного профессионального и инклюзивного образования: региональный опыт: монография / под науч. ред. Т. Ю. Ломакиной, Е. П. Комаровской, Я. В. Боровиковой; ФГБНУ «Институт стратегии развития образования РАО», ФГОУ ВО «Воронежский государственный университет», ГБПОУ ВО «Воронежский государственный промышленно-гуманитарный колледж»*. М.: ООО «Сам Полиграфист», 2022. С. 126–136.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РАСХОДОВ С УВЕЛИЧЕНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ В РЕГИОНАХ ЦЕНТРАЛЬНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

<sup>1</sup>Акашева В. В. ORCID ID 0000-0003-3635-7629,

<sup>1</sup>Боброва Е. А. ORCID ID 0000-0002-6898-5884,

<sup>1</sup>Ваганова О. Е. ORCID ID 0000-0003-1989-8247,

<sup>1</sup>Плеханова Е. О. ORCID ID 0000-0001-6972-3993,

<sup>1</sup>Шапошникова И. В. ORCID ID 0009-0001-8648-7563,

<sup>2</sup>Федотова Е. С. ORCID ID 0000-0002-4598-255X,

<sup>2</sup>Никорюкин А. В. ORCID ID 0009-0002-8527-7764, <sup>2</sup>Евдокимова Н. А.

<sup>1</sup>Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Московский университет «Синергия»», Москва, Российская Федерация,  
e-mail: olga552005552005@mail.ru;

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.»,  
Саратов, Российская Федерация

Последовательное повышение уровня жизни во всех социальных и профессиональных группах населения является одной из основных задач обеспечения национальных интересов и безопасности Российской Федерации на современном этапе развития экономики и культуры потребления. Сформировавшиеся за десятилетия существенные различия между регионами Центрального федерального округа в величине и динамике среднедушевых потребительских расходов вызывают необходимость оценки влияния основных факторов, а также определения изменений в структуре потребительских расходов населения с ростом среднедушевых денежных доходов. Цель данного научного исследования состоит в своевременном анализе объемов и структуры среднедушевых потребительских расходов населения в соответствующих типичных группах российских регионов, в оценке изменений в структуре потребительских расходов и приоритетах расходования средств с увеличением денежных доходов населения. На основе информационной базы Росстата по системе группировок решены задачи исследования распределения регионов на типичные группы и подгруппы и соотношения между ними, а также оценки степени влияния основных факторов на объемы и структуру среднедушевых потребительских расходов населения. При увеличении среднедушевых денежных доходов в многомиллионных по численности населения группах областей и российских регионов происходят структурные изменения потребительского спроса: в наибольшей степени возрастают расходы на непродовольственные товары, вторым приоритетом является рост расходов на необязательные к оплате услуги, в наименьшей степени увеличиваются расходы на продукты питания. В сравнительном анализе различают представительные средние величины и фиктивные или расчетные средние, что предполагает оценку влияния структурных изменений.

**Ключевые слова:** потребительские расходы, структура, регионы, группировка, анализ, фиктивные средние величины, продукты питания, непродовольственные товары, необязательные к оплате услуги, денежные доходы, потребительский спрос, структурные сдвиги

## ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF CONSUMER SPENDING WITH AN INCREASE IN POPULATION INCOME IN THE REGIONS OF THE CENTRAL FEDERAL DISTRICT

<sup>1</sup>Akashcheva V. V. ORCID ID 0000-0003-3635-7629,

<sup>1</sup>Bobrova E. A. ORCID ID 0000-0002-6898-5884,

<sup>1</sup>Vaganova O. E. ORCID ID 0000-0003-1989-8247,

<sup>1</sup>Plekhanova E. O. ORCID ID 0000-0001-6972-3993,

<sup>1</sup>Shaposhnikova I. V. ORCID ID 0009-0001-8648-7563,

<sup>2</sup>Fedotova E. S. ORCID ID 0000-0002-4598-255X,

<sup>2</sup>Nikoryukin A. V. ORCID ID 0009-0002-8527-7764, <sup>2</sup>Evdokimova N. A.

<sup>1</sup>Autonomous Non-Profit Higher Education Institution “Moscow University “Synergy”,  
Moscow, Russian Federation, e-mail: olga552005552005@mail.ru;

<sup>2</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“Saratov State Technical University named after Yu. A. Gagarin, Saratov, Russian Federation

The consistent improvement of living standards in all social and professional groups of the population is one of the main tasks of ensuring the national interests and security of the Russian Federation at the current stage

of economic development and consumer culture. The significant differences between the regions of the Central Federal District in terms of the size and dynamics of per capita consumer spending, which have been formed over the decades, necessitate an assessment of the impact of key factors and the identification of changes in the structure of consumer spending as per capita income increases. The purpose of this research is to timely analyze the volume and structure of per capita consumer spending in the relevant typical groups of Russian regions, as well as to assess changes in the structure of consumer spending and spending priorities as the population's monetary income increases. Based on the Rosstat information base, the system of groupings was used to study the distribution of regions into typical groups and subgroups and the relationships between them, as well as to assess the impact of key factors on the volume and structure of per capita consumer spending. As per capita monetary income increases in groups of regions and Russian territories with millions of inhabitants, there are structural changes in consumer demand: spending on non-food products increases the most, spending on non-mandatory services increases the second most, and spending on food products increases the least. In comparative analysis, representative averages and fictitious or calculated averages are distinguished, which involves assessing the impact of structural changes.

**Keywords:** consumer spending, structure, regions, grouping, analysis, fictitious average values, food products, non-food products, non-mandatory services, monetary income, consumer demand, structural shifts

## Введение

Научные исследования ведущих российских ученых по широкому спектру проблем уровня жизни населения, среднедушевым денежным доходам и потребительским расходам населения, границам бедности, внутреннему потребительскому спросу в зависимости от поставленной цели разделяются на несколько направлений.

Первое направление имеет основной целью поиск резервов всемерного расширения внутреннего потребительского спроса как драйвера высоких темпов роста экономики, что предполагает исследование структурных преобразований спроса и изменения потребительских предпочтений [1]. Важными направлениями являются вопросы совершенствования методологии вычисления прожиточного минимума и границ бедности на основе нормативно-статистического и относительного медианного подходов [2]. Особенно актуальным направлением исследований является определение покупательной способности среднедушевых потребительских расходов и денежных доходов по отдельным группам населения [3], а также оценка покупательной способности заработных плат по отраслям, сферам деятельности и назначенных пенсий [4; 5].

Исключительно важным направлением в условиях постоянного ужесточения экономических санкций является оценка рисков неконтролируемого падения уровня жизни в отдельных группах населения [6] и возможностей по преодолению этих рисков на основе долгосрочных социальных программ [7]. Для углубленного исследования расслоения населения по показателям уровня жизни важным направлением является стратификация, то есть процесс формирования однородных совокупностей населения по доходам, расходам и другим критериям, и последующая идентификация социальных слоев населения в соответствии и на основе предложенных параметров [8; 9]. Актуальными направлениями в исследо-

ваниях потребительских расходов и уровня жизни населения в регионах России являются вопросы оценки влияния форм и методов занятости работающих в организациях на экономическую устойчивость их домохозяйств [10; 11]. Важными вопросами являются комплексное исследование условий и причин формирования групп «работающие бедные» в отраслях и регионах и разработки системы мер по сокращению их численности [12; 13].

Актуальными вследствие существенных различий в инфраструктуре между городскими и сельскими территориями являются вопросы оценки условий реализации человеческого капитала в городе и на селе [14; 15]. Особого внимания требует исследование экономического положения семей с детьми, в особенности многодетных семей [16].

Результаты и количественные параметры углубленного анализа среднедушевых потребительских расходов и денежных доходов в отдельных социальных и профессиональных группах населения крайне необходимы для совершенствования методов и инструментов социальной поддержки малоимущих групп населения, а также для установления и корректирования границ и норм в дифференцированной шкале налогообложения доходов, работающих во всех сферах.

В современный период в России остается высокой или нарастает дифференциация денежных доходов населения как внутри регионов между отдельными социальными группами, так и между регионами и федеральными округами [17]. Это повышает актуальность исследования объемов и структуры денежных доходов и потребительских расходов населения. Сложившиеся за предшествующие периоды значительные различия в денежных доходах и потребительских расходах у отдельных социальных и профессиональных групп населения вызывают вопросы об оценке влияния объективных и субъективных факторов

и о приоритетных направлениях дальнейшего повышения уровня жизни населения. В настоящее время много критических замечаний по вычисляемым и публикуемым Росстатом показателям, особенно это относится к средним величинам, таким как средняя номинальная начисленная заработная плата работников организаций, а также средняя зарплата в отрасли, в регионе, в городе. Наиболее острые дискуссии вызывает показатель годовой инфляции, на основе которого происходит индексация пенсий и социальных пособий.

В большом количестве исследований рассчитанным средним величинам изначально, без какой-либо статистической оценки, присваивается свойство их представительности, типичности, наибольшей распространенности у большинства включаемых в расчет единиц или объектов. Однако наряду с представительными средними величинами могут быть рассчитаны фиктивные средние, которые не являются типичными и характерными для изучаемой совокупности. Вследствие этого повышение таких средних величин не может служить характеристикой повышения индивидуальных значений, которые могут даже снижаться, а все повышение средних полностью вызвано структурными изменениями.

Таким образом, актуальной научной и практической задачей современного периода является совершенствование методологии анализа социально-экономических процессов на основе официальной статистической информации и отчетности Росстата, чтобы получаемые значения и величины главных показателей были более адекватными реальному положению, а также были понятны и приемлемы во всех слоях населения.

**Цель исследования** – анализ объемов и структуры потребительских расходов населения в регионах Центрального федерального округа, в оценке изменений в структуре потребительских расходов и приоритетах расходования средств с увеличением денежных доходов и суммы потребительских расходов населения в типичных группах регионов округа.

#### **Материалы и методы исследования**

Методологическую основу исследования составили методы группировок, абсолютных, относительных и средних величин, метод цепных подстановок, методы элиминирования. Информационным источником исследования является официальная годовая отчетность Росстата за 2023 и 2024 гг. Базовым методом является комплекс статистических группировок по факторным

и результативным показателям уровня жизни населения в регионах, что позволило сформировать типичные группы регионов по степени влияния главных факторов, приоритетным направлениям дальнейшего развития.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Одним из важных показателей уровня жизни населения в каждом регионе является величина среднедушевых потребительских расходов, на которую оказывает влияние большое количество разнообразных факторов. В системе управления социально-экономическими процессами в стране и в регионах очень важны оценка степени влияния главных факторов и их ранжирование, а также выбор приоритетных направлений дальнейшего развития. Комплекс взаимосвязанных группировок регионов по факторным и результативным показателям позволил последовательно решить основные задачи анализа: исследовать распределение и соотношение регионов округа по уровню среднедушевых потребительских расходов населения, сформировать типичные группы и подгруппы регионов, исследовать характер влияния основных факторов на объемы и структуру потребительских расходов населения.

Наибольший интерес для сравнительного анализа потребительских расходов представляет Центральный федеральный округ (ЦФО), так как внутри него сформировались наиболее значительные различия в потребительских расходах и денежных доходах на душу населения между соседними регионами, то есть между Москвой и Московской областью и 16 областями. Потребительские расходы населения подразделяют на три большие группы: расходы на оплату продуктов питания, расходы на покупку непродовольственных товаров, расходы на оплату услуг. С увеличением денежных доходов населения изменяются объемы и структура потребительских расходов, что происходит на всех уровнях, начинается от семейных бюджетов, далее расходов по каждой социальной или доходной группе, что в итоговом результате отражается на объемах и структуре среднедушевых потребительских расходов населения по каждому региону.

В целях наиболее точного выявления взаимосвязей, закономерностей и тенденций социально-экономических процессов необходимо из всех регионов ЦФО сформировать типичные группы с сильно различающимися величинами главных для анализа показателей. В более однородных группах

областей будут рассчитаны представительные средние величины, к которым относятся среднедушевые денежные доходы и потребительские расходы населения в месяц, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, средняя назначенная пенсия. В то же время средние значения этих показателей в целом по округу нельзя считать представительными средними для каждого из регионов ЦФО, так как таких значений нет ни у одного региона, в двух столичных регионах они значительно выше, а в областях – значительно ниже.

Для оценки влияния факторов на изменение объемов и структуры потребительских расходов населения проведена группировка 16 областей и сформированы три группы по величине показателя потребительских расходов на душу населения в месяц. Наименьшее значение потребительских расходов, 29,35 тыс. руб., во Владимирской области, а наибольшее – в Воронежской области, 37,68 тыс. руб., что на 28,4 % больше. Два столичных региона вследствие очень значительной разницы от остальных 16 областей включены в группировку по отдельности (таблица).

В результате группировки в первую группу с потребительскими расходами на душу населения в месяц до 31,0 тыс. руб. вошли Владимирская, Орловская, Рязанская, Смоленская и Тамбовская области. Во вторую группу с потребительскими расходами от 31,0 тыс. до 34,0 тыс. руб. вошли

Брянская, Ивановская, Калужская, Курская, Тверская и Костромская области. В третью группу с потребительскими расходами свыше 34,0 тыс. руб. вошли Белгородская, Липецкая, Тульская, Ярославская и Воронежская области.

В качестве первой отличительной черты существующих различий между регионами округа следует отметить, что в Москве ровно две трети среднедушевых денежных доходов (66,6 %) переходят в потребительские расходы каждого месяца, а оставшаяся третья часть денежных доходов уходит по двум направлениям, то есть на оплату обязательных взносов и платежей, а также в накопления и разнообразные инвестиции, направляется на покупку акций, облигаций, либо направляется в бизнес-проекты. Эти средства являются источником доходов населения от собственности в следующих длительных периодах.

Необходимо подчеркнуть, что значительное влияние на эту величину (66,6 %) оказывает процесс миграции рабочей силы в Москву, происходящий по трем направлениям. Первым направлением является ежедневный переезд для работы в Москву и обратно, вторым направлением является работа в столице вахтовым методом на небольшие сроки. Третьим направлением является иностранная миграция трудовых ресурсов в Москву, для которой является характерным перевод существенных объемов заработанных средств в зарубежные государства, а не в текущее потребление.

Среднедушевые потребительские расходы населения в регионах Центрального федерального округа (2023 г.)

Группы по среднедушевым потребительским расходам, тыс. руб.	Число областей	Потребительские расходы на душу населения, тыс. руб.	Среднедушевые денежные доходы, тыс. руб.	Среднемесячная начисленная зарплата, тыс. руб.	Потребительские расходы по направлениям, тыс. руб.		
					продукты питания	непродовольственные товары	услуги
А	1	2	3	4	5	6	7
до 31,0	5	30,3	40,5	50,3	11,9	10,5	7,5
от 31,0 до 34,0	6	32,4	42,8	52,0	12,3	11,7	7,8
34,0 и выше	5	35,3	44,9	55,2	13,0	13,6	8,5
в среднем:	16	33,1	43,1	52,9	12,4	12,1	8,0
Московская обл.	1	50,1	64,9	83,2	16,6	16,1	16,8
Москва	1	78,0	117,1	138,9	21,8	28,6	26,5
ЦФО	18	51,4	71,9	94,2	16,4	18,5	15,9

Примечание: составлена авторами на основе источника [17].

В качестве второй характерной черты необходимо особо подчеркнуть, что в 16 областях с увеличением от первой группы областей ко второй и к третьей среднедушевых денежных доходов, а вместе с ними и потребительских расходов на 16,5 %, расходы по трем основным направлениям изменяются в разной степени, то есть отчетливо проявились изменения в потребительских предпочтениях и приоритетах в последовательном расходовании средств. От первой группы областей к третьей, вслед за ростом среднедушевых денежных доходов на 10,9 % и ростом потребительских расходов на 16,5 %, увеличились расходы на продукты питания на 9,2 %, расходы на покупку непродовольственных товаров возрастают на 29,5 %, а расходы на оплату услуг стали выше на 13,3 %.

В качестве третьей отличительной черты различий следует отметить очень существенную разницу в объемах, а точнее, в стоимости потребительских услуг между столичными регионами и 16 областями. В Москве расходы на оплату услуг в 36,5 тыс. руб. превышают аналогичные расходы в 16 областях в 3,3 раза, а в Московской области это превышение составило 2,1 раза. Для точности анализа необходимо отметить радикальное качественное различие между двумя группами услуг, потребляемых населением. В первую группу с названием «обязательные» входят жизнеобеспечивающие и обязательные к ежемесячной оплате услуги, от оплаты которых невозможно отказаться. В этот состав входят коммунальные, жилищные, бытовые, транспортные услуги, услуги связи и, частично, интернета. Во вторую группу входят услуги, которые являются необязательными к оплате, то есть услуги по выбору при наличии достаточных денежных средств, они включают образовательные, медицинские, оздоровительные, туристические услуги. С ростом потребительских расходов от первой группы областей ко второй группе и к третьей на 16,5 % расходы на услуги увеличились только на 13,3 %, а расходы на непродовольственные товары увеличились на 29,5 %. Таким образом, население областей предпочитает покупать товары длительного пользования, а не потреблять необязательные услуги. В отдельных жизненных ситуациях части населения приходится оплачивать обязательные, но крайне востребованные в определенный период медицинские, образовательные услуги, а также услуги транспорта и связи. Для малоимущей группы населения это приходится делать за счет перераспределения расходов по другим направлениям.

В качестве четвертой отличительной черты в структуре потребительских расходов следует назвать существенную разницу в расходах на продукты питания. В Москве расходы на продукты питания составляют 21,78 тыс. руб., что выше в 1,8 раза по сравнению со средним значением по 16 областям в размере 12,40 тыс. руб.

В 16 областях расходы на продукты питания возрастают от первой группы ко второй на 5,7 %, а в третьей расходы выше уже на 9,2 %. В первой группе областей доля расходов на продукты питания составляет 39,3 % от общей величины потребительских расходов, а к третьей группе снижается до 35,4 %, хотя сумма расходов на питание в третьей группе больше на 9,2 %. В областях первой группы население обеспечивает питание за счет более простых и дешевых продуктов, но части населения при средней величине в 40 % приходится затрачивать на продукты питания около половины своих расходов, что означает переход через границу бедности.

Пятой характерной чертой различий являются наиболее высокие расходы в Москве на непродовольственные товары, которые в 2,4 раза выше, чем в среднем по 16 областям, а в Московской области эти расходы выше в 1,3 раза. Наиболее высокие расходы на непродовольственные товары в столичных регионах в течение длительного периода приводят к существенно более высокому уровню обеспечения населения товарами длительного пользования. Вследствие этих причин в третьей группе областей при увеличении потребительских возможностей на основе роста денежных доходов первым приоритетом становится возрастание расходов на покупку непродовольственных товаров. Вторым приоритетом являются возрастающие расходы на разнообразные услуги.

В 2024 г. по сравнению с 2023 г. во всех регионах ЦФО возрастали и среднедушевые потребительские расходы, и денежные доходы населения. Темпы прироста денежных доходов в 21,1 % оказались выше темпов прироста потребительских расходов в 15,6 %, так же как и абсолютные приросты в 15,2 тыс. руб. против 8,0 тыс. руб.

На динамику показателей потребительских расходов и денежных доходов населения повлияло проведение Специальной военной операции, в 2024 г. наименьший абсолютный прирост среднедушевых потребительских расходов отмечается в четырех приграничных областях, однако в этих областях наиболее высокие абсолютные приросты среднедушевых денежных доходов из всех 16 областей.

Важными и характерными тенденциями в анализируемом периоде являются более высокие абсолютные приросты среднедушевых денежных доходов по сравнению с приростами потребительских расходов во всех областях и в столице, что приводит к уменьшению доли потребления в доходах.

Второй тенденцией является увеличение разрыва в среднедушевых потребительских расходах и денежных доходах между столицей, Московской областью и 16 областями. В 2024 г. среднедушевые потребительские расходы по сравнению с 2023 г. увеличились в Москве на 12,3 тыс. руб., в Московской области – на 7,6 тыс. руб., а в 16 областях абсолютные приросты составили от 3,6 тыс. до 6,1 тыс. руб. В результате воздействия нескольких долговременных факторов наименьшие среднедушевые потребительские расходы в 34,4 тыс. руб. во Владимирской, Тамбовской и Брянской областях составили 38,0 % от потребительских расходов в 90,4 тыс. руб. в Москве, а среднедушевые денежные доходы составили лишь 32,3 % от 143,2 тыс. руб. в Москве.

Необходимо подчеркнуть, что существенные различия между столичными регионами, Москвой и Московской областью, и 16 областями, а также менее существенные, но отчетливые различия за два периода между тремя группами областей, связаны с влиянием долговременных и труднорегулируемых факторов. К ним относятся: удельный вес пенсионеров, уровень занятости населения, заработная плата работающих в организациях, доходы от возрастающих объемов собственности.

В годовой отчетности Росстата за 2024 г. не публикуются данные о распределении потребительских расходов на три группы: на покупку продуктов питания, на покупку непродовольственных товаров, на оплату услуг на основании Федерального закона № 282-ФЗ [18, с. 224]. Уменьшение объемов официальной информации сокращает аналитические возможности всего объема годового отчета Росстата, который должен способствовать более точному выявлению взаимосвязей, тенденций и закономерностей. Это необходимо в целях принятия оптимальных решений органами власти всех уровней, предпринимателями, а также работающими в различных отраслях и сферах деятельности.

### **Заключение**

Сравнительный анализ среднедушевых потребительских расходов по регионам Центрального федерального округа позволил выявить существенные изменения в потребительских предпочтениях и структуре

потребления населения. Значения показателей в столичных регионах оказали очень значительное влияние на средние величины по округу. В столичных регионах в расчете на душу населения намного выше потребительские расходы по всем трем направлениям по сравнению с 16 областями, прежде всего значительно больше сумма расходов на продукты питания, которая образуется за счет потребления наиболее дорогих деликатесных и ценных для здоровья продуктов.

В более значительной степени в столичных регионах выше расходы на непродовольственные товары, причем на товары длительного пользования высокого качества и стоимости. Наиболее существенное различие на оплату услуг в Москве по сравнению с 16 областями, причем основная часть различий сформировалась за счет расходов на премиальные услуги, отдельные виды которых развиты лишь в столице.

При группировке 16 областей рассчитаны представительные средние величины для каждой из трех типичных групп регионов. С ростом потребительских возможностей от группы к группе происходит перераспределение в расходовании средств, предпочтение отдано покупке непродовольственных товаров, чтобы иметь больше товаров длительного пользования. Вторым приоритетом является увеличение потребления, как правило, премиальных услуг, то есть услуг по личному выбору. В самой меньшей степени возрастают расходы на продукты питания. Это означает, что население в областях с наименьшими потребительскими возможностями предпочитает обходиться простыми продуктами и готово к перераспределению средств на другие потребности.

Анализ различных подходов, методик и результатов исследования уровня жизни населения в Российской Федерации приводит к выводу о том, что нельзя подменять Росстат в его основной закреплённой законом функции сбора, обработки, обобщения, анализа информации и представления наиболее точных параметров всех макроэкономических и социально-экономических процессов. Необходимо не подменять другими институтами и экономическими структурами, а совместными усилиями усовершенствовать методики вычисляемых Росстатом основных социально-экономических показателей, усовершенствовать методологию экономико-статистических исследований закономерностей и тенденций, при этом увеличивать систему факторных и результативных показателей для анализа, а также совершенствовать комплекс применяемых статистико-математических методов анализа и прогноза.

Список литературы

1. Широв А. А. Развитие российской экономики в среднесрочной перспективе: риски и возможности // Проблемы прогнозирования. 2023. № 2 (197). С. 6–17. DOI: 10.47711/0868-6351-197-6-17.
2. Бобков В. Н., Одинцова Е. В., Колмаков И. Б. Нормативно-статистический и относительный медианные подходы к изучению дифференциации населения по уровню жизни // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 3. С. 84–105. DOI: 10.52180/2073-6487\_2025\_3\_84\_105.
3. Гулюгина А. А. Потребительские расходы и покупательная способность населения России в условиях санкций: уровень, структура, кризисные направления // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20. № 4. С. 530–542. DOI: 10.52180/1999-9836\_2024\_20\_4\_4\_530\_542.
4. Бобков В. Н., Гулюгина А. А., Одинцова Е. В., Черных Е. А. Покупательная способность наемных работников как индикатор уровня жизни и экономической (не)устойчивости их домохозяйств // Мир новой экономики. 2025. Т. 19. № 4. С. 88–100. DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-4-88-100.
5. Коваль П. К., Полбин А. В. Оценка потребительского поведения домохозяйств в РФ // Вопросы экономики. 2022. № 3. С. 98–117. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-3-98-117.
6. 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.
7. Чернявский С. В., Ростовцев А. И., Фатуллаев С. Т. Изменение приоритетов качества жизни в условиях санкций и политики импортозамещения // Вестник МИРБИС. 2023. № 4. С. 39–44. DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.4.4. EDN: LJQWHG.
8. Бобков В. Н., Гулюгина А. А., Долгушкин Н. К., Одинцова Е. В. Мониторинговый инструментальный регулирования уровня жизни в России: основные оценки 2021 г. // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. № 4. С. 31–48. DOI: 10.33983/2075-1826-2022-4-31-48. EDN: STZSSE.
9. Сергеев Ю. Н., Кулеш В. П., Дмитриев В. В. Теория и практика оценки качества жизни населения России на текущем вековом интервале // Биосфера. 2021. Т. 13. № 3. С. 49–85. DOI: 10.24855/biosfera.v13i3.590. EDN: OHDVFA.
10. Стопова М. С. Диагностика рисков и угроз на региональном рынке труда // Экономика труда. 2023. Т. 10. № 12. С. 1841–1854. DOI: 10.18334/et.10.12.119875. EDN: ORVQPA.
11. Вередюк О. В., Сыченко О. В. Механизмы достижения достойной оплаты труда в российской экономике // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2024. Т. 40. № 1. С. 36–57. DOI: 10.21638/spbu.05.2024.102.
12. Лукьянова А. Л. Централизация и регионализация минимальных заработных плат: российский опыт // Вопросы экономики. 2023. № 1. С. 86–104. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-1-86-104.
13. Бобков В. Н., Одинцова Е. В. Влияние уровня заработной платы на качество занятости и экономическую устойчивость домохозяйств // Федерализм. 2024. Т. 29. № 1. С. 77–95. DOI: 10.21686/2073-1051-2024-1-77-95.
14. Бобков В. Н., Долгушкин Н. К., Одинцова Е. В. Неравенство человеческого потенциала и условий его реализации в городе и на селе: риски и возможности // Вестник Российской Академии наук. 2023. Т. 93. № 6. С. 556–565. DOI: 10.31857/S086958732306004X.
15. Бондаренко Л. В. Сельские домохозяйства: социальные последствия низкой доходности и бедности // АПК: Экономика, управление. 2022. № 7. С. 75–85. DOI: 10.33305/227-75.
16. Одинцова Е. В., Чашина Т. В., Мочалов Д. А. Особенности уровня жизни и трудового положения домохозяйств с детьми и без детей // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16. № 5. С. 155–171. DOI: 10.15838/esc.2023.5.89.9.
17. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с.
18. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## ФОРМИРОВАНИЕ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ БАЗЫ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

<sup>1,2</sup>Грицова О. А. ORCID ID 0000-0002-4824-611X,

<sup>1</sup>Шарапова Н. В. ORCID ID 0000-0002-5247-0683

<sup>1</sup>*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,  
Российская Федерация, e-mail: gritsova@mail.ru;*

<sup>2</sup>*Новоуральский технологический институт – филиал федерального государственного  
автономного образовательного учреждения высшего образования  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»,  
Новоуральск, Российская Федерация*

Актуальность исследования обусловлена происходящими в настоящее время масштабными изменениями экономики страны, оказывающими существенное влияние на систему высшего образования. На современные университеты возложена важная задача подготовки высококвалифицированных кадров для работы в условиях цифровой экономики, выполнение которой возможно в результате трансформации системы высшего образования. Существующие научные работы не предлагают комплексного решения данной задачи. Цель исследования – сформировать теоретико-методологическую базу трансформации системы высшего образования путем уточнения понятийного аппарата, интеграции научных теорий для обоснования методологии осуществления трансформационных изменений. Использование таких методов исследования, как анализ нормативно-правовых актов в сфере высшего образования и контент-анализ научных публикаций, позволило уточнить понятие системы высшего образования. Для формирования теоретико-методологической базы трансформации системы высшего образования интегрированы положения общей теории систем, ресурсной теории, стейкхолдерской теории, теории адаптивного управления, а также многоуровневого подхода к стратегическому управлению. В заключение сделан вывод о целесообразности выделения самостоятельного научного направления в целях изучения процессов трансформации системы высшего образования со своим понятийным аппаратом, совокупностью теоретических положений, а также методологическим аппаратом.

**Ключевые слова:** система высшего образования, теория систем, трансформация системы высшего образования, цифровая экономика

## FORMATION OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS FOR THE TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN HIGHER EDUCATION SYSTEM

<sup>1,2</sup>Gritsova O. A. ORCID ID 0000-0002-4824-611X,

<sup>1</sup>Sharapova N. V. ORCID ID 0000-0002-5247-0683

<sup>1</sup>*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“Ural State University of Economics”, Yekaterinburg, Russian Federation,  
e-mail: gritsova@mail.ru;*

<sup>2</sup>*Novouralsk Technological Institute – a branch of the Federal  
State Autonomous Educational Institution of Higher Education  
“National Research Nuclear University “MEPhI”, Novouralsk, Russian Federation*

The relevance of the study is due to the ongoing large-scale changes in the country's economy, which have a significant impact on the higher education system. Modern universities are entrusted with the important task of training highly qualified personnel to work in the digital economy, which is possible as a result of the transformation of the higher education system. Existing scientific papers do not offer a comprehensive solution to this problem. The purpose of the study is to form a theoretical and methodological basis for the transformation of the higher education system by clarifying the conceptual framework, integrating scientific theories to substantiate the methodology for implementing transformational changes. The use of research methods such as the analysis of normative legal acts in the field of higher education and the content analysis of scientific publications has made it possible to clarify the concept of a higher education system. To form a theoretical and methodological basis for the transformation of the higher education system, the provisions of the general theory of systems, resource theory, stakeholder theory, adaptive management theory, as well as a multi-level approach to strategic management are integrated. In conclusion, it is concluded that it is advisable to single out an independent scientific direction in order to study the processes of transformation of the higher education system with its own conceptual framework, set of theoretical provisions, as well as methodological framework.

**Keywords:** higher education system, systems theory, transformation of the higher education system, digital economy

### Введение

В 2024 г. Президент Российской Федерации В. В. Путин в послании Федеральному собранию объявил о запуске национального проекта «Кадры», нацеленного на подготовку высококвалифицированных кадров, способных работать в условиях цифровой экономики. На университеты возложена задача подготовки квалифицированных специалистов с учетом стратегий развития отраслей, запросов работодателей. В таких условиях особую актуальность приобретают процессы трансформации высшего образования для создания уникальной системы подготовки высококвалифицированных кадров.

В процессе исследования степени работанности рассматриваемой проблемы выявлено, что существующие научные труды не содержат теоретико-методологической основы трансформации системы высшего образования, включающей понятийный аппарат, методы, принципы, этапы осуществления данной трансформации. Актуальность проблемы подготовки квалифицированных кадров с высшим образованием для цифровой экономики обусловили выбор темы и **цель данного исследования**: формирование теоретико-методологической базы трансформации системы высшего образования путем уточнения понятийного аппарата, интеграции научных теорий для обоснования методологии осуществления трансформационных изменений.

### Материалы и методы исследования

Исследование состоит из двух этапов. На первом этапе были использованы открытые данные для проведения контент-анализа научных публикаций в электронной научной библиотеке elibrary.ru, а также для изучения нормативно-правовых актов в сфере высшего образования. Для уточнения понятия системы высшего образования применены общенаучные методы исследования: анализ и синтез, сравнительный метод, методы индукции и дедукции.

На втором этапе исследования для формирования теоретико-методологической базы трансформации системы высшего образования проведен анализ научных источников по исследуемой проблеме, в результате чего интегрированы положения общей теории систем, ресурсной теории, стейкхолдерской теории, теории адаптивного управления, а также многоуровневого подхода к стратегическому управлению.

### Результаты исследования и их обсуждение

Формирование теоретико-методологической базы трансформации российской

системы высшего образования предполагает уточнение понятийного аппарата. На сегодняшний день в научной литературе отсутствует единое определение системы высшего образования – приводятся лишь трактовки различных аспектов рассматриваемого понятия. Так, И. В. Захарова исследует территориальный аспект [1, с. 11]. С. Н. Братановский, С. А. Кочерга, М. С. Братановская определяют состав системы образования исходя из целевой направленности организации и деятельности органов управления образованием [2, с. 20–46]. В монографии Т. А. Смирновой, Е. В. Лобковой система образования характеризуется как объект государственного регулирования [3, с. 9–27]. Е. В. Харченко, О. С. Мирошниченко определяют рассматриваемую систему как совокупность уровней образования: бакалавриат и специалитет, магистратура и ординатура, аспирантура [4]. Такая трактовка противоречит Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» [5], в котором указанные уровни образования являются не самой системой, а ее элементами. Отметим, что в рассматриваемом законе понятие «система образования» отсутствует, представлена лишь структура системы образования и ее элементы без указания взаимосвязей между ними.

Придерживаясь мнения А. Б. Панченко [6], отметим, что понятие системы высшего образования целесообразно рассматривать с точки зрения теории систем, поскольку это позволит выделить различные элементы данной системы и соединить их в единое целое. На начальных этапах формирования теории систем в той или иной форме говорилось о том, что система – это элементы и связи (отношения) между ними [7, с. 9; 8, с. 5]. Позднее в определениях системы появляется понятие цели [9, с. 610]. На сегодняшний день под системой понимают множество взаимосвязанных элементов, обособленное от окружающей среды и взаимодействующее с ней как единое целое.

С учетом вышеизложенного дадим определение понятию «система высшего образования» – это подсистема системы образования Российской Федерации, представляющая собой совокупность взаимосвязанных элементов, взаимодействие которых направлено на обеспечение качества подготовки высококвалифицированных кадров с учетом потребностей работодателей, экономики страны и общества в целом. Такими элементами являются федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования, формирующие требования к реализации образовательных программ; образовательные организации, разрабатывающие

и реализующие данные образовательные программы; органы государственной власти, осуществляющие управление образовательными организациями высшего образования.

Представленное определение в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» отражает структуру системы образования в целом, а также указывает на наличие взаимодействия между структурными элементами. При этом следует уточнить, что в рассматриваемом законе работодатели и осуществляющие оценку качества образования организации являются элементами системы образования, тогда как в предложенном определении авторы придерживаются теории систем и относят указанные организации к внешней среде, наряду с обществом в целом, интересы которого выражает государство, что отражено в целевой установке системы высшего образования.

Для успешной трансформации системы высшего образования необходимо понимать сущность данного процесса, предпосылки его осуществления, цели и задачи. В экономической литературе трансформация систем рассматривается как «преобразование структур, форм и способов экономической деятельности, изменение ее целевой направленности» [10, с. 435]. Исходя из этого, трансформация системы высшего образования означает качественные изменения всех ее элементов, форм и способов подготовки кадров с целью удовлетворения потребностей цифровой экономики в специалистах с высшим образованием. Ученые рассматривают трансформацию, с одной стороны, как объективный процесс эволюционных изменений, а с другой – как субъективный революционный процесс преобразования системы в соответствии с выбранной моделью развития [11].



*Теоретико-методологическая база трансформации системы высшего образования  
 Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования*

Трансформация системы образования, как объективный процесс, обусловлена происходящими в настоящее время технологическими, экономическими, социальными, политическими и другими изменениями. Субъективный процесс преобразования системы высшего образования предполагает осознанный выбор модели ее развития на основе научно обоснованного подхода. Существуют различные подходы к осуществлению трансформационных процессов. Представленная в данном исследовании теоретико-методологическая база трансформации российской системы высшего образования сформирована авторами под влиянием широкого спектра научных взглядов в результате интеграции положений таких научных теорий и концепций, как общая теория систем, ресурсная теория, теория адаптивного управления, стейкхолдерская теория, многоуровневый подход к стратегическому управлению (рисунок).

В научных исследованиях широкое распространение получил системный подход [12; 13], в рамках которого трансформация рассматривается как потеря системной устойчивости, целостности. Так, Р. Е. Пономарев определяет трансформацию как «процесс создания новой системы, в которой невозможно продолжение прежнего (неизменного) функционирования существующей системы... происходит изменение ценностного отношения, формирование способов поведения» [14]. Следуя логике системного подхода, трансформация системы охватывает все ее подсистемы и элементы.

Система высшего образования является многоуровневой, для ее трансформации целесообразно использовать многоуровневый подход к стратегическому управлению, основная идея которого заключается в том, чтобы все трансформационные изменения осуществлялись по принципу иерархического построения подсистем с определением главного элемента в исследуемой системе [15]. Многоуровневый подход предполагает координацию процессов трансформации на разных уровнях системы. Так, на федеральном уровне определяются стратегические направления развития системы, формируется нормативно-правовое обеспечение, осуществляется финансирование преобразований. На региональном уровне трансформационные преобразования предполагают, прежде всего, развитие взаимоотношений с работодателями. На вузовском уровне прорабатываются стратегии трансформации отдельных университетов с учетом стратегий высших уровней. Такой подход позволяет обеспе-

чить единство стратегических целей, оптимизировать процессы распределения ресурсов за счет многоуровневой координации, создать механизмы обратной связи между уровнями, обеспечить прозрачность процессов трансформации.

Поскольку трансформационные преобразования имеют длительную протяженность, для системы существует возможность избежать разрушений в результате перераспределения ресурсов. Применение ресурсной теории в процессе трансформации позволит не только эффективно перераспределять ограниченные ресурсы, но и достичь высокого уровня конкурентоспособности национальной системы высшего образования в долгосрочной перспективе. Ключевое положение данной теории заключается в том, что конкурентное преимущество системы в долгосрочной перспективе создается в результате управления уникальными ресурсами и способностями [16]. Длительный временной горизонт трансформационных преобразований позволяет поэтапно перераспределять ресурсы с учетом приоритетных направлений развития, постепенно накапливать новые компетенции и активы, избежать разрушений и сохранить устойчивость и целостность системы за счет использования существующих активов и ключевых компетенций, а также создать конкурентные преимущества.

Систему высшего образования целесообразно рассматривать через призму интересов стейкхолдеров, влияющих на данную систему или заинтересованных в ее результатах. Такими стейкхолдерами в первую очередь являются студенты, работодатели, а также государство, выражающее интересы общества в целом [17]. Использование положений стейкхолдерской теории в процессе трансформации позволит выявить и согласовать интересы различных заинтересованных сторон, повысить качество подготовки кадров в результате учета ожиданий студентов и требований рынка труда при реализации образовательных программ, создать устойчивую и адаптивную систему высшего образования, способную реагировать на изменения внешней среды благодаря взаимодействию с ключевыми стейкхолдерами [18].

Рассмотренные теории лежат в основе методологии трансформации системы высшего образования по таким ключевым направлениям, как разработка стратегии развития, распределение ресурсов, управление взаимоотношениями со стейкхолдерами, адаптация системы к изменениям внешней и внутренней среды.

## Заключение

Происходящие в настоящее время процессы трансформации российской системы высшего образования, на взгляд авторов, не имеют под собой достаточного теоретического фундамента. Имеющиеся научные исследования носят фрагментарный характер и чаще всего направлены на решение конкретных проблем, возникающих в процессе изменений различных факторов внешней среды: нормативно-правовых, экономических, политических, конкурентных и других факторов. Основной успешной трансформации системы высшего образования является наличие теоретико-методологического подхода, позволяющего комплексно подходить к решению задач качественной подготовки кадров для цифровой экономики. В связи с этим трансформацию системы высшего образования целесообразно рассматривать в качестве самостоятельного научного направления, со своим понятийным аппаратом, совокупностью теоретических положений и принципов, а также методическим аппаратом.

## Список литературы

1. Захарова И. В. Территориальная система образования: административно-маркетинговое управление: монография. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 162 с. ISBN 978-5-4497-0224-1.
2. Братановский С. Н., Кочерга С. А., Братановская М. С. Система управления образованием в России: административно-правовые аспекты: монография. М.: Русайнс, 2017. 181 с. ISBN 978-5-4365-1800-8.
3. Смирнова Т. А., Лобкова Е. В. Совершенствование системы государственного управления образованием: монография. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2019. 180 с. ISBN 978-5-7638-3985-2.
4. Харченко Е. В., Мирошниченко О. С. Архитектура национальной системы высшего образования: проблемы, задачи и новые возможности экономического образования // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. № 4. С. 356–370. DOI: 10.38197/2072-2060-2023-242-4-356-370.
5. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон № 273-ФЗ: принят Государственной Думой 21 декабря 2012 г.: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 г.: послед. ред. // КонсультантПлюс. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 03.04.2026).

consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_140174/ (дата обращения: 03.04.2026).

6. Панченко А. Б. Структура системы управления образованием в России // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2021. № 2 (71). С. 44–57. DOI: 10.26105/SSPU.2021.71.2.004.
7. Von Bertalanffy L. General System Theory. Foundations, Development, Applications. N. Y., 1968. 289 p. ISBN 0807604526.
8. Hall A. D. A methodology for systems engineering. Van Nostrand Reinhold Company, 1962. 478 p.
9. Философский энциклопедический словарь / С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев, С. М. Ковалев, Н. М. Ланда. 2-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1989. 815 с. ISBN 5-85270-030-4.
10. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2024. 512 с. (Библиотека словарей «ИНФРА-М»). ISBN 978-5-16-009966-8.
11. Нагаслаева И. О. Трансформация социально-экономических систем: сущность, эволюция теорий, особенности изменения в современных условиях // Экономика, статистика и информатика. 2011. № 5. С. 80–82. EDN: OIHTVF.
12. Анисимова Н. Ю. Системный подход к организации подготовки кадров в условиях цифровизации // Вестник Академии знаний. 2021. № 1 (42). С. 27–32. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-10875.
13. Мартынов А. В. К вопросу об универсальной теории экономической системной трансформации // Общество и экономика. 2018. № 4. С. 5–30. EDN: XNSBGH.
14. Пономарев Р. Е. Цифровая трансформация образования как ключевое понятие концепции развития образовательных систем // Письма в Эмиссия. Оффлайн. 2021. № 11. С. 3001. EDN: WJAYUF.
15. Брыкалов С. М. Сущность многоуровневого подхода к выбору эффективных стратегий и стратегических решений для предприятий атомной отрасли // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4–1(45). С. 515–518. EDN: RZSSHJ.
16. Развадовская Ю. В. Применение ресурсного подхода к исследованию параметров новой индустриализации экономики // Экономическая наука современной России. 2021. № 4 (95). С. 20–35. DOI: 10.33293/1609-1442-2021-4(95)-20-35.
17. Носырева А. Н. Разработка организационного механизма учета интересов стейкхолдеров в формировании стратегических направлений развития образовательных организаций профессионального образования // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 3. С. 857–870. DOI: 10.18334/lim.10.3.118413.
18. Новиков С. В., Плахин А. Е. Методология адаптивного управления сферой высшего образования // Полицентричный мир: новая экономическая повестка: сборник научных трудов X Уральских научных чтений профессоров и докторантов гуманитарных наук (г. Екатеринбург, 1 марта 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 120–126. EDN: NGSCMI.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Деркач Н. Е., Галигузов В. И.

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет», Курск, Российская Федерация,  
e-mail: tavag5@yandex.ru*

Целью исследования является теоретическое обоснование и уточнение понятия «региональный электроэнергетический комплекс» как объекта управления, а также выявление особенностей управления его развитием в современных условиях. Исследование базируется на анализе научной литературы и нормативно-правовых актов Российской Федерации и методах системного анализа, синтеза, сравнения и классификации. Выявлено отсутствие единого многоаспектного определения регионального энергетического комплекса, что обусловило синтез определения, объединившего технологические, управленческие и территориальные аспекты. Раскрыто значение регионального электроэнергетического комплекса с позиции региональной и пространственной экономики, структурированы его составляющие по объектно-техническому и субъектно-управленческому блокам. Разграничены текущее и перспективное управление, последнее отождествлено с управлением развитием. Выделены общесистемный и региональные контуры управления развитием регионального электроэнергетического комплекса. Сформулировано предположение о зависимости эффективности управления развитием региональной энергетики от баланса рыночных механизмов и государственного регулирования, а также от учета специфики субъектов Российской Федерации. Сделан вывод о необходимости согласования федеральных и региональных приоритетов при управлении развитием региональной электроэнергетики, о ключевой роли государства, которая дополняется функциями других участников, которыми являются Системный оператор Единой энергетической системы, генерирующие и сетевые компании, региональные органы власти и потребители электрической энергии и мощности.

**Ключевые слова:** электроэнергетика, энергетические системы, региональный электроэнергетический комплекс, управление развитием, государственное регулирование, пространственная экономика, региональная экономика

## MANAGEMENT OF REGIONAL ELECTRIC POWER DEVELOPMENT: THEORETICAL APPROACHES AND TOOLS

Derkach N. E., Galiguzov V. I.

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“South-West State University”, Kursk, Russian Federation,  
e-mail: tavag5@yandex.ru*

The purpose of the study is to theoretically substantiate and clarify the concept of the “regional electric power complex” as an object of management, as well as to identify the features of managing its development in modern conditions. The research is based on the analysis of scientific literature and regulatory legal acts of the Russian Federation and methods of system analysis, synthesis, comparison and classification. The absence of a single multidimensional definition of the regional energy complex was revealed, which led to the synthesis of a definition that combined technological, managerial and territorial aspects. The importance of the regional electric power complex is revealed from the perspective of regional and spatial economics, its components are structured according to object-technical and subject-management blocks. Current and prospective management are distinguished, the latter is identified with development management. The system-wide and regional management contours of the development of the regional electric power complex are highlighted. The dependence of the effectiveness of regional energy development management on the balance of market mechanisms and government regulation, as well as on taking into account the specifics of the subjects of the Russian Federation, is substantiated. It is concluded that it is necessary to coordinate federal and regional priorities in managing the development of regional electric power systems, and that the key role of the state should be complemented by the functions of other participants, such as the System Operator of the Unified Energy System, generating and distribution companies, regional authorities, and consumers of electric energy and capacity.

**Keywords:** electric power industry, energy systems, regional electric power complex, development management, state regulation, spatial economy, regional economy

### Введение

Электроэнергетика, являясь базовой отраслью экономики любого региона, обеспечивает функционирование промышленности, социальной сферы и жизнедеятельности населения. Надежное, бесперебойное

и эффективное энергоснабжение выступает фундаментальным условием устойчивого экономического роста и повышения качества жизни. В условиях сложившейся в топливно-энергетическом комплексе России конъюнктуры управление развитием реги-

ональной электроэнергетики сталкивается с рядом серьезных вызовов, которые определяют сущность проблемной ситуации. С одной стороны, ввиду высокой степени износа основных фондов генерирующих и сетевых компаний, достигающей в некоторых регионах, по оценкам экспертов, уровня близкого к 70 %, наблюдается рост аварийности и, как следствие, снижение надежности энергоснабжения [1]. С другой стороны, ввиду появления новых, ранее не свойственных региону крупных потребителей (например, центров обработки данных, майнинговых ферм, зарядных хабов для электротранспорта), требующих оперативного технологического присоединения, возрастают требования потребителей к качеству и бесперебойности поставок электроэнергии. Существующая система управления, в основе которой лежит сочетание государственного регулирования и рыночных механизмов, не всегда позволяет своевременно и эффективно реагировать на эти вызовы. Данная проблематика особенно остро проявляется именно на региональном уровне управления, где необходимо учитывать специфику структуры региональной экономики, в особенности инвестиционные возможности территории, и состояние инфраструктуры.

**Цель исследования** – теоретическое обоснование и уточнение понятия «региональный электроэнергетический комплекс» как объекта управления, в рамках которого данное понятие раскрывается через синтез технологических, управленческих и территориальных аспектов.

#### **Материалы и методы исследования**

Теоретическую и эмпирическую базу исследования составили научные труды отечественных авторов в области электроэнергетики, экономики и менеджмента, а также нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие отношения в сфере электроэнергетики. Методологическую основу исследования составили такие общенаучные методы, как системный анализ, синтез, сравнение и классификация.

Поиск литературы проводился в базах eLibrary, «КиберЛенинка» и посредством поисковой системы «Яндекс» по таким ключевым словам, как региональный электроэнергетический комплекс, управление развитием электроэнергетики, территориальная энергосистема, региональная энергетика, за 2000–2025 гг. с включением основополагающих работ и действующих нормативно-правовых актов РФ без временных ограничений. Критериями включения являлись релевантность теме управления раз-

витием РЭК, научный характер публикации (рецензируемые статьи, монографии, диссертации) и принадлежность к российской школе электроэнергетики. Исключались работы сугубо технической направленности без связи с экономикой и управлением, материалы непроверенных конференций, а также зарубежные исследования, не адаптированные к российским институциональным условиям.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Проведенный анализ научной литературы и нормативно-правовых актов выявил отсутствие полного, многоаспектного определения понятия «региональный электроэнергетический комплекс» (РЭК). Определение, предложенное М. М. Гитинасуловым, подчеркивает целевую ориентацию РЭК на обеспечение региона электроэнергией, что указывает на его социально-экономическую значимость [2]. При этом фиксация определения именно на совокупности субъектов, которые взаимодействуют между собой в процессе полного технологического цикла, включающего производство, передачу, распределение, сбыт и потребление, позволяет рассматривать РЭК как целостную техническую структуру, выступающую пространством для осуществления экономических и управленческих отношений. Однако в предложенном определении слабо выражена непосредственно управленческая составляющая. Состав совокупности субъектов не раскрыт, а отсутствие их в определении затрудняет анализ непосредственно управления развитием РЭК. Также в определении недостаточно отражено условие инфраструктурно- сетевого единства. В большинстве случаев РЭК не может существовать изолированно от Единой энергетической системы (ЕЭС) и является частью более крупной системы.

В. И. Гнатюк также отмечает целевую направленность РЭК на устойчивое электроснабжение, однако упор сделан на границы функционирования системы. В. И. Гнатюк отмечает, что РЭК может функционировать как в рамках единого управленческого контура, так и изолированно [3]. Для описания связей между совокупностями субъектов, которыми выступают источники и потребители электроэнергии, транспортно-сетевое хозяйство и системы материально-технического обеспечения, применяется понятие техноценоза, то есть совокупности технических объектов, образующих определенную иерархию, подчиняясь общим закономерностям функционирования, и ограничены в пространстве и времени. При этом

прямая корреляция между границами РЭК и административными границами субъекта Российской Федерации (РФ) автором не проводится, что позволяет рассматривать РЭК в качестве технологической системы, функционирующей в рамках управленческого контура, который может охватывать как часть субъекта РФ, так и несколько субъектов одновременно.

В правовой среде понятие РЭК как такое отсутствует, однако в нормативно-правовых актах РФ содержится ряд понятий, на основании которых возможно сформулировать данное определение. Федеральный закон от 26.03.2003 г. № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» в п. 3 ст. 3 определяет понятие «электроэнергетическая система» (ЭС), а в п. 13 этой же статьи – понятие «оперативно-диспетчерское управление» (ОДУ)<sup>1</sup>. Определения, приведенные в Федеральном законе № 35-ФЗ, акцентируют внимание прежде всего на технологическом единстве процесса электроснабжения и необходимости централизованного управления как обязательного условия функционирования. При этом проектирование развития ЭС отнесено законодательством к функциям системы управления, что, в свою очередь, имеет особую значимость для настоящего исследования. Однако данное определение не устанавливает привязки к пространству или территории, например границам региона, что позволяет применять его к разным уровням управления, начиная от локального энергетического района и заканчивая Единой энергетической системой России в целом.

Дальнейшее изучение нормативно-правовых актов в сфере электроэнергетики позволяет глубже продвинуться в вопросе определения границ функционирования РЭК. Принятое в соответствии с Федеральным законом «Об электроэнергетике» Постановление Правительства РФ от 13 августа 2018 г. № 937 «Об утверждении Правил технологического функционирования электроэнергетических систем и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» более четко обозначает границы ЭС разного уровня. В п. 3 раздела I Правил технологического функционирования ЭС даны определения понятиям «территориальная ЭС» и «объединенная ЭС»<sup>2</sup>. Положения постановления Правительства РФ № 937 вносят важные уточнения в понимание территориальных

границ ЭС, поскольку эти границы законодательно привязываются к территории одного или нескольких субъектов РФ в их административных границах. Применительно к РЭК это позволяет выбрать соответствующий уровень декомпозиции.

Отсутствие полного, многоаспектного определения понятия «РЭК», пригодного для дальнейшего изучения управления его развитием, методологически оправдывает применение синтеза. Объединение структурных элементов различных подходов в одном определении позволит учесть сильные стороны как научного, так и нормативно-правового толкования, компенсируя при этом их пробелы. В настоящем исследовании по результатам проведенного синтеза под РЭК предлагается понимать территориальную ЭС (или ее часть – энергорайон), расположенную в административных границах одного или нескольких субъектов РФ и включающую в себя четыре взаимосвязанных компонента:

- технический объект – совокупность источников и потребителей электроэнергии, транспортно-сетевого хозяйства, систем материально-технического обеспечения, образующих иерархическую взаимосвязь;

- экономические субъекты – генерирующие, сетевые, сбытовые организации, действующие на данной территории;

- органы управления – государственные органы (федеральные и региональные) и оперативно-диспетчерское управление (ОДУ);

- институциональную среду – совокупность правил, норм, рыночных механизмов и отношений, связывающих всех участников в рамках общего технологического процесса производства, передачи, распределения, сбыта и потребления электроэнергии, которая функционирует в условиях централизованного планирования и проектирования развития и ориентированную на надежное, бесперебойное и качественное электроснабжение.

Е. А. Мильская и О. Н. Наумова отмечают, что, несмотря на кажущуюся схожесть понятий «региональная экономика» и «пространственная экономика», они имеют существенное отличие в векторе познания [4]. В отличие от пространственной экономики, для которой характерно изучение процессов, направленных во внешнюю среду, региональная экономика имеет центростремительный вектор, то есть фокусируется на региональных воспроизводственных циклах и размещении производительных сил внутри границ региона. Применительно к РЭК различие в векторе познания определяет необходимость изучения его значения с позиции двух теорий: пространственной

<sup>1</sup> Об электроэнергетике от 26 марта 2003 г. № 35-ФЗ, ст. 3.

<sup>2</sup> Об утверждении Правил технологического функционирования электроэнергетических систем и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации от 13 августа 2018 г. № 937 п. 1, 3 разд. 1.

и региональной. С позиции региональной теории РЭК является внутренней подсистемой, которая создает энергетическую основу для воспроизводственных циклов и размещения производительных сил в границах субъекта РФ. В то же время с позиции пространственной теории РЭК формирует сетевое пространство, которое обеспечивает связанность территории, за счет устранения пространственных разрывов, и межрегиональное взаимодействие.

В развитие двух этих теорий А. Ю. Домников и Л. В. Домникова раскрывают значение РЭК через его роль в региональном и пространственном развитии [5]. С точки зрения регионального развития электроэнергетический комплекс формирует необходимые условия для размещения хозяйства и населения, обеспечивая энергетическую безопасность, необходимую для ведения хозяйственной деятельности. С точки зрения пространственного развития РЭК выступает фактором организации экономического пространства, определяющим его доступность и связанность, а также создающим условия для развития территорий как данного региона, так и сопредельных с ним субъектов РФ.

Наряду с многоаспектным значением РЭК, которое было раскрыто через призму регионального и пространственного подходов, в целях формирования целостной картины его внутреннего строения требуется идентификация составляющих, определяющих содержание процессов управления развитием региональной электроэнергетики. В этом ключе целесообразно вновь обратиться к ранее синтезированному определению РЭК, в котором обобщенно перечислены элементы его внутренней структуры. Составляющие РЭК могут быть структурированы по объектно-техническому и субъектно-управленческому блокам [6].

Генерирующая составляющая РЭК представлена совокупностью генерирующих объектов различных типов, которые расположены на территории региона и участвуют в процессе выработки электрической энергии. В свою очередь, произведенная электрическая энергия передается и распределяется посредством сетевой составляющей, которая включает в себя магистральные и распределительные линии электропередачи, подстанции различных типов и ряд другого оборудования. Вместе с тем функционирование объектов, относящихся к генерирующей и сетевой составляющим, невозможно без инфраструктурно-технической составляющей, которая включает в себя систему материально-технического обеспечения, ремонтную базу, складское хозяйство и аварийные резервы

оборудования различного назначения. Потребительская составляющая является конечным звеном технологического процесса и включает в себя энергопринимающие установки подключенных к электросетям потребителей, которыми выступают предприятия и бытовые потребители.

В экономическую составляющую входят хозяйствующие субъекты, которые обеспечивают функционирование рыночных механизмов в электроэнергетике: продажу произведенной электроэнергии на оптовом рынке (генерирующие компании); оказание услуг по передаче электрической энергии по сетям (сетевые компании); покупку электроэнергии на оптовом рынке и перепродажу ее конечным потребителям (энергосбытовые компании); исполнение обязанностей гарантирующего поставщика. Отдельно следует выделить организации, которые не производят и не продают электрическую энергию, но обеспечивают расчеты (в том числе денежные) и сбор данных, без которых рынок электрической энергии не может функционировать. Управленческая составляющая выполняет регулирующую, контрольную и координирующую функции, устанавливая правила функционирования и определяя вектор развития РЭК. К ней относятся федеральные и региональные органы государственной власти, уполномоченные на проведение государственной политики в сфере электроэнергетики, СО ЕЭС, координационные и совещательные органы, созданные на региональном уровне, а также органы местного самоуправления.

Субъектно-управленческий блок обеспечивает экономическую деятельность и координацию функционирования РЭК. Следует отметить, что объектно-технический и субъектно-управленческий блоки находятся в тесной взаимосвязи. Так, например, изменение конфигурации генерирующего оборудования влечет за собой необходимость адаптации субъектов и органов управления к новым режимам работы ЭС. В то же время принятые управленческие решения влияют на развитие материальной части РЭК, будь то строительство новых энергоблоков атомной электростанции или замена устаревших трансформаторов на понижающей подстанции [7].

Основываясь на разработанных положениях о понятии, значении и составляющих РЭК, представляется возможным рассмотреть особенности управления им, а также управление его развитием на разных уровнях. Субъектно-управленческий блок РЭК, рассмотренный ранее, выступает носителем управленческих функций по отношению к его объектно-техническому блоку, однако

в целях настоящего исследования принципиально важным является разделение управления на текущее и перспективное. Текущее и перспективное управление отличаются своей целевой направленностью, осуществляются в разные временные горизонты, а также имеют существенные различия в части используемых методов и характера воздействия на РЭК и, как следствие, приносят разный результат. Обозначенные различия обусловлены природой управленческой деятельности по отношению к сложным технико-экономическим объектам и требуют детального сопоставления.

Текущее управление в РЭК осуществляется в целях поддержания определенных технических режимов работы энергооборудования, при которых значения показателей ЭС находятся в допустимых пределах и не превышают их, обеспечивая тем самым надежное и качественное электроснабжение в режиме реального времени. При этом конфигурация ЭС никак не изменяется в процессе управления. Перспективное управление, напротив, нацелено на изменение этой конфигурации, поскольку оно ориентируется не на текущие нагрузки, а на будущие потребности региона, которые могут возрасти в результате запуска новых производств и расширения существующих, увеличения числа бытовых потребителей и объемов потребляемой ими электрической энергии [8].

Временной горизонт, которым оперирует текущее управление, можно определить как краткосрочный – от долей секунды, например, регулирование частоты в электрической сети до суток, на которые осуществляется планирование режимов работы. При этом в ходе текущего управления проводятся текущие ремонты оборудования, время проведения которых не требует вывода объектов из работы на длительные сроки и обязательно согласуется с диспетчерскими графиками в пределах краткосрочного периода. Перспективное управление, наоборот, рассматривает в качестве горизонта планирования годы и десятилетия. Схемы и программы развития ЭС разрабатываются на 5 лет, а срок службы вводимых энергообъектов и вовсе может достигать 50 лет. Графики проведения планово-предупредительных и капитальных ремонтов требуют долгосрочного планирования, поскольку связаны с остановкой работы оборудования на длительные сроки, и дополнительно требуют создания резервов мощности [9].

Текущее управление осуществляется посредством оперативно-диспетчерских команд и различных систем управления, которые могут в автоматическом или полуматематическом режиме регулировать частоту

и напряжение в электросетях, поддерживая оптимальный баланс энергосистемы. Инструменты перспективного управления имеют принципиально иной характер. Это документы стратегического планирования, определяющие цели и приоритеты развития, целевые государственные и региональные программы и частные инвестиционные программы, конкретизирующие мероприятия, сроки их выполнения и объемы финансирования, а также различные акты в сфере тарифного регулирования.

Круг субъектов текущего управления состоит из СО ЕЭС, осуществляющего свои функции в части ОДУ, и эксплуатационного персонала генерирующих, сетевых и сбытовых компаний, который подчинен строгим техническим регламентам. Органы государственной власти и местного управления, руководители и собственники данных компаний и потребители практически не включены в контур оперативных решений. Субъектный состав перспективного управления кардинально отличается от текущего. СО ЕЭС осуществляет свои функции уже в части планирования развития, федеральные и региональные органы исполнительной власти утверждают схемы развития, государственные программы и тарифную политику, органы местного самоуправления согласовывают размещение объектов энергоинфраструктуры и вопросы теплоснабжения, руководители и собственники генерирующих, сетевых и сбытовых компаний принимают инвестиционные решения, а крупные потребители формируют исходные данные для планирования, предоставляя заявки на технологическое присоединение и прогнозы нагрузок [10].

Воздействие в рамках текущего управления имеет реагирующий характер, действия диспетчера и персонала являются ответом на процессы, происходящие в ЭС в текущий момент времени, но не устраняют повлекшие их причины. Перспективное управление же носит упреждающий характер, оно пытается предвидеть возможные проблемы на этапе планирования изменений в структуре РЭК и предотвратить их, действуя на опережение.

Результатом текущего управления является устойчивое бесперебойное функционирование РЭК в границах, заданных существующей структурой генерации, сетевого пространства и потребительских нагрузок. При условии эффективности текущего управления, его работа не заметна потребителям, поскольку оно удовлетворяет их потребность в бесперебойном и качественном обеспечении электрической энергией, однако никакие действия диспетчера и экс-

платационного персонала не способны увеличить пропускную способность сетей, объем генерирующих мощностей или снизить износ оборудования [11]. Результатом перспективного управления, в свою очередь, является адаптация РЭК к изменяющимся внешним условиям, таким как рост нагрузок, появление новых крупных потребителей электроэнергии, старение фондов. При успешном перспективном управлении РЭК оказывается готов к требованиям будущего времени: генерирующие мощности достаточны, сети не перегружены, парк оборудования своевременно обновлен, а показатели качества и надежности электроэнергии полностью соответствуют установленным стандартам. В случае же провалов даже при условии безошибочной работы диспетчеров в РЭК может возникнуть дефицит мощности, старение оборудования и, как следствие, снижение надежности энергоснабжения.

Выявленные в ходе сравнения особенности перспективного управления позволяют заключить, что перспективное управление РЭК можно трактовать как управление его развитием, поскольку они имеют содержательное сходство с определением понятия «управление развитием системы», предложенным Г. В. Серебряковой и И. В. Незамайкиным, которое может быть применено к любой системе [12]. Сопоставление данного определения с рассмотренными особенностями перспективного управления РЭК позволяет сделать вывод об их содержательном совпадении. Достижение заранее определенных параметров будущего состояния РЭК характеризует целенаправленность перспективного управления, а необходимость проведения регулярных процедур прогнозирования, планирования и контроля – его систематичность и непрерывность. Изменение вектора деятельности от текущего функционирования РЭК к повышению уровня эффективности есть качество результатов, а процесс создания ценности происходит за счет инвестиций в модернизацию. Это позволяет отождествить перспективное управление РЭК с управлением его развитием.

Следует уточнить одну из важнейших особенностей процесса управления развитием региональной электроэнергетики, которая, с точки зрения Л. Д. Гительмана, сформировалась под влиянием центробежных тенденций в российской электроэнергетике и состоит в разделении процесса управления развитием на два сектора: общесистемный и региональный контур. Данное разделение предполагает не изолированность двух контуров друг от друга, а их дифференциацию по функциональному назначению, что ска-

зывается на инициативности принимаемых решений, ресурсном обеспечении и распределении ответственности [13].

Общесистемный контур охватывает объекты генерации и сетевой инфраструктуры, имеющие ключевое значение для обеспечения функционирования ЕЭС в целом. Развитие этих объектов планируется преимущественно на федеральном уровне государственного управления, и большая часть объема финансирования выделяется именно из средств федерального бюджета. Наиболее значимым документом общесистемного планирования и управления развитием РЭК является схема и программа развития ЭС России (СиПР ЭЭС), которая ежегодно утверждается Министерством энергетики Российской Федерации и содержит сведения о том, какие именно генерирующие объекты и магистральные линии будут построены или реконструированы в каждом субъекте РФ, какие энергоблоки будут выведены из эксплуатации и как изменится энергетический баланс каждого региона<sup>3</sup>. На уровне федерального законодательства органам государственной власти субъектов РФ установлен запрет на разработку, согласование или утверждение каких-либо документов по строительству объектов генерации мощностью свыше 5 МВт и линий электропередачи напряжением 110 кВ и выше, если эти объекты не включены в документы перспективного развития федерального уровня, к которым относятся генеральная схема размещения объектов электроэнергетики и СиПР ЭЭС<sup>4</sup>. Принятие решений осуществляется с учетом общесистемных балансов мощностей и надежности, потребности отдельных регионов являются вторичным фактором. Заинтересованность субъектов РФ в решениях по общесистемному развитию РЭК при этом сохраняется. Следует упомянуть о законном праве субъектов РФ на рассмотрение проектов СиПР ЭЭС в части, касающейся их территории<sup>5</sup>, что является легитимным каналом обратной связи с федеральным центром, однако жестко ограничены правилами разработки и утверждения документов перспективного развития электроэнергетики<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Об утверждении схемы и программы развития электроэнергетических систем России на 2026–2031 гг. от 28 ноября 2025 г. № 1553.

<sup>4</sup> Федеральный закон от 26 марта 2003 г. № 35-ФЗ «Об электроэнергетике», ч. 1–4 ст. 6.1.

<sup>5</sup> Федеральный закон от 26 марта 2003 г. № 35-ФЗ «Об электроэнергетике», ч. 7 ст. 6.1.

<sup>6</sup> Об утверждении Правил разработки и утверждения документов перспективного развития электроэнергетики, изменении и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации от 30 декабря г. 2022 № 2556 п. 66.

В региональный контур входят теплоэлектроцентрали (ТЭЦ), установки распределенной генерации средней и малой мощности, распределительные электрические и тепловые сети, которые обслуживают конкретные территории. Определяющее значение для развития данного контура имеют формирующиеся потребности субъекта РФ в электро- и теплофикации, его инвестиционные возможности и приоритеты развития. Важным механизмом реализации документов перспективного развития на территории субъекта РФ являются инвестиционные программы сетевых и генерирующих компаний, согласование и контроль за исполнением которых осуществляется органами государственной власти субъектов РФ регламентирован Постановлением Правительства РФ № 977 от 01.12.2009 г.<sup>7</sup> Инициация строительства объектов малой генерации, решение вопросов электро- и теплоснабжения населенных пунктов также осуществляется на региональном уровне государственного управления во взаимодействии с местным самоуправлением [14]. Следует помнить, что общесистемный и региональный контуры не существуют изолированно друг от друга, а находятся во взаимосвязи. Так, крупные объекты общесистемного контура, располагаясь на территории субъекта РФ, существенно влияют на его энергобаланс, делая его энергоизбыточным. Существует и обратная взаимосвязь: объекты регионального контура участвуют в общих режимах работы ЕЭС страны, предоставляя мощность для покрытия пиковых суточных нагрузок или обеспечивая необходимый резерв мощности.

Выявленные особенности управления развитием РЭК, основой для которых послужили теоретические положения Л. Д. Гительмана о разделении электроэнергетики на общесистемный и региональный контуры, позволяют заключить, что данный процесс усложняется необходимостью координации не только между государством и собственниками энергообъектов, но и между властями федерального, регионального и местного уровней. Среди всего многообразия субъектов, участвующих в координации, ключевая роль принадлежит органам государственной власти, поскольку развитие электроэнергетики не может быть полностью передано в управление рыночным механизмам и частным инициативам, а требует соблюдения баланса интересов производителей, потребителей и территорий, и именно государство выступает гарантом его соблюдения.

Следует отметить, что органы государственной власти не уполномочены осуществлять управление административно-

хозяйственными и техническими сторонами деятельности электроэнергетических компаний, однако они формируют институциональную, правовую и экономическую среду, в рамках которой эти компании осуществляют свою деятельность. Иными словами, государство устанавливает «правила игры», которым обязаны следовать другие субъекты электроэнергетики, определяет приоритеты долгосрочного развития ЭС, но не вмешивается в текущее операционное руководство предприятиями напрямую. Данное разграничение функций формирует основу для сочетания государственного регулирования и рыночных механизмов в управлении развитием РЭК.

Вместе с тем эффективность управления развитием РЭК во многом зависит от уровня координации между федеральным центром и субъектами федерации. Так, приоритеты развития генерации, определенные на федеральном уровне, должны соотноситься с потребностями субъектов в электро- и теплоснабжении, а планы СО ЕЭС – с инвестиционными программами территориальных энергокомпаний. Чем больше их действия согласованы и чем быстрее происходит информационный обмен и устраняются возникающие противоречия, тем эффективнее осуществляется управление развитием РЭК [15]. Недостаточная координация нередко приводит к снижению эффективности принимаемых управленческих решений, что можно проследить на примере государственной программы РФ «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности»<sup>8</sup>.

Так, по оценкам ряда экспертов, эффективность региональных программ энергосбережения остается на невысоком уровне ввиду недостаточного учета особенностей субъектов РФ при их разработке. И. Ю. Полетаев отмечает, что в целях исполнения федеральных ориентиров в недостаточной степени были учтены реальные потребности регионов в ресурсах и затраты, связанные с развитием территории. Он также отмечает, что каждый регион обладает собственным потенциалом повышения энергетической эффективности, что может быть экстраполировано на общее развитие РЭК [16].

### Заключение

В результате проведенного анализа научной и нормативно-правовой литературы синтезировано новое определение понятия «региональный электроэнергетический комплекс», учитывающее достоин-

<sup>7</sup> Об инвестиционных программах субъектов электроэнергетики от 1 декабря 2009 г. № 977 п. 2,4.

<sup>8</sup> Об утверждении комплексной государственной программы Российской Федерации «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности» от 9 сентября 2023 г. № 1473.

ства каждого подхода и позволяющее четко определить его составляющие и значение. Управление развитием РЭК обладает рядом особенностей, отличающих его от текущего ОДУ и определяющих его сложный, многоуровневый характер. Оно ориентировано на долгосрочное изменение структуры и параметров РЭК, имеет упреждающий характер, а его реализация осуществляется посредством стратегического планирования, инвестиционных программ и тарифного регулирования. РЭК объективно разделен на общесистемный и региональный контуры, которые различаются по составу инфраструктурных объектов, источникам финансирования, уровню принятия решений и распределению ответственности, но при этом находятся в тесной взаимосвязи. Ключевая роль в управлении развитием РЭК отведена государству, поскольку именно оно формирует институциональную среду и определяет долгосрочные приоритеты для всей отрасли, однако государство действует не изолированно: его функции дополняются другими участниками. СО ЭЭС обеспечивает перспективное планирование развития энергосистемы и ОДУ, а генерирующие и сетевые компании реализуют инвестиционные программы, осуществляют строительство, модернизацию и эксплуатацию объектов генерации и сетевой инфраструктуры, а также технологическое присоединение потребителей. Региональные органы власти координируют инвестиционные проекты с потребностями региона и участвуют в решении вопросов тепло- и электроснабжения. В свою очередь, потребители электрической энергии и мощности формируют спрос, предоставляют заявки на технологическое присоединение и влияют на перспективные нагрузки. Эффективность управления развитием РЭК зависит от уровня координации между всеми участниками, а также от учета особенностей каждого субъекта РФ.

### Список литературы

1. Кириллов В. Износ электросетевой инфраструктуры в России. Масштабы и перспективы // Энергия: экономика, техника, экология. 2018. № 5. С. 53–57. EDN: URARFI.
2. Гитинасулов М. М. Региональный электроэнергетический комплекс: содержание и структура // Региональная экономика: теория и практика. 2011. № 25. С. 57–62. EDN: NUYEWL.
3. Гнатюк В. И. О стратегии развития регионально-электроэнергетического комплекса Калининградской области // Балтийский регион. 2010. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-strategii-razvitiya-regionalnogo>

elektroenergeticheskogo-kompleksa-kaliningradskoy-oblasti (дата обращения: 09.03.2026). EDN: OOWBZD.

4. Мильская Е. А., Наумова О. Н. Эволюция формирования понятия «пространственная экономика» в научных школах // Региональная экономика и управление. 2021. № 4 (68). DOI: 10.24412/1999-2645-2021-468-36. EDN: UMNLT.
5. Домников А. Ю., Домникова Л. В. Развитие региональной электроэнергетической инфраструктуры в контексте технологической модернизации. М.: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2022. 334 с. ISBN 978-5-8295-0769-5.
6. Игнатенко Д. С., Грибанов А. А. Передача и распределение электроэнергии: тенденции, вызовы и перспективы // Вестник науки. 2024. № 12 (81). С. 1953–1957. EDN: DFWGHE.
7. Ахметова И. Г., Майнаский Э. М., Попов А. Е. О возможностях и перспективах использования электропотребления в качестве индикатора оценки экономического развития муниципальных образований субъекта РФ (на примере Республики Татарстан) // Вестник Казанского государственного энергетического университета. 2024. Т. 16. № 1 (61). С. 178–185. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-strategii-razvitiya-regionalnogo-elektroenergeticheskogo-kompleksa-kaliningradskoy-oblasti> (дата обращения: 11.03.2026). EDN: TXSCLH.
8. Мазурова О. В., Гальперова Е. В. Энергопотребление в России: современное состояние и прогнозные исследования // Проблемы прогнозирования. 2023. № 1. С. 156–168. DOI: 10.47711/0868-6351-196-156-168. EDN: RNZNPO.
9. Губин П. Ю. Планирование ремонтов генерирующего и сетевого оборудования энергосистем с учетом их балансовой надежности: автореф. дис. ... канд. техн. наук. Екатеринбург, 2022. 24 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.disscat.com/content/planirovanie-remontov-generiruyushchego-i-setevogo-oborudovaniya-energosisitem-s-uchetom-ikh> (дата обращения: 01.06.2026).
10. Шевелева Г. И. Кто и как управляет генерирующими активами в российской электроэнергетике // ЭКО. 2023. № 7 (589). С. 51–70. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2023-7-51-70. EDN: BAPTZA.
11. Пономарев Н. В. Проблемы оценки надежности и эффективности оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике России // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Энергетика. 2021. № 2. С. 33–40. DOI: 10.14529/power210204. EDN: XQXVOG.
12. Серебрякова Г. В., Незамайкин И. В. Модели управления развитием организации. М.: Среда, 2022. 148 с. ISBN 978-5-907561-51-9.
13. Гительман Л. Д., Магарил Е. Р., Кожевников М. В. Актуальные направления экологической повестки при развитии региональной энергетики // Зеленая экономика – стратегическое направление устойчивого развития регионов: материалы III Всероссийского конгресса и международной дискуссионной площадки РОСПРОМЭКО (г. Екатеринбург 3 апреля 2018 г.) / Редакторы-составители Ю. В. Корнеева, Д. Н. Лыжин. Екатеринбург: Издательство Уральского государственного архитектурно-художественного университета, 2018. С. 84–88. EDN: SMAIPV.
14. Домников А. Ю., Домникова Л. В. Управление развитием региональной электроэнергетики в условиях экономических дисбалансов. М.: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2017. 360 с. ISBN 978-5-8295-0444-3.
15. Королёв В. Г. Регулирование электроэнергетической отрасли РФ: проблемный аспект // Инновации и инвестиции. 2020. № 11. С. 269–273. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-elektroenergeticheskoy-otrasli-rf-problemnyy-aspekt> (дата обращения: 04.04.2026). EDN: VGHYHG.
16. Полетаев И. Ю. Государственное регулирование управления энергоэффективностью на национальном и региональном уровнях в России // Энергетическая политика. 2025. № 8 (211). С. 106–115. DOI: 10.46920/2409-5516\_2025\_08211\_106. EDN: VWTPGA.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КОНУРБАЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ким Т. Л. ORCID ID 0009-0004-4533-604X

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачёва»,  
Кемерово, Российская Федерация, e-mail: ktl.fiz@kuzstu.ru*

Развитие крупных полицентрических пространственных систем усиливает потребность в таких моделях управления, которые выходят за пределы административных границ отдельных муниципальных образований и субъектов Российской Федерации. Цель статьи состоит в разработке организационно-экономического механизма управления функционированием и развитием конурбаций как межрегиональных систем «узлы – связи – потоки». Материалами исследования послужили положения Стратегии пространственного развития Российской Федерации, научные публикации по агломерационным эффектам и моделям управления агломерациями, а также материалы по Южно-Сибирской конурбации. Используются системный, институциональный и пространственно-экономический подходы, сравнительный анализ, структурно-функциональное моделирование, логическое проектирование управленческих контуров и кейс-анализ. Уточнено содержание конурбации как полицентрической формы территориальной интеграции, обоснована применимость смешанной сетевой модели управления, предложена структура механизма, включающая межрегиональный мандат, координационный совет, дирекцию проектного типа, портфель CAPEX/OPEX, SLA-контрактование, систему KPI и контур корректировки. На примере Сибирской конурбации показана возможность практической адаптации механизма к системе опорных узлов Новосибирск, Кемерово, Новокузнецк, Томск, Барнаул, Красноярск и Горный Алтай. Предложенный механизм позволяет перейти от фрагментарного согласования инфраструктурных проектов к управлению сетевыми эффектами, межузловой доступностью и устойчивостью территориального развития.

**Ключевые слова:** конурбация, полицентрическая система, региональная экономика, организационно-экономический механизм, межрегиональное управление, Сибирская конурбация, проектный офис, портфельное управление

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF CONURBATIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Kim T. L. ORCID ID 0009-0004-4533-604X

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“Kuzbass State Technical University named after T. F. Gorbachev”,  
Kemerovo, Russian Federation, e-mail: ktl.fiz@kuzstu.ru*

The development of large polycentric spatial systems increases the need for management models that go beyond the administrative boundaries of individual municipalities and constituent entities of the Russian Federation. The purpose of the article is to develop an organizational and economic mechanism for managing the functioning and development of conurbations as interregional systems of nodes, links and flows. The research materials include the Spatial Development Strategy of the Russian Federation, publications on agglomeration effects and agglomeration governance models, and materials on the South Siberian conurbation. The methods include systemic, institutional and spatial economic approaches, comparative analysis, structural-functional modelling, logical design of management contours and case analysis. The article clarifies the content of a conurbation as a polycentric form of territorial integration, substantiates the applicability of a mixed network governance model, and proposes a mechanism that includes an interregional mandate, a coordination council, a project-type directorate, a CAPEX/OPEX portfolio, SLA contracting, a KPI system and an adjustment loop. Using the Siberian conurbation as an example, the paper demonstrates the possibility of practical adaptation of the mechanism to the system of key nodes: Novosibirsk, Kemerovo, Novokuznetsk, Tomsk, Barnaul, Krasnoyarsk and Gorny Altai. The proposed mechanism enables a transition from fragmented coordination of infrastructure projects to the management of network effects, inter-node accessibility and sustainable territorial development.

**Keywords:** conurbation, polycentric system, regional economy, organizational and economic mechanism, interregional governance, Siberian conurbation, project management office, portfolio management

### Введение

Современный этап пространственного развития Российской Федерации характеризуется усилением роли крупных городских систем, в которых экономическая актив-

ность, рынки труда, образовательные и медицинские сервисы, транспортные коридоры и производственные цепочки всё в меньшей степени совпадают с формальными административными границами. В Стратегии

пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2036 г. зафиксирована необходимость формирования сбалансированной системы расселения, повышения связанности территорий и развития центров экономического роста [1]. В этих условиях особое значение приобретает исследование конурбации как полицентрических систем, объединяющих несколько агломерационных ядер, связанных устойчивыми потоками населения, капитала, товаров, услуг, знаний и управленческих решений.

Для российской региональной экономики данная проблематика имеет не только теоретическое, но и прикладное значение. На территориях Сибири, Урала, Поволжья и юга России существуют группы крупных городов, которые объективно включены в общие рынки труда, транспортно-логистические цепочки и производственные контуры, однако продолжают управляться преимущественно как автономные муниципальные или региональные образования. В результате межрегиональные проекты часто реализуются фрагментарно, отсутствует единый контур приоритизации инвестиций, а эксплуатационные обязательства по созданной инфраструктуре не всегда увязаны с качеством предоставляемого сервиса.

Особенно отчетливо указанное противоречие проявляется в Сибирском федеральном округе, где Новосибирская, Кузбасская, Томская, Барнаульская и Красноярская агломерации формируют потенциальный каркас Южно-Сибирской, или Сибирской, конурбации. В научной литературе показано, что перспективы ее формирования связаны с повышением пространственной связанности, развитием межгородских взаимодействий, усилением транспортно-логистического и научно-образовательного потенциала [2, с. 106]. Вместе с тем сама по себе близость крупных городов и наличие транспортных коридоров не создают устойчивого конурбационного эффекта. Он возникает только при наличии институционального механизма, обеспечивающего согласование целей, ресурсов, стандартов сервиса и ответственности участников.

Актуальность исследования определяется тем, что традиционные модели управления агломерациями, ориентированные на один доминирующий центр, недостаточны для полицентрических межрегиональных образований. Конурбация требует иной логики управления: не административного подчинения периферии центру, а координации функционально взаимосвязанных узлов, связей и потоков. Следовательно, объектом исследования выступают конурбации

как полицентрические пространственно-экономические системы, предметом – организационно-экономические модели, инструменты и механизмы управления их функционированием и развитием.

**Цель исследования** – разработка и обоснование организационно-экономического механизма управления функционированием и развитием конурбаций в Российской Федерации с апробацией его логики на примере Сибирской конурбации.

Для достижения цели решаются следующие задачи: уточнить управленческую специфику конурбации по сравнению с городской агломерацией; систематизировать модели и инструменты управления полицентрическими системами; сформировать структуру организационно-экономического механизма; определить алгоритм реализации организационных и финансовых инструментов; показать практическую применимость предложенного подхода к Сибирской конурбации.

#### **Материалы и методы исследования**

Методологическую основу исследования образуют системный, институциональный и пространственно-экономический подходы. Системный подход позволяет рассматривать конурбацию как совокупность взаимосвязанных подсистем: расселенческой, транспортной, производственной, социальной, образовательной, инновационной и управленческой. Институциональный подход используется для анализа распределения полномочий, правил координации, контрактных обязательств и механизмов согласования интересов субъектов Федерации, муниципальных образований, инфраструктурных операторов, бизнеса и населения. Пространственно-экономический подход обеспечивает интерпретацию конурбации как формы концентрации и перераспределения агломерационных эффектов в пределах расширенного межрегионального каркаса.

В работе применены методы сравнительного анализа, научной систематизации, структурно-функционального моделирования, логического проектирования управленческих контуров и кейс-анализа. Сравнительный анализ использован для выделения горизонтальной, вертикальной и смешанной сетевой моделей управления агломерациями и конурбациями. Структурно-функциональное моделирование применено при построении авторского механизма, включающего нормативно-институциональный, портфельный, контрактный, мониторинговый и корректирующий контуры. Кейс-анализ Сибирской конурбации служит спо-

собом проверки прикладной пригодности разработанной схемы для межрегионально-полицентрического пространства.

Исследование опирается на положения теории агломерационных эффектов [3–5], новой экономической географии, институциональной экономики и концепции сетевого управления. Теоретическая рамка включает представление о возрастающей отдаче и пространственной концентрации экономической активности, о роли конкуренции и специализации территорий, о многоуровневой координации и коллективном действии [6; 7], а также о сетевых формах межорганизационного управления [8]. Российский контекст задан исследованиями городской системы и агломерационных процессов [9; 2, с. 86].

Под организационно-экономическим механизмом управления конурбацией в настоящей статье понимается совокупность институтов, регламентов, финансово-инвестиционных инструментов, контрактных процедур, системы показателей и контуров обратной связи, обеспечивающих целенаправленное воздействие на полицентрическую систему «узлы – связи – потоки» для достижения сетевых эффектов при одновременном контроле дезагломерационных ограничений [10, с. 56]. Такое определение фиксирует отличие механизма от обычного перечня мероприятий: он включает не только цели и проекты, но и правила отбора, финансирования, эксплуатации, мониторинга и корректировки решений.

### Результаты исследования и их обсуждение

Конурбация отличается от классической моноцентрической агломерации не только масштабом, но и структурой управленческой проблемы. В агломерации, как правило, существует один доминирующий центр, вокруг которого формируются пригородные зоны, маятниковая миграция и сервисные связи [11, с. 123]. В конурбации несколько крупных городских ядер сохраняют собственную специализацию, административную субъектность и конкурентные стратегии, но одновременно оказываются включенными в общие транспортные, производственные, трудовые, образовательные и социальные потоки. Поэтому управление конурбацией не может быть сведено к расширению полномочий одного центра или к механическому объединению территориальных программ.

Содержательно конурбация представляет собой полицентрическую пространственно-экономическую систему, в которой каждый узел выполняет определенную

функцию в общем разделении труда. Например, в Сибирской конурбации Новосибирск выступает крупнейшим транспортно-логистическим и научно-образовательным центром, Кемерово и Новокузнецк – индустриальными и управленческими узлами Кузбасса, Томск – научно-образовательным и инновационным центром, Барнаул – аграрно-промышленным и перерабатывающим узлом, Красноярск – крупным промышленным и транспортным центром восточного направления. Включение Горного Алтая задает особый рекреационно-экологический и туристический контур, требующий отдельного режима управления потоками.

Главная управленческая задача в такой системе состоит не в унификации всех территорий, а в повышении качества межузловых связей и снижении транзакционных издержек взаимодействия. Конурбационный эффект возникает тогда, когда специализации отдельных агломераций становятся взаимодополняющими, а не только конкурирующими. Поэтому механизм управления должен обеспечивать согласование стратегий, синхронизацию инфраструктурных решений, распределение эксплуатационных обязательств и постоянную оценку того, как проекты меняют доступность, надежность, плотность взаимодействий и качество услуг. Автором был проведен сравнительный анализ характеристик моделей управления конурбационным развитием (табл. 1).

Проведенная систематизация показывает, что для российских условий наиболее продуктивной является смешанная сетевая модель. Она не подменяет полномочия субъектов Федерации и муниципальных образований, но создает надстроенный контур согласования межузловых решений. В этом состоит принципиальное отличие предлагаемого подхода от попыток административного укрупнения территорий: речь идет не о создании нового уровня власти, а о формировании институционального механизма управления функциональными связями [15].

На рис. 1 первым элементом механизма является межрегиональный мандат. Он может быть оформлен в виде соглашения субъектов федерации и муниципальных образований о развитии конурбации, дополненного регламентами проектного отбора, обмена данными, распределения финансовых обязательств, установления сервисных стандартов и разрешения спорных вопросов. Мандат задает правовую рамку, в которой конурбация признается не только географическим фактом, но и объектом совместного управления.

Таблица 1

Сравнительная характеристика моделей управления конурбационным развитием

Модель управления	Содержание модели	Преимущества	Ограничения для российских конурбаций
Горизонтальная	Согласование решений между муниципалитетами и субъектами на договорной основе без выраженного единого центра управления	Сохраняет самостоятельность участников, снижает риск административного давления, удобна для начальной стадии кооперации	Слабо решает проблему финансирования межрегиональных проектов; зависит от политической воли участников; не гарантирует исполнения SLA и OPEX-обязательств
Вертикальная	Передача ключевых полномочий региональному или федеральному уровню, формирование централизованной схемы принятия решений	Позволяет концентрировать ресурсы, ускоряет реализацию крупных инфраструктурных проектов, снижает переговорные издержки	Может игнорировать специфику отдельных узлов; усиливает риск ведомственной фрагментации; не всегда применима к межрегиональным полицентрическим системам
Смешанная сетевая	Сочетание стратегического мандата, координационного совета, проектной дирекции, портфельного управления и контрактования качества	Обеспечивает баланс автономии и координации, связывает инвестиции с эксплуатацией и показателями эффекта, пригодна для межрегионального масштаба	Требует устойчивого правового мандата, единой витрины данных, регламента распределения затрат и выгод, зрелости управленческих институтов

Примечание: составлена автором на основе систематизации подходов [12–14].

Вторым элементом является координационный совет конурбации. Его функция состоит в утверждении целей, приоритетов, состава проектного портфеля, лимитов финансирования, требований к межузловому сервису, правил клиринга затрат и компенсаций, а также целевых значений показателей. Совет выполняет стратегическую роль и не должен погружаться в операционное администрирование отдельных проектов. Он формирует правила, в пределах которых действует исполнительный контур.

Третьим элементом выступает дирекция, или проектный офис (РМО). Дирекция обеспечивает перевод стратегических решений в портфель проектов, применяет регламент stage-gate, ведет календарно-ресурсное планирование, организует мониторинг и готовит предложения по корректировке. Существенно, что РМО оценивает проекты не по факту освоения средств, а по изменению сетевых параметров: доступности узлов, надежности перемещений, снижению перегрузки коридоров, росту межмуниципальной интеграции и улучшению качества сервисов.

Четвертым элементом является портфель CAPEX/OPEX. В него включаются капитальные проекты, эксплуатационные мероприятия, цифровой контур, сервисные решения и узловые проекты комплексного развития территорий. Принципиальное требование состоит в том, что капитальные вложения должны допускаться к реализации

только при подтвержденной модели эксплуатационных расходов и закрепленных сервисных обязательствах. Данное условие устраняет типичную проблему инфраструктурной политики, когда объект создается как капитальный актив, но не обеспечивается устойчивым качеством эксплуатации.

Пятым элементом является SLA-контрактование. В рамках конурбации транспортная ось, пересадочный узел, цифровой сервис или межмуниципальная услуга должны рассматриваться не только как объект инфраструктуры, но и как измеримый сервис. SLA закрепляет требования к регулярности, пунктуальности, времени доступа, надежности, предельной перегрузке и доступности информации. Контрактование качества может быть встроено в государственные задания, концессионные соглашения, контракты жизненного цикла, соглашения с операторами перевозок и иные договорные формы.

Шестым элементом является контур KPI-мониторинга и корректировки. Он обеспечивает замыкание механизма: результаты проектов сопоставляются с целевыми значениями, после чего Совет и РМО принимают решения об ускорении, заморозке, замене или пересборке портфеля, изменении лимитов CAPEX/OPEX и корректировке SLA. Таким образом, механизм приобретает адаптивный характер и не превращается в статичный перечень мероприятий.

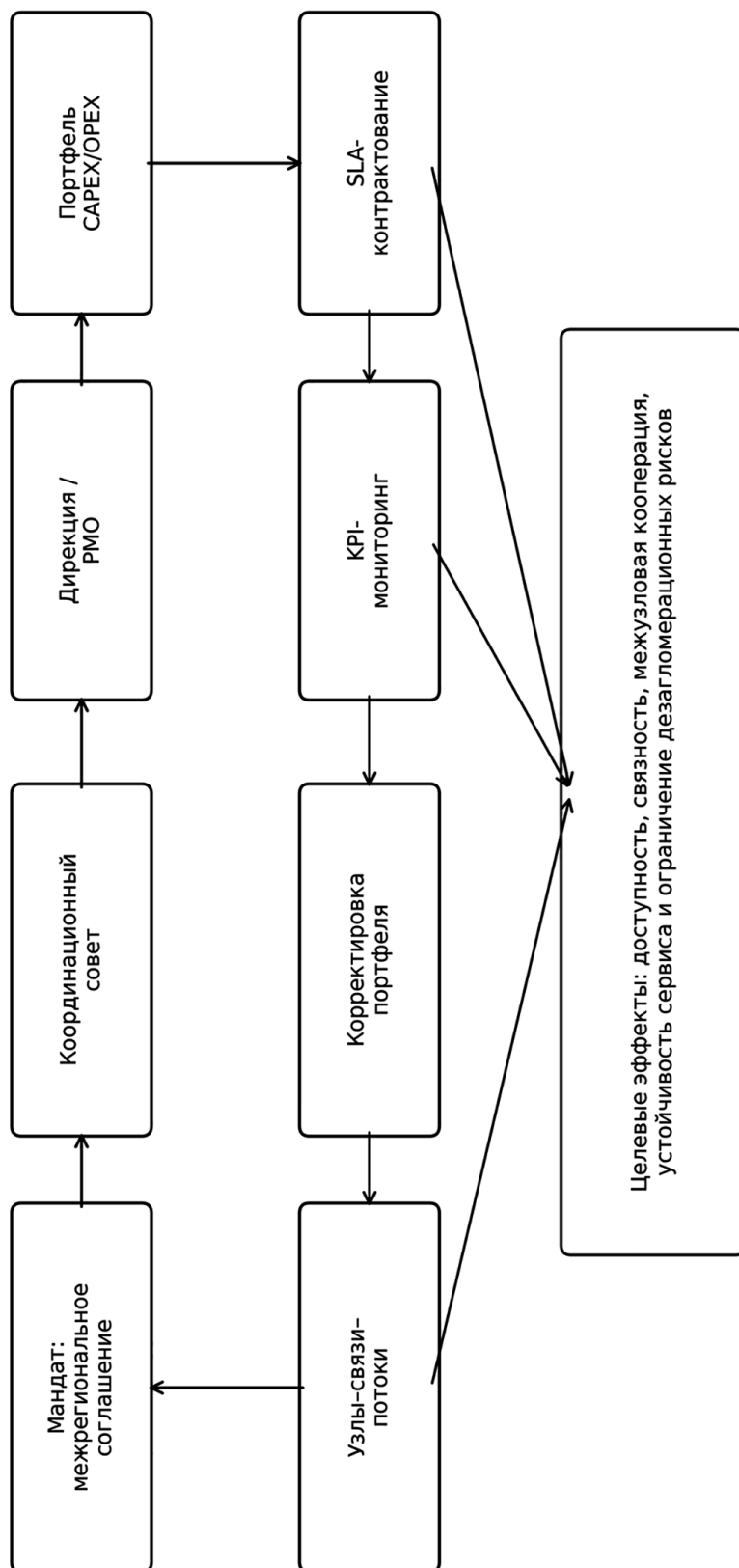


Рис. 1. Схема организационно-экономического механизма управления конкуренцией  
Примечание: составлен автором на основе источников [3; 15]

Для практического применения предложенного механизма необходима система показателей, позволяющая оценивать не только наличие проектов, но и изменение качества межузлового взаимодействия. В конурбации ключевыми становятся показатели доступности, надежности, перегрузки, интенсивности связей, устойчивости сети и институциональной координации. В отличие от традиционных показателей освоения бюджетных средств, они отражают фактическое изменение функциональной связанности территории.

В качестве базового набора целесообразно использовать несколько групп индикаторов. Первая группа характеризует доступность: долю населения, рабочих мест, образовательных, медицинских и культурных сервисов, достижимых из узла за установленное время T. Вторая группа описывает надежность межузловых перемещений: отношение фактического времени в нормативном коридоре к плановому времени. Третья группа фиксирует перегрузку коридоров: отношение фактической интенсивности потока к расчетной пропускной способности. Четвертая группа отражает межузловую интеграцию рынков труда, образования, услуг и производства. Пятая группа характеризует управленческую зрелость и координацию портфеля.

В прикладном контуре мониторинга могут использоваться следующие обозна-

чения: A(T) – индекс доступности в пределах временного порога T; Rel – надежность межузлового перемещения; Cong – коэффициент перегрузки коридора; LMInt – индекс межмуниципальной интеграции; Dzg – индекс дезагломерационного давления; GMI – индекс зрелости управления; Coord – индекс координации проектов. Данные показатели не заменяют отраслевые метрики, но формируют общий язык оценки конурбационного эффекта, представленные в табл. 2.

Для устранения сугубо качественного характера оценки указанные показатели задаются в расчетной форме.

Индекс доступности определяется как

$$A(T) = N\_T / N\_общ \times 100 \%,$$

где N\_T – численность населения, рабочих мест или сервисов, достижимых в пределах временного порога T;

надежность межузлового перемещения – как

$$Rel = Q\_norm / Q\_общ \times 100 \%,$$

где Q\_norm – число перемещений, выполненных в нормативном временном коридоре; перегрузка коридора – как

$$Cong = I\_fact / C\_calc;$$

межузловая интеграция – как

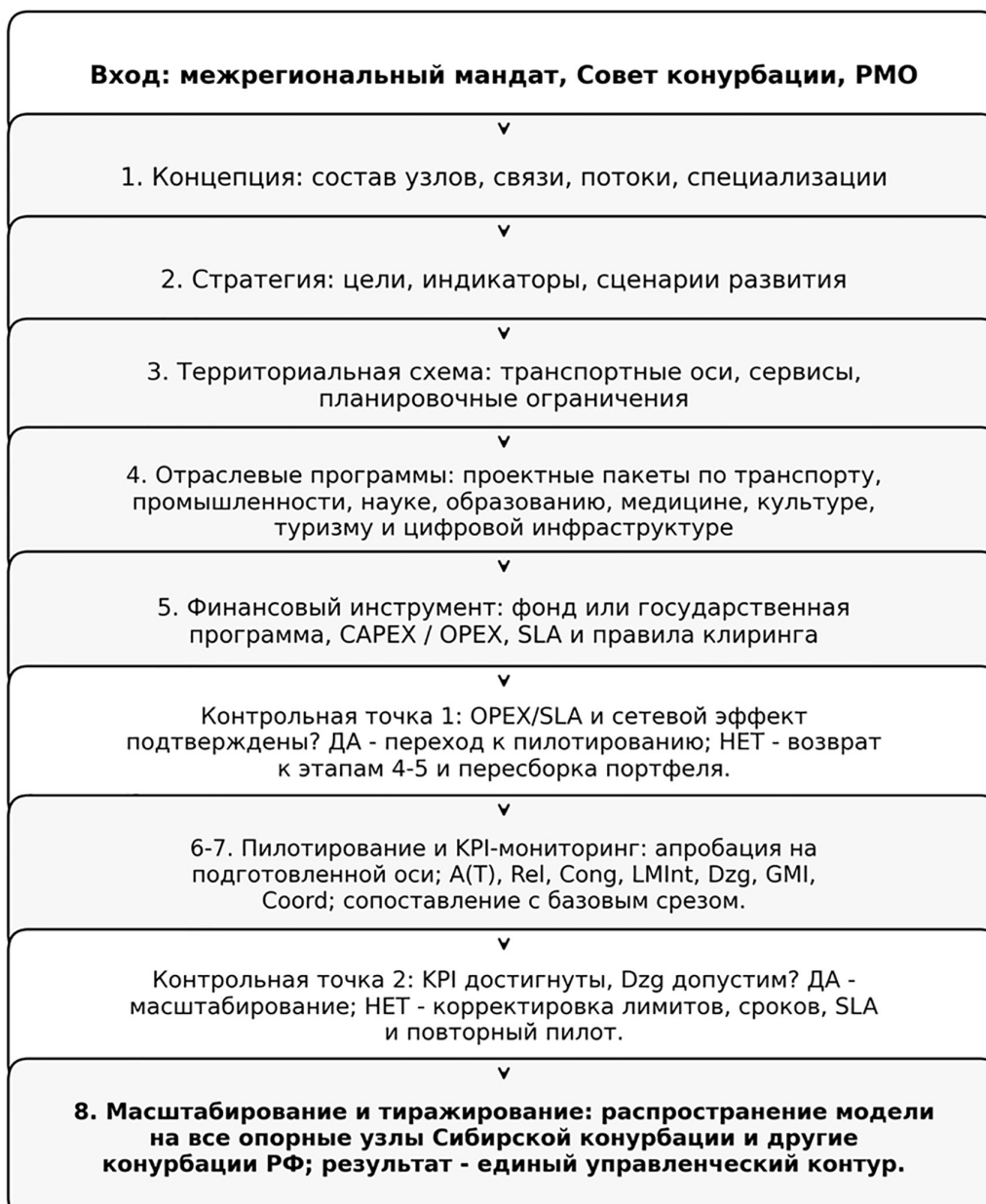
$$LMInt = F\_inter / F\_total \times 100 \%.$$

**Таблица 2**

Показатели мониторинга организационно-экономического механизма управления конурбацией

Блок мониторинга	Показатель	Управленческий смысл	Периодичность оценки
Доступность	A(T)	Показывает долю населения, рабочих мест и сервисов, достижимых в пределах заданного временного порога; применяется для оценки эффекта транспортных и сервисных проектов	Ежеквартально / ежегодно
Надежность сервиса	Rel	Отражает стабильность времени перемещения и соблюдение расписаний; используется в SLA и bonus/malus-контрактах	Ежемесячно
Перегрузка коридоров	Cong	Фиксирует превышение фактической нагрузки над пропускной способностью; служит основанием для корректировки портфеля и режима эксплуатации	Ежемесячно / ежеквартально
Межузловая интеграция	LMInt	Характеризует интенсивность трудовых, образовательных, сервисных и производственных связей между узлами	Ежеквартально / ежегодно
Дезагломерационные риски	Dzg	Показывает вероятность перегрузки инфраструктуры, роста экологических и социальных издержек, снижения качества городской среды	Ежеквартально / ежегодно
Институциональная зрелость	GMI, Coord	Оценивает устойчивость межрегионального мандата, качество проектного отбора, долю совместных проектов и исполнение решений Совета	Ежегодно

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



*Рис. 2. Алгоритм реализации организационных и финансовых инструментов развития Сибирской конурбации  
Примечание: составлен автором по результатам данного исследования*

Индекс дезагломерационного давления Dzg рассчитывается как взвешенная сумма транспортных, экологических и социальных отклонений, а GMI и Coord – по доле выполненных решений Совета, совместных проектов и контрактов с действующими SLA.

В качестве количественных критериев перехода от пилота к масштабированию предлагается использовать прирост A(T) и Rel не менее чем на 5 процентных пунктов к базовому срезу пилота, снижение Cong

до значения не выше 0,85 на перегруженных коридорах, долю междузловых проектов в портфеле не менее 50 %, исполнение решений Совета не ниже 80 %, а также отсутствие роста Dzg выше установленного контрольного уровня. При недостижении хотя бы одного критерия включается корректирующий контур РМО: пересборка портфеля, изменение лимитов CAPEX/OPEX или пересмотр SLA.

Алгоритм реализации механизма (рис. 2) сформирован как схема процесса, включа-

ющая последовательные управленческие стадии, контрольные точки stage-gate, альтернативные траектории возврата при недостижении критериев и контур последующей корректировки. Такой формат позволяет рассматривать алгоритм не как перечень мероприятий, а как воспроизводимую процедуру принятия решений, в которой каждая стадия имеет самостоятельный результат и критерии перехода к следующему этапу.

На первой стадии разрабатывается концепция развития конурбации, в которой фиксируются состав узлов, функциональные связи, конкурентные преимущества, риски и предполагаемые эффекты. На второй стадии формируется стратегия развития конурбации и согласованные стратегии входящих в нее агломераций. На третьей стадии разрабатывается единая территориально-планировочная схема, учитывающая маятниковую миграцию, транспортные оси, размещение объектов науки, образования, медицины, культуры и логистики. На четвертой стадии формируются отраслевые стратегии и проектные пакеты по ключевым сферам.

Пятая стадия связана с созданием специализированного фонда или государственной программы развития конурбации. Такой инструмент должен финансировать не разрозненные объекты, а портфель проектов, прошедших отбор по критериям сетевого эффекта, эксплуатационной устойчивости и соответствия SLA. Шестая стадия предполагает апробацию механизма на одном из наиболее подготовленных узлов или агломерационных контуров. Для Сибирской конурбации таким полигоном может выступать Северо-Кузбасская агломерация, где уже сформирован ряд объектов федерального и межрегионального значения. Седьмая стадия – масштабирование опыта на остальные оси и узлы. Восьмая стадия – использование полученной модели при разработке механизмов управления конурбациями в других макрорегионах страны.

Сибирская конурбация рассматривается в статье как потенциальная межрегиональная полицентрическая система, включающая Новосибирскую, Южно-Кузбасскую, Северо-Кузбасскую, Томскую, Барнаулскую, Красноярскую и смежные агломерационные зоны. В расширенной трактовке к ней могут примыкать территории, обеспечивающие ресурсные, туристско-рекреационные, транспортные и сервисные функции. При таком подходе конурбация не совпадает с административной суммой субъектов федерации, а описывает функциональный каркас взаимодействий в южной и центральной части Сибири.

Кемерово и Северо-Кузбасская агломерация занимают особое положение в данном каркасе. Во-первых, они географически расположены между крупнейшими сибирскими узлами и могут выполнять функцию связующего элемента между Кузбассом, Новосибирском, Томском и Алтайским направлением. Во-вторых, здесь сконцентрирован ряд объектов федерального и межрегионального значения: научно-образовательный центр «Кузбасс», Кемеровское президентское кадетское училище, Восьмой кассационный суд общей юрисдикции, Сибирский кластер искусств, музейно-театральный и культурно-образовательный комплексы. Эти объекты создают предпосылки для формирования не только промышленного, но и социально-культурного ядра конурбационного взаимодействия.

Новосибирск выполняет функцию крупнейшего транспортно-логистического, научно-образовательного и делового узла, обеспечивающего выход конурбации на федеральные и международные потоки. Новокузнецк концентрирует тяжелую промышленность, металлургию, угледобычу и инженерные компетенции. Томск формирует научно-образовательный и технологический контур. Барнаул и Алтайское направление усиливают аграрно-перерабатывающую, туристическую и рекреационную специализацию. Красноярск расширяет восточный промышленно-логистический контур, повышая масштаб и стратегическую устойчивость системы. Таким образом, Сибирская конурбация может рассматриваться как не сумма городов, а пространственная форма разделения функций и совместного производства межрегиональных эффектов.

Практическая настройка механизма должна учитывать различную природу эффектов по осям. Для оси Кемерово – Новокузнецк ключевое значение имеют регулярность перемещений, надежность индустриальных связей и снижение перегрузки транспортных коридоров. Для оси Новосибирск – Томск доминируют эффекты доступности кадрово-научных сервисов, деловых поездок и инновационной кооперации. Для оси Барнаул – Горный Алтай особенно важен фильтр дезагломерационных рисков, поскольку рост туристических потоков при отсутствии управляемой инфраструктуры способен приводить к перегрузке природных территорий, дорожной сети и коммунальной инфраструктуры. Для восточного направления с участием Красноярска значимыми становятся надежность дальних коридоров, координация промышленных цепочек и поддержка транспортно-логистической устойчивости.

Следовательно, организационно-экономический механизм должен работать не как единая жесткая программа для всех узлов, а как портфель дифференцированных решений. Общими являются мандат, Совет, РМО, принципы CAPEX/OPEX, SLA и мониторинг; различными – набор проектных пакетов, показатели риска, финансовая модель и приоритетные эффекты по каждой оси. Именно такая архитектура позволяет сочетать целостность управления с учетом территориальной специфики.

Предложенный механизм имеет несколько принципиальных отличий от традиционного программно-целевого подхода. Во-первых, он переносит центр внимания с перечня объектов на качество межузлового сервиса. Это означает, что строительство дороги, транспортно-пересадочного узла, цифровой платформы или объекта социальной инфраструктуры оценивается не само по себе, а через изменение доступности, надежности, интенсивности потоков и качества услуг. Во-вторых, механизм связывает капитальные вложения с эксплуатационными обязательствами. Для конурбации это особенно важно, поскольку инфраструктурный объект без устойчивого OPEX и SLA не создает долгосрочного сетевого эффекта.

В-третьих, механизм задает институциональную форму согласования интересов. В российских условиях существенная часть проблем пространственного развития связана не с отсутствием отдельных проектов, а с тем, что проекты разных субъектов и муниципалитетов реализуются без единого контура данных, приоритетов и ответственности. Координационный совет и РМО позволяют снизить эту фрагментацию, не создавая при этом полноценного нового уровня публичной власти. Такой подход соответствует сетевой логике управления, в которой эффективность обеспечивается не только иерархией, но и согласованными правилами взаимодействия.

В-четвертых, механизм позволяет встроить в управление дезагломерационные ограничения. Для крупных пространственных систем рост концентрации и потоков может сопровождаться перегрузкой инфраструктуры, ростом экологических издержек, ухудшением городской среды, повышением стоимости жилья и социальным напряжением. Поэтому критерии Dzg и связанные с ними stop-rules должны рассматриваться не как вторичные показатели, а как обязательный элемент отбора и корректировки проектов.

Вместе с тем внедрение механизма имеет ряд ограничений. Требуется нормативное закрепление межрегионального мандата,

согласование бюджетных обязательств, разработка единой системы данных, обеспечение сопоставимости муниципальной и региональной статистики, а также формирование компетенций проектного и контрактного управления. Кроме того, в начальный период возможно сопротивление участников, поскольку переход к портфельной логике делает более прозрачным распределение затрат, выгод и ответственности. Эти ограничения не отменяют применимости механизма, но указывают на необходимость поэтапного внедрения и пилотирования.

### Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что конурбации в Российской Федерации следует рассматривать как самостоятельный объект пространственной и региональной политики. Их специфика определяется полицентрической структурой, межрегиональным масштабом, многообразием потоков и необходимостью согласования интересов нескольких агломерационных ядер. По этой причине традиционные модели управления, ориентированные на отдельный муниципалитет, субъект федерации или моноцентрическую агломерацию, не обеспечивают достаточной управляемости конурбационного развития.

Наиболее продуктивной для российских условий является смешанная сетевая модель управления, сочетающая межрегиональный мандат, координационный совет, проектную дирекцию, портфель CAPEX/OPEX, SLA-контрактование, KPI-мониторинг и контур корректировки. Предложенный организационно-экономический механизм формирует связку «институты – ресурсы – сервис – измерение эффекта – корректировка» и тем самым переводит управление конурбацией из декларативной плоскости в плоскость реализуемого проектно-контрактного управления.

На примере Сибирской конурбации показано, что механизм может быть адаптирован к системе разнофункциональных узлов, включающих Новосибирск, Кемерово, Новокузнецк, Томск, Барнаул, Красноярск и Горный Алтай. Его применение создает предпосылки для повышения транспортной и социально-экономической связанности, усиления межузловой специализации, координации инфраструктурных решений, развития общих рынков труда, образования и услуг. Практическое значение исследования состоит в возможности использования предложенной модели при разработке межрегиональных соглашений, стратегий пространственного развития, государственных

программ и проектных портфелей, направленных на развитие полицентрических систем в России.

Дальнейшие исследования целесообразно связать с эмпирической верификацией предложенных показателей A(T), Rel, Cong, LMInt, Dzg, GMi и Coord на муниципальных и региональных данных, а также с построением сценарных моделей влияния транспортных, социальных и производственных проектов на пространственную устойчивость Сибирской конурбации.

### Список литературы

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» // Правительство России. [Электронный ресурс]. URL: <https://government.ru/docs/all/157308/> (дата обращения: 06.05.2026).
2. Оценка перспектив формирования Южно-Сибирской конурбации / Под ред. Е. А. Коломак. Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2022. 224 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://lib.ieie.nsc.ru/docs/2022/008.pdf> (дата обращения: 16.05.2026). ISBN 978-5-89665-372-1.
3. Косинский П. Д., Меркурьев В. В., Ким Т. Л. Развитие экономики ресурсного региона на основе агломераций // Уголь. 2025. № 8 (1196). С. 85–87. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-ekonomiki-resurnogo-regiona-na-osnove-aglomeratsiy> (дата обращения: 16.05.2026). DOI: 10.18796/0041-5790-2025-8-85-87. EDN: AEYVIC.
4. Коломак Е. А., Шерубнева А. И. Оценка значимости агломерационных эффектов на юге Сибири // Пространственная экономика. 2023. Т. 19. № 1. С. 52–69. URL: <https://spatial-economics.com/eng/arkhiv-nomerov/2023/121-2023-1/1075-se-2023-1-052-069> (дата обращения: 16.05.2026). DOI: 10.14530/se.2023.1.052-069. EDN: LKINHU.
5. Лисина Н. Л., Ушакова А. П., Баев В. Д., Назарян М. Г. Модели управления развитием городских агломераций в России: юридический анализ // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2023. Т. 7. № 4. С. 484–495. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravleniya-razvitiem-gorodskih-aglomeratsiy-v-rossii-yuridicheskiy-analiz> (дата обращения: 16.05.2026). DOI: 10.21603/2542-1840-2023-7-4-484-495.
6. Bartoloni E., Marino A., Baussola M., Romaniello D. Urban Non-urban Agglomeration Divide: Is There a Gap in Productivity and Wages? // Italian Economic Journal. 2023. Vol. 9. Is. 2. P. 789–827. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40797-022-00202-6> (дата обращения: 16.05.2026). DOI: 10.1007/s40797-022-00202-6.
7. Меркурьев В. В., Мягков Е. В., Косинский П. Д., Чупрякова А. Г. Обоснование экономической целесообразности развития агломераций муниципальных образований в Сибирском федеральном округе // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2022. № 4 (72). URL: <https://eee-region.ru/article/7229/> (дата обращения: 16.05.2026). DOI: 10.24412/1999-2645-2022-472-29. EDN: UEEKSS.
8. Середюк И. В. Стратегические вызовы исследований и управления развитием российских агломераций // Региональное развитие: экономика и социум: материалы III Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), посвященной 50-летию Института экономики и управления Кемеровского государственного университета (г. Кемерово, 20–21 ноября 2024 г.). Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2025. С. 157–161. EDN: YAUIXE.
9. Меркурьев В. В., Мягков Е. В., Журавлева О. В. Агломерации муниципальных образований как основа совершенствования системы государственного регионального управления социально-экономическим развитием Сибирского федерального округа // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2023. № 2 (74). URL: <https://eee-region.ru/article/7402/> (дата обращения: 16.05.2026). DOI: 10.24412/1999-2645-2023-274-2.
10. Коломак Е. А. Городская система современной России. Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2018. 144 с. [Электронный ресурс]. URL: [https://lib.ieie.su/docs/2018/Kolomak2018Gorodskaya\\_sistema\\_sovremennoy\\_Rossii.pdf](https://lib.ieie.su/docs/2018/Kolomak2018Gorodskaya_sistema_sovremennoy_Rossii.pdf) (дата обращения: 16.05.2026). ISBN 978-5-89665-340-0.
11. Косарева Н. Б., Пузанов А. С., Попов Р. А., Подлид Т. Д., Гершович А. Я. Городские агломерации в современной России: проблемы и перспективы развития. М.: Фонд «Институт экономики города», 2023. 192 с. URL: [https://www.urbanecomomics.ru/sites/default/files/gorodskie\\_aglomeracii.pdf](https://www.urbanecomomics.ru/sites/default/files/gorodskie_aglomeracii.pdf) (дата обращения: 16.05.2026). ISBN 978-5-8130-0196-3.
12. Лавриненко П. А., Михайлова Т. Н., Ромашина А. А., Чистяков П. А. Агломерационные эффекты как инструмент регионального развития // Проблемы прогнозирования. 2019. № 3 (174). С. 50–59. URL: <https://ecfor.ru/publication/vliyanie-ekonomiko-geograficheskogo-polozheniya-na-proizvoditelnost-truda/> (дата обращения: 16.05.2026).
13. Меркурьев В. В., Мягков Е. В. Развитие агломераций: этапы, отечественные и зарубежные практики // Региональная экономика и управление. 2022. № 3 (71). URL: <https://eee-region.ru/article/7108/> (дата обращения: 16.05.2026). DOI: 10.24412/1999-2645-2022-371-8. EDN: NYUIIU.
14. Швецов А. Н. Управление городскими агломерациями: организационно-правовые варианты // Регионалистика. 2018. Т. 5. № 1. С. 19–30. URL: <https://regionalistica.org/archive/16-archive/2018/2018-1/54-reg-2018-1-2-rus> (дата обращения: 16.05.2026). DOI: 10.14530/reg.2018.1.19.
15. Ким Т. Л. Теоретические основы агломерационных эффектов сибирской конурбации в условиях депопуляции населения // Экономика и управление инновациями. 2025. № 4 (35). С. 78–87. URL: <https://economics.kuzstu.ru/index.php?id=4749&page=article&lang=ru> / <https://journals.kuzstu.ru/article/4749.pdf> (дата обращения: 16.05.2026). DOI: 10.26730/2587-5574-2025-4-78-87. EDN: WBWTWT.

**Конфликт интересов:** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ НА МЕЗО- И МИКРОУРОВНЕ: МЕТОДИКА И ПРАКТИКА

Мухаметьянова А. Р. ORCID ID 0009-0006-5130-2131,  
Кузнецова Ю. А. ORCID ID 0000-0003-4155-5742

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Уфимский государственный нефтяной технический университет», Уфа, Российская Федерация,  
e-mail: albina\_mar@mail.ru*

Инновационная среда на мезо- и микроуровне характеризуется высокой сложностью и множеством характеризующих показателей, что затрудняет ее комплексную оценку и сопоставимость результатов. Цель исследования заключается в обосновании и разработке классификации методических подходов к оценке инновационной среды на мезо- и микроуровне, а также предложении типового алгоритма выбора и применения этих подходов для комплексной оценки инновационной среды региона и предприятия. В качестве материалов использованы теоретические исследования в области инновационной среды и инновационной активности, а также прикладные работы по оценке цифровой зрелости, инновационной культуры, эффективности программ и проектов. Методы включают анализ и систематизацию научных источников, типологизацию методик, выделение критериев группировки показателей и логическую реконструкцию существующих подходов. В результате обобщены и сгруппированы в шесть укрупненных блоков методические подходы к оценке инновационной среды: индексно-агрегированный, экспертно-качественный, гибридный, динамический сетевой, политико-оценочный, компаративно-аналитический. Для каждого подхода раскрыто содержание, области применения на мезо- и микроуровне, типы показателей и исследовательских задач; показано, в каких случаях целесообразно комбинировать методы и источники данных. Дополнительно предложена структура группировки количественных индикаторов и типовой алгоритм проведения оценки инновационной среды. В заключение обоснована необходимость комплексного, многоподходного оценивания инновационной среды и показано, что предложенная классификация и алгоритм могут служить методической основой для выбора инструментов анализа и разработки управленческих решений на региональном и корпоративном уровнях.

**Ключевые слова:** регион, предприятие, инновации, инновационная среда, комплекс подходов, алгоритм оценки

## ASSESSMENT OF THE INNOVATIVE ENVIRONMENT AT THE MEZO- AND MICROLEVEL: METHODOLOGY AND PRACTICE

Mukhametyanova A. R. ORCID ID 0009-0006-5130-2131,  
Kuznetsova Yu. A. ORCID ID 0000-0003-4155-5742

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“Ufa State Petroleum Technological University”, Ufa, Russian Federation,  
e-mail: albina\_mar@mail.ru*

The innovation environment at the meso- and microlevel is complex and heterogeneous, which makes its comprehensive assessment and comparison of results significantly challenging. The aim of the study is to substantiate and develop a classification of methodological approaches to assessing the innovation environment at the meso- and micro-levels, as well as to propose a standard algorithm for selecting and applying these approaches for a comprehensive assessment of the innovation environment of a region and an enterprise. The research is based on theoretical studies of the innovation environment and innovation activity, as well as applied works on digital maturity assessment, innovation culture, and evaluation of programs and projects. The methods include analysis and systematization of academic sources, typologization of assessment techniques, identification of indicator grouping criteria, and logical reconstruction of existing approaches. As a result, methodological approaches to assessing the innovation environment were summarized and grouped into six large blocks: index-aggregated, expert-qualitative, hybrid, dynamic-network, political-evaluative, and comparative-analytical. For each group, the content, areas of application at the meso- and microlevel, types of indicators and research tasks are described, and the conditions under which combining methods and data sources is advisable are identified. In addition, a structure for grouping quantitative indicators and a typical algorithm for assessing the innovation environment are proposed. In conclusion, the paper justifies the need for a comprehensive, multi-approach assessment of the innovation environment and demonstrates that the proposed classification and algorithm can serve as a methodological basis for selecting analytical tools and designing management decisions at both regional and corporate levels.

**Keywords:** region, enterprise, innovation, innovation environment, set of approaches, assessment algorithm

### Введение

Понятие «инновационная среда» является достаточно новым для российской практики как на мезо-, так и на микроуровне. С одной стороны, это связано в принципе с новизной понятия, которое появилось

в 1980-е гг. в трудах М. Кастельса [1], с другой – с недостаточной восприимчивостью и вовлеченностью в процесс формирования инновационной среды отечественных предприятий и органов власти. Интуитивно понятное содержание термина, трактуемое

многими исследователями как совокупность условий для осуществления эффективной инновационной деятельности [2, 3], тем не менее вызывает множество дискуссий. Наиболее дискуссионные вопросы – это нормативно-правовые основы, структура условий [4], цели и источники их формирования [5], участвующие субъекты [6], возможности использования, получаемый эффект [7] и многие иные. Другими словами, при кажущейся ясности содержания понятия «инновационная среда», до конца неизученными остаются многие положения ее формирования и развития, что обуславливает актуальность выбранной темы данной научной статьи.

Особого внимания заслуживает анализ имеющихся в настоящее время методических подходов по оценке инновационной среды, что, во-первых, связано с отсутствием единого мнения по вопросу о порядке ее проведения, во-вторых, наличием большого количества разнообразных критериев и показателей оценки, использование большинства из которых сильно затруднено ввиду узкоспециализированной направленности [8, 9].

**Цель исследования** – обоснование и разработка классификации методических подходов к оценке инновационной среды на мезо- и микроуровне, а также предложение типового алгоритма выбора и применения этих подходов для комплексной оценки инновационной среды региона и предприятия.

#### **Материалы и методы исследования**

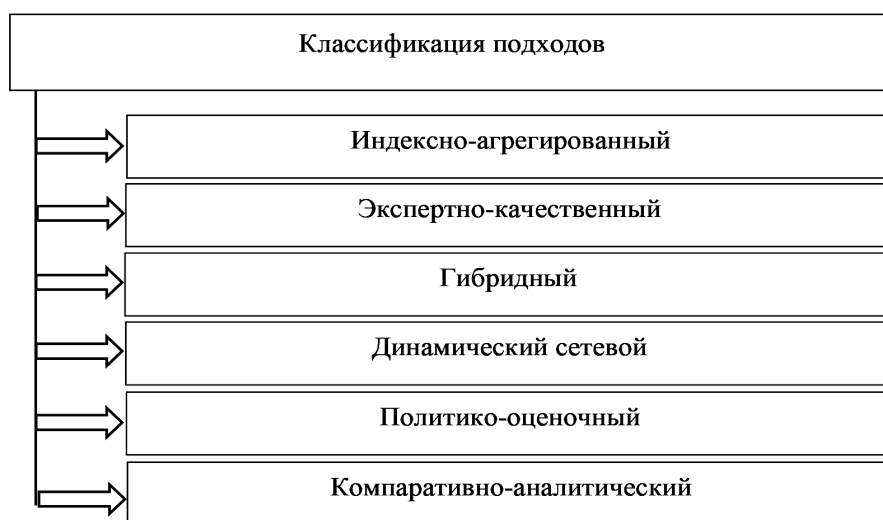
Материалом исследования послужили теоретические и прикладные работы, посвя-

щенные понятию и структуре инновационной среды, подходам к ее оценке на мезо- и микроуровне, моделям цифровой и инновационной зрелости организаций, а также работы, отражающие практику анализа инновационной инфраструктуры, программ и проектов (в том числе данные опросов, кейсов, аналитических обзоров и библиометрических исследований). Дополнительно использованы результаты эмпирических работ по оценке инновационной активности регионов, предприятий и образовательных организаций.

В качестве методов исследования применены: анализ и синтез научной литературы, сравнительно-аналитический метод для сопоставления существующих подходов и инструментов оценки инновационной среды, типологизация и классификация для выделения и группировки методических подходов, логико-структурный анализ для формализации критериев отбора показателей и построения структуры индикаторов. Элементы системного подхода использовались при рассмотрении инновационной среды как совокупности взаимосвязанных акторов и процессов, а также при разработке типового алгоритма оценки, включающего этапы постановки цели, выбора показателей, отбора методов и интерпретации результатов.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Обобщение методических подходов по оценке инновационной среды, которые могут быть использованы как на мезо-, так и на микроуровне, позволило разработать классификацию, представленную на рис. 1.



*Рис. 1. Классификация методических подходов по оценке инновационной среды: мезо- и микроуровень  
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования*



Рис. 2. Общая модель цифровой зрелости организации как компонент инновационной зрелости  
Примечание: составлен авторами на основе источника [11]

Исследование методических подходов позволило объединить существующие в шесть групп, каждая из которых имеет свою специфику по отношению к мезо- или микроуровню. Данные подходы акцентируют внимание на методах и инструментах.

Индексно-агрегированный подход предполагает формирование определенных метрик и индексов. На мезоуровне в рамках данного подхода выделяется индексный метод, сбор и агрегирование количественных показателей в сводные индексы. На микроуровне – оценка инновационной (цифровой, организационной) зрелости [10–12], анализ финансовых показателей, стоимостные подходы оценки масштаба инновационной деятельности, методы оценки обновляемости основных фондов и иные.

Отметим, что модель оценки инновационной (цифровой) зрелости активно используется на протяжении последних нескольких десятилетий: принято считать, что чем выше уровень цифровой зрелости организации, тем выше ее эффективность [10]. В общем смысле модель цифровой зрелости организации включает шесть направлений на нескольких этапах ее развития (рис. 2).

Несмотря на то, что многие авторы ставят знак равенства между инновационной и цифровой зрелостью, подчеркнем, что они не тождественны. Цифровая зрелость отражает степень внедрения и эффективности цифровых технологий и процессов и является лишь одним из компонентов инновационной зрелости, которая дополнительно включает институциональные, организационные, финансовые, научно-технологические и культурные аспекты. Наиболее популярными для оценки являются такие направления, как «Технологии»,

«Операционная деятельность», «Инновации». Считается, что отправной точкой является создание цифровой стратегии, которая должна соответствовать общей стратегии деятельности организации [12].

Экспертно-качественный подход заключается в оценке кейсов, проведении опросов и интервью. Важно отметить, что методы, входящие в группу качественного подхода, в чистом виде не используются и чаще всего объединены с методами иных подходов. Например, для микроуровня характерно использование методов оценки инновационной культуры и инновационного климата, разработка шкал оценки инновационной готовности персонала к инновациям и пр. [13]. Помимо экспертных оценок, которые могут быть получены в процессе проведения опросов, интервью, к качественным показателям можно отнести результаты, тиражируемые Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) как в отношении развития инноваций, так и определенных сфер деятельности [14].

Анализ аналитических обзоров, представленных на официальном сайте ВЦИОМ в отношении инноваций [14], позволил выявить следующее: начиная с 2003 г. по 2025 г. ВЦИОМ было проведено 14 исследований в отношении инноваций и формирования инновационной среды государства (таблица).

Выявлено, что в таких опросах инновационная среда раскрывается через уровень развития объектов инновационной инфраструктуры, результативность деятельности инновационных центров, в том числе Сколково, структуру и содержание мер государственной поддержки инновационной среды, объем частных инвестиций и др.

Направления исследования ВЦИОМ об инновациях  
и инновационной среде государства

Дата проведения исследования	Название исследования	Краткая характеристика полученных результатов исследования
1	2	3
23 февраля 2003	Столица российских инноваций	Более трети россиян считают деятельность Сколково успешной
07 июля 2007	Инновации в жизни нашего общества	53 % россиян с трудом могут объяснить, что такое инновации, но 63 % уверены, что они – основа процветания страны
15 июля 2008	Нанотехнологии: что это такое и зачем они нужны?	82 % россиян указывают на значимость нанотехнологий для государства
13 апреля 2011	Инновационный центр «Сколково»: взгляды и оценки россиян	Сколково – главное событие XXI в. Сколково позволяет молодым ученым реализовать свои идеи
17 июня 2016	Инновации в России: от идей к практике	67 % россиян уверены, что инновации позволяют выйти экономике на более высокий уровень. 26 % россиян готовы развивать инновации при поддержке государства и частного сектора
17 августа 2020	От интернета – к биопротезам, или главные изобретения нового века	Более всего за последнее столетие изменил жизнь людей Интернет
27 апреля 2021	Технологическое лидерство: актуальные вызовы	82 % россиян считают важным условием независимости государства технологическое лидерство
14 июля 2021	Космический туризм: время перемен	Более двух третей жителей страны слышали о космическом туризме, но только треть хотели бы совершить полет
02 сентября 2021	Изменение генома человека: за и против	55 % уверены, что изменение генома вредит. 51 % настроены негативно к использованию
27 ноября 2023	Лидеры инноваций	33 % знают о российских инновационных центрах. 46 % россиян считают «Сколково» лучшим в стране
15 февраля 2024	Нейротехнологии в медицине: новая надежда	Две трети россиян только слышали о нейротехнологиях в медицине; с опаской к таковым относится 47 % жителей страны
16 апреля 2024	Технологии будущего и будущее технологий	Будущее видится россиянами в ИИ, роботах, биоинженерии, покорении космоса. 90 % относятся положительно к технологиям будущего
15 августа 2024	Там, где рождаются инновации	Технопарки положительно влияют на развитие территории присутствия. Каждый 10-й россиянин хорошо осведомлен о деятельности технопарков
04 августа 2025	Курс на автономное будущее	Почти все россияне знают о том, что такое автономные технологии; 81 % видят их в первую очередь на опасных работах

Примечание: составлена авторами на основе источника [14]

Гибридный подход заключается в использовании комбинации методов, позволяющих всесторонне оценить инновационную среду. Для мезоуровня выделяются такие подходы, как оценка готовности региона к инновационной деятельности, SWOT-анализ, Scorecards и др. Для микроуровня – оценка технологического потенциала и трансфера, способности к лицензированию [15].

Динамический сетевой подход включает такие методы, как сетевой анализ, системная динамика, агент-ориентированное моделирование и иные. Для мезоуровня характерно использование сетевого анализа с точки

зрения описания структуры связей между участниками инновационной среды [16]. На микроуровне – методы оценки кадров и компетенций, которые чаще всего являются комплексными. Для анализа инновационной среды, которая, несомненно, является сложной и динамичной, многие ученые и специалисты используют агент-ориентированное моделирование [17]. В прикладном аспекте, в рамках системного подхода речь идет об анализе не статичных, а динамичных показателей, поскольку таковые позволяют оценить процесс, деятельность, взаимодействие между акторами инновационной сре-

ды. По нашему мнению, ключевыми направлениями взаимодействия в инновационной среде, подлежащими описанию в рамках системного подхода и чаще всего проявляющимися на практике, являются:

- 1) «ученые – университеты (научные учреждения)»;
- 2) «предприниматели – инвесторы»;
- 3) «стартапы – корпорации»;
- 4) «органы власти – участники инновационной среды»;
- 5) «инкубаторы – стартапы»;
- 6) «рынок – стартапы (корпорации)»;
- 7) «поставщики услуг – технологические участники»;
- 8) «финансовые институты – стартапы (корпорации)»;
- 9) «общественные организации – профессиональные ассоциации»;
- 10) «платформы – участники инновационной среды».

В рамках политико-оценочного подхода следует выделить такие методы, как функциональная оценка, экономическая, ССП, КРІ и иные. Для мезоуровня возможно использование таких методов, как опрос контрольных групп, DID-метод, RCT-метод и др. Большое значение для микроуровня имеет экономическая оценка проектов как на их «входе», так и на «выходе». При этом должна быть как финансовая, так и социальная оценка инновационных проектов и инициатив [18]. Отметим, что DID-метод служит для оценки эффекта вмешательства или изменения политики, используемый в случае невозможности использования контролируемого эксперимента; RCT-метод – тип эксперимента, когда участников случайным образом делят на группы, а затем проводится измерение необходимых параметров. В рамках «социальной составляющей» оценки широко используется метод Social Return on Investment (SROI – социальный возврат на инвестиции), который имеет в своей основе несколько смысловых основ. В частности, для оценки социального воздействия используется подробный библиометрический анализ [18].

Компаративно-аналитический подход представляет собой комплекс сравнительно-аналитических и синтетических подходов. Например, всесторонние кейсы успешных инновационных экосистем, интервью с ведущими специалистами. Для микроуровня большое значение имеет патентно-лицензионный и публикационный анализ, кросс-уровневый метод, оценка влияния на экосистему [19].

Обобщая вышеизложенное, авторская позиция заключается в том, что многообразие подходов и методов оценки инновацион-

ной среды на региональном уровне и уровне предприятий актуализирует необходимость создания алгоритма выбора одного (или нескольких) из них, а также создание метрик оценки. Представляется, что типовой алгоритм проведения оценки инновационной среды может включать следующие этапы:

- 1) предварительная диагностика и оценка;
- 2) формулировка целей и исследовательских вопросов;
- 3) выбор сценария оценки и сопоставление методов;
- 4) структурирование индикаторов и построение модели агрегирования;
- 5) план сбора данных и верификация источников;
- 6) моделирование;
- 7) стресс-тестирование результатов;
- 8) разработка набора управленческих рекомендаций;
- 9) мониторинг и повторная оценка.

В отличие от традиционных «линейных» алгоритмов, предлагаемый модульный алгоритм сочетает целевую матрицу выбора методов, поэтапные входы и выходы с контрольными точками, правила интеграции количественных и качественных данных и использование динамических моделей. Это обеспечивает более надежную и воспроизводимую оценку инновационной среды на мезо- и микроуровнях и облегчает перевод результатов оценки в практические управленческие решения.

### Заключение

Проведенное исследование показало, что инновационная среда на мезо- и микроуровне представляет собой сложный, многокомпонентный объект, правильная оценка которого невозможна в рамках одного метода или подхода. Обобщение теоретических и прикладных разработок позволило систематизировать существующие методы в шесть групп. Для каждой группы определены типичные области применения, особенности использования на уровне региона и предприятия, а также ключевые преимущества и ограничения. Разработанный типовой алгоритм оценки инновационной среды задает логическую последовательность действий от постановки цели и выбора объекта до интерпретации результатов и формулировки рекомендаций, а также акцентирует необходимость сочетания количественных и качественных данных.

Представляется, что полученные результаты имеют практическую значимость для органов власти, исследовательских организаций и предприятий, поскольку создают методическую основу для более

осознанного выбора инструментов анализа и проектирования управленческих решений в сфере развития инновационной среды. Многообразие рассмотренных подходов и их структурирование открывают возможности для дальнейшей адаптации и углубления методик применительно к отдельным отраслям и типам инновационных экосистем.

### Список литературы

1. Castells M. Communication, Power and Counterpower in the Network Society. *International Journal of Communication*, 2007. Vol. 1. URL: [https://www.hse.ru/data/2013/04/04/1294730512/6.%20Castells\\_2007%20-%20Communication%20power%20in%20the%20network%20society.pdf](https://www.hse.ru/data/2013/04/04/1294730512/6.%20Castells_2007%20-%20Communication%20power%20in%20the%20network%20society.pdf) (дата обращения: 01.06.2026).
2. Раменская Л. А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях // *Управленец*. 2020. Т. 11. № 4. С. 16–28. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-2.
3. Соловьева Т. С. Теоретические аспекты формирования и развития региональных социально-инновационных экосистем // *Вестник НГИЭИ*. 2019. № 3 (94). С. 84–93. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37196939> (дата обращения: 01.05.2026).
4. Карпов А. О. Инновационная среда: структура и функции // *Народное образование*. 2012. № 5 (1418). С. 191–200. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17767848> (дата обращения: 10.05.2026).
5. Воронина Е. А. Формирование инновационной среды региональной экономической системы // *Социально-политические исследования*. 2020. № 1 (6). С. 36–42. DOI: 10.20323/2658-428X-2020-1-6-36-42.
6. Лосев К. В. Сущность понятия «инновационная среда» // *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2011. № 2–1. С. 26–31. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23144318> (дата обращения: 10.05.2026).
7. Михеенко О. В. Инновационная среда моногорода: понятие, состав, элементы // *Современная экономика: проблемы и решения*. 2013. № 7 (43). С. 18–24. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20366204> (дата обращения: 05.05.2026).
8. Саликов Ю. А., Кулдошина Е. О. Анализ инновационной среды промышленного предприятия // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2016. № 1 (67). С. 233–236. DOI: 10.20914/2310-1202-2016-1-233-236.
9. Чистякова Н. О., Краковецкая И. В., Воробьева Е. С. Оценка потенциала университета как элемента инновационной среды региона // *Креативная экономика*. 2013. Т. 7. № 7. С. 109–116. URL: <https://1economic.ru/lib/5001> (дата обращения: 01.06.2026).
10. Thordsen T., Bick M. A decade of digital maturity models: much ado about nothing? // *Inf Syst E-Bus Manage*. 2023. Vol. 21. P. 947–976. DOI: 10.1007/s10257-023-00656-w.
11. Ochoa-U Rafael-Leonardo, Peña J.-I. Digital Maturity Models: a systematic literature review. In: *ISPIM Conference Proceedings: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*. P. 1–15.
12. Chanas S., Hess T. How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation. In *Manag Report // Institut Für Wirtschaftsinformatik Und Neue Medien*. 2016. Vol. 2 (2). P. 1–14.
13. Abdellah A. O., Abdelkarim A., Hijazi M. E., et al. The role of organizational culture in driving managerial innovation: evidence from Moroccan startups // *J Innov Entrep*. 2025. Vol. 14, 84. DOI: 10.1186/s13731-025-00551-3.
14. Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения: инновации. [Электронный ресурс]. URL: [https://wciom.ru/tematicheskii-katalog/page-2?tx\\_news\\_pi1%5BoverwriteDemand%5D%5Bcategories%5D=719&cHash=5dad0c2b8ca2e2fe513ed7d961565366](https://wciom.ru/tematicheskii-katalog/page-2?tx_news_pi1%5BoverwriteDemand%5D%5Bcategories%5D=719&cHash=5dad0c2b8ca2e2fe513ed7d961565366) (дата обращения: 10.01.2026).
15. Detyna M., Ogunbase A., Briffa H. A socio-material approach to investigating classrooms: student engagement in an innovative learning environment // *Learning Environ Res*. 2025. Vol. 28. P. 473–502. DOI: 10.1007/s10984-025-09529-0.
16. Rizza C., Ruggeri D. The entangled relationships between accounting information systems innovations and corporate governance dynamics: a performative perspective // *J Manag Gov*. 2025. Vol. 29. P. 1083–1113. DOI: 10.1007/s10997-025-09762-y.
17. Li Z., Piao C., Chu D., et al. Resource state adaptive collaboration mechanism based on resource modeling and multi-agent system // *Complex Intell. Syst*. 2025. Vol. 11. P. 246. DOI: 10.1007/s40747-025-01882-0.
18. Gutiérrez-Nieto B., Camón-Cala J., Cuéllar-Fernández B., et al. A bibliometric analysis of the social return on investment // *Humanit Soc Sci Commun*. 2025. Vol. 12. 1189. DOI: 10.1057/s41599-025-05529-w.
19. Андреев Д. С., Вдовикина К. А., Имамудинов И. Н., Николаева И. А., Савелёнок Е. А., Сараев В. В., Устинов В. С. Малое инновационное предпринимательство: Кейсы российских компаний / Под ред. Д. С. Медовникова. М.: МАКС Пресс, 2013. 196 с. ISBN 978-5-317-04588-3.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.



## АГРОТУРИЗМ КАК КАНАЛ ПРОДВИЖЕНИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ И ФЕРМЕРСКИХ ХОЗЯЙСТВ В РОССИИ И БЕЛАРУСИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТАТИСТИКИ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Рущицкая О. А., Куликова Е. С., Кружкова Т. И., Кот Е. М.

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский государственный аграрный университет», Екатеринбург, Российская Федерация,  
e-mail: e.s.kulikova@inbox.ru*

В статье исследуется агротуризм как инструмент территориального продвижения, диверсификации доходов фермерских хозяйств и формирования устойчивого спроса на сельские территории в России и Беларуси. Актуальность темы определяется тем, что агротуризм перестал быть периферийной активностью и постепенно превращается в самостоятельный канал продвижения локальной продукции, сельского образа жизни и региональных брендов. Цель работы состоит в сопоставлении параметров предложения и обслуженного спроса на основе официальной статистики двух стран, а также в выявлении институциональных различий, влияющих на масштабирование данного сегмента. Информационную базу составили данные Федеральной службы государственной статистики по коллективным средствам размещения на сельских территориях Российской Федерации, материалы Национального статистического комитета Республики Беларусь по средствам размещения, внутреннему туризму и агроэкотуризму, а также официальные сведения Министерства сельского хозяйства Российской Федерации о грантовой поддержке агротуристических проектов. Используются методы сравнительного и динамического анализа, расчет относительных показателей нагрузки на объект размещения и интенсивности использования инфраструктуры. Установлено, что Беларусь характеризуется более высокой институциональной оформленностью агроэкотуризма как статистически выделяемого направления, тогда как в России быстрее формируется инфраструктурная и проектная база продвижения через сельские средства размещения и грантовые проекты. Показано, что различия между странами связаны не только с масштабом рынка, но и со способом статистического учета, из-за чего сопоставление должно строиться не по одному универсальному индикатору, а по матрице показателей спроса, предложения и институциональной зрелости. Практическая значимость результатов состоит в возможности использования предложенной логики сравнения для региональной политики, маркетинга фермерских хозяйств и оценки эффективности мер поддержки.

**Ключевые слова:** агротуризм, продвижение, фермерство, село, спрос, предложение, сравнение

## AGRITOURISM AS A CHANNEL FOR PROMOTING RURAL TERRITORIES AND FARMS IN RUSSIA AND BELARUS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF DEMAND AND SUPPLY STATISTICS

Ruschitskaya O. A., Kulikova E. S., Kruzhkova T. I., Kot E. M.

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
“Ural State Agrarian University”, Yekaterinburg, Russian Federation,  
e-mail: e.s.kulikova@inbox.ru*

The article examines agritourism as an instrument of territorial promotion, farm income diversification, and the formation of sustainable demand for rural areas in Russia and Belarus. The relevance of the topic is linked to the fact that agritourism is no longer a peripheral activity and is increasingly becoming an independent channel for promoting local products, rural lifestyles, and regional brands. The aim of the study is to compare supply parameters and served demand on the basis of official statistics from the two countries and to identify institutional differences that affect the scaling of this segment. The empirical base includes data from the Federal State Statistics Service on collective accommodation facilities located in rural territories of the Russian Federation, materials of the National Statistical Committee of the Republic of Belarus on accommodation facilities, domestic tourism, and agroecotourism, as well as official information from the Ministry of Agriculture of the Russian Federation on grant support for agritourism projects. Comparative and dynamic analysis methods were applied together with calculations of relative indicators of facility load and infrastructure use intensity. The study demonstrates that Belarus has a higher level of institutional formalization of agroecotourism as a statistically distinguished segment, whereas Russia is developing a broader infrastructural and project base of promotion through rural accommodation facilities and grant-supported initiatives. It is shown that the differences between the two countries are associated not only with market size but also with the mode of statistical accounting. Therefore, comparison should rely on a matrix of demand, supply, and institutional maturity indicators rather than on a single universal measure. The practical significance of the results lies in the use of this comparison logic for regional policy, farm marketing, and evaluation of public support measures.

**Keywords:** agritourism, promotion, farming, countryside, demand, supply, comparison

## Введение

Агротуризм в современной региональной и отраслевой экономике выполняет не только рекреационную, но и выраженную маркетинговую функцию. Его экономическое значение определяется тем, что он связывает территорию, производителя и потребителя в единую систему продвижения, где впечатление от посещения фермы, сельской усадьбы или локального маршрута становится фактором последующих покупок продукции, повышения доверия к сельскому бренду и роста узнаваемости территории. Для сельских территорий это означает переход от пассивного присутствия на рынке к более сложной модели, в которой место само становится продаваемым экономическим активом. Для России и Беларуси данная проблематика имеет особую значимость. Обе страны ориентированы на развитие внутреннего туризма, поддержку сельской занятости и диверсификацию доходов аграрных производителей, но используют разные институциональные и статистические механизмы описания агротуристического сегмента. В России официальная статистика фиксирует инфраструктурную базу сельского размещения, а государственная поддержка усиливает проектную составляющую через грантовые механизмы. В Беларуси агроэкотуризм выделен в самостоятельный объект учета, что делает его видимым как отдельный сегмент туристического рынка. Официальные данные показывают, что в России по итогам 2024 г. на сельских территориях функционировало 12 829 коллективных средств размещения, а в Беларуси в 2024 г. учитывалось 1408 субъектов агроэкотуризма, обслуживших 427,6 тыс. туристов; одновременно Минсельхоз России сообщил, что за время действия гранта «Агротуризм» поддержку получили более 300 проектов из 54 регионов, а созданные при поддержке объекты посетили порядка 1 млн чел.

Рассмотрим, как в современных исследованиях интерпретируется агротуризм, какие аспекты его экономической функции уже получили разработку и какие исследовательские разрывы сохраняются применительно к сопоставлению России и Беларуси. В исследованиях последних лет агротуризм все чаще трактуется не только как дополнительный источник дохода, но и как инструмент устойчивого развития сельской местности. Е. И. Артемова, А. С. Басюк, М. П. Зелинский показывают связь сельского туризма с устойчивостью сельских территорий, подчеркивая его мультипликативное воздействие на занятость и местную ин-

фраструктуру [1]. А. В. Борзенков уточняет понятийные границы агротуризма и сельского туризма, что особенно важно для корректного международного сопоставления [2]. М. Н. Гончарова, Т. Ж. Солосиченко, Н. А. Гончарова смещают акцент к методам выявления потребительских предпочтений, демонстрируя, что спрос на локальный продукт и туристский опыт должен рассматриваться в едином маркетинговом контуре [3]. О. А. Дмитриева, Д. Е. Морковкин, Ю. А. Симагин, А. Е. Поляков рассматривают агротуризм как фактор диверсификации региональной экономики и повышения качества жизни сельского населения [4]. Л. В. Евграфова развивает этот тезис, показывая, что сельский туризм встраивается в модель диверсификации сельской экономики через расширение занятости и услуг [5]. Е. А. Жуковская на материале Сибирского федерального округа демонстрирует, что агроэкотуризм способен выступать самостоятельным направлением развития сельского хозяйства, если формируется пространственно привязанное предложение с выраженным природным и хозяйственным содержанием [6]. Н. А. Кадетова переносит дискуссию на уровень самих сельхозтоваропроизводителей, акцентируя воспринимаемые барьеры и возможности развития аграрного туризма [7]. Р. В. Кадыров, Э. Р. Хайруллина, В. И. Богданова показывают роль сельского туризма в диверсификации экономики сельских поселений и подчеркивают его влияние на локальные цепочки создания стоимости [8]. Л. А. Калинина, И. А. Томсон предлагают методический подход к исследованию предложения услуг сельского туризма, что особенно ценно для разработки сопоставимых индикаторов емкости и структуры рынка [9]. В. В. Кремлева, У. А. Курбанова, О. И. Дудина, Ю. В. Шарапов задают важный контекст, в котором территориальные и репутационные эффекты становятся частью оценки стоимости бизнеса [10]. Е. С. Куликова, Е. Л. Молокова обращаются к критериям оценки интернет-сайтов сельских территорий и тем самым выводят обсуждение в плоскость цифрового продвижения местности [11]. Н. В. Новикова, М. Н. Гончарова, Н. В. Лыжин показывают, что урбанизация и конкуренция за землю усиливают давление на сельскохозяйственное производство, а значит, повышают значимость диверсифицированных моделей использования сельской территории, включая туристские [12]. С. В. Пашков, Г. З. Мажитова рассматривают агротуризм как альтернативную форму развития сельских территорий и фактически подводят к выводу

о его институциональной автономии [13]. С. Г. Пьянкова, В. В. Линин предлагают методику интеграционного пространственно-экономического анализа агротуризма в регионе, что методологически близко настоящему исследованию [14]. Д. Ю. Самыгин, А. А. Иванов дополняют картину анализом территориального размещения агропродовольственного сектора и стратегических оснований его развития, благодаря чему агротуризм может быть встроен в более широкий контур пространственной экономики продовольственных систем [15].

Проведенный библиографический анализ показал, что в имеющихся исследованиях достаточно полно раскрыты вопросы понятийного разграничения агротуризма и сельского туризма, его роли в диверсификации сельской экономики, влияния на занятость, качество жизни и развитие локальной инфраструктуры. Одновременно выявлено, что значительно реже агротуризм рассматривается именно как канал продвижения сельских территорий и фермерских хозяйств, соединяющий туристский поток, территориальный маркетинг и сбыт локальной продукции. Недостаточно разработан и сравнительный межстрановой подход, в рамках которого спрос и предложение анализировались бы на основе сопоставимых официальных статистических данных с учетом различий в институциональном учете сектора. В большинстве работ преобладают либо региональные кейсы, либо качественные характеристики потенциала, тогда как количественная увязка инфраструктурной базы, обслуженного спроса и институциональной зрелости агротуризма представлена ограниченно.

Научная новизна исследования заключается в разработке матрицы индикаторов межстранового сравнения агротуризма, включающей блоки предложения, обслуженного спроса и институциональной зрелости, а также в применении авторских расчетных показателей: средней номерной емкости объекта, потоковой нагрузки на объект размещения, продолжительности пребывания и нагрузки на субъект агроэкотуризма.

**Цель исследования** – выявление сравнительных особенностей агротуризма как канала продвижения сельских территорий и фермерских хозяйств в России и Беларуси.

#### **Материалы и методы исследования**

Эмпирическая база исследования сформирована из открытых официальных данных. Для России использованы сведения Федеральной службы государственной статистики о коллективных средствах раз-

мещения, расположенных на сельских территориях Российской Федерации, за 2024 г., а также материалы Министерства сельского хозяйства Российской Федерации о результатах грантовой поддержки проектов «Агротуризм». Для Беларуси использованы инфографические статистические материалы Национального статистического комитета Республики Беларусь за 2023 и 2024 г., содержащие данные о гостиницах и аналогичных средствах размещения, специализированных средствах размещения, внутреннем туризме и агроэкотуризме, а также метаданные официального статистического раздела по туризму. Методически работа опирается на сравнительный анализ, динамический анализ и расчет производных коэффициентов.

Для устранения несопоставимости национальных статистических контуров использована авторская матрица индикаторов межстранового сравнения агротуризма. Она включает три блока: показатели предложения – число объектов, номерной фонд, вместимость; показатели обслуженного спроса – численность размещенных лиц, туристов и ночевок; показатели институциональной зрелости – наличие отдельного статистического учета агроэкотуризма и параметры государственной поддержки. На этой основе рассчитаны авторские производные показатели: средняя номерная емкость объекта, среднее число размещенных лиц на один объект, средняя продолжительность пребывания и средняя нагрузка на один субъект агроэкотуризма.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Первый шаг анализа связан с выделением сопоставимых блоков предложения и спроса. В российском случае официальная статистика позволяет фиксировать сельские коллективные средства размещения как инфраструктурную базу продвижения сельских территорий. В белорусском случае, помимо общей статистики средств размещения, существует отдельный контур учета агроэкотуризма (табл. 1).

Данные табл. 1 показывают, что по масштабу инфраструктуры и обслуженного потока российский сегмент сельских коллективных средств размещения существенно превосходит белорусские показатели, что ожидаемо с учетом размеров территории и емкости внутреннего рынка. В России на сельских территориях зафиксировано 12 829 объектов, 413 470 номеров и 1 223 166 мест; численность размещенных лиц достигла 24 011,7 тыс. чел., а число ночевок – 112 318,8 тыс.

Таблица 1

Предложение и обслуженный спрос в сегментах агротуризма и сельского размещения России и Беларуси в 2024 г.

Сегмент	Число объектов, ед.	Номерной фонд, ед.	Вместимость, мест	Обслуженный спрос, тыс. чел.	Ночевки / койко-сутки, тыс.
Россия: коллективные средства размещения на сельских территориях	12 829	413 470	1 223 166	24 011,7	112 318,8
Беларусь: гостиницы и аналогичные средства размещения	618	20 127	н/д	2468,5	5326,2
Беларусь: специализированные средства размещения	478	20 908	н/д	1100,0	9150,9
Беларусь: субъекты агроэко-туризма	1408	н/д	н/д	427,6	н/д

Примечание: составлена авторами по данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации «Коллективные средства размещения. Основные показатели деятельности коллективных средств размещения, расположенных на сельских территориях Российской Федерации в 2024 г.». URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turizm\\_selter\\_2024.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turizm_selter_2024.xlsx) (дата обращения: 14.03.2026); Национального статистического комитета Республики Беларусь «О туризме в Республике Беларусь. 2024 г.». URL: [https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial\\_statistika/2024/infografics-turism-2024.pdf](https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/2024/infografics-turism-2024.pdf) (дата обращения: 14.03.2026).

Таблица 2

Производные показатели использования инфраструктуры и динамики агротуристического сегмента

Показатель	Россия, 2024	Беларусь, 2023	Беларусь, 2024
Среднее число номеров на объект гостиничного / сельского размещения, ед.	32,2	н/д	32,6
Среднее число размещенных лиц на 1 объект гостиничного / сельского размещения, человек	1 871,0	н/д	3 994,3
Среднее число ночевки или койко-суток на 1 размещенное лицо, ед.	4,68	н/д	2,16
Субъекты агроэко-туризма, ед.	н/д	2 409	1 408
Обслуженные туристы агроэко-туризма, тыс. чел.	н/д	450,4	427,6
Средняя нагрузка на 1 субъект агроэко-туризма, чел.	н/д	186,9	303,7

Примечание: составлена авторами по данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turizm\\_selter\\_2024.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turizm_selter_2024.xlsx) (дата обращения: 14.03.2026); Национального статистического комитета Республики Беларусь за 2023–2024 гг. Режим доступа: [https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial\\_statistika/2024/infografics-turism-2024.pdf](https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/2024/infografics-turism-2024.pdf) (дата обращения: 14.03.2026).

В Беларуси гостиничный сегмент обеспечил 2468,5 тыс. размещенных лиц при 618 объектах и 20 127 номерах, а специализированные средства размещения – 1100,0 тыс. чел. при 478 объектах и 20 908 номерах. Отдельно учитываемый агроэко-туризм в Беларуси охватил 1408 субъектов и 427,6 тыс. туристов. Следовательно, белорусская статистика лучше фиксирует именно профильный агротуристический сегмент, тогда как российская статистика отчетливее отражает более широкий инфраструктурный контур сельского размещения. Прямое сопоставление по одному абсолютному показателю приво-

дило бы к искажению: в Беларуси сильнее институциональная различимость агроэко-туризма, в России – статистическая видимость базы размещения на сельских территориях. В маркетинговом смысле это означает различие стартовых условий продвижения: белорусская модель опирается на видимость специализированного сегмента, российская – на масштаб и охват смежной инфраструктуры. Для более строгой интерпретации необходим переход к относительным показателям, отражающим интенсивность использования инфраструктуры и институциональную нагрузку (табл. 2).

Расчетные коэффициенты позволяют уточнить различия между двумя моделями. В России сельский сегмент размещения в 2024 г. имел в среднем 32,2 номера на объект и 1871 размещенного на один объект при 4,68 ночевки на одного размещенного. Для белорусских гостиниц аналогичные показатели составили 32,6 номера, 3994,3 размещенного на объект и 2,16 койко-суток на одного размещенного. Это указывает на более высокую интенсивность потока на единицу гостиничной инфраструктуры в Беларуси, но на более продолжительное пребывание в российском сельском сегменте. Наиболее показательной оказывается динамика агроэкотуризма Беларуси: число субъектов сократилось с 2409 до 1408, то есть на 41,6 %, тогда как численность обслуженных туристов уменьшилась лишь с 450,4 до 427,6 тыс. чел., или на 5,1 %. В результате средняя нагрузка на один субъект выросла с 186,9 до 303,7 чел. Такая конфигурация позволяет предположить консолидацию рынка и повышение концентрации спроса на более устойчивых участниках. Для региональной экономики это важный вывод: продвиженческий эффект агротуризма зависит не только от числа субъектов, но и от способности системы удерживать поток при структурной перестройке предложения. В российском случае аналогичный эффект достигается скорее через рост инфраструктурной базы и проектную поддержку: по данным Минсельхоза, грант «Агротуризм» уже охватил более 300 проектов из 54 регионов, а объекты, созданные при поддержке программы, посетили около 1 млн чел., что позволяет говорить о формировании в России иной модели масштабирования, в которой ведущую роль играет не статистически обособленный профильный сегмент, а расширение каналов входа потребителя в сельскую территорию через размещение, событийность и бренд фермерского хозяйства.

### Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что агротуризм в России и Беларуси уже вышел за пределы узко специализированной формы сельского отдыха и выполняет функцию экономического продвижения сельских территорий и фермерских хозяйств. В обеих странах он связан с формированием дополнительного спроса на локальные продукты, услуги размещения, экскурсионные практики и сельский образ жизни, однако реализуется через разные институциональные моде-

ли. В Беларуси агроэкотуризм статистически выделен как самостоятельное направление, что повышает прозрачность учета профильного сегмента и позволяет точнее оценивать численность субъектов и обслуженный туристский поток. В России агротуризм развивается преимущественно через более широкий контур сельского размещения, инфраструктурных проектов и грантовой поддержки, вследствие чего его продвиженческий эффект проявляется в связке с развитием сельских коллективных средств размещения и фермерских инициатив.

Сопоставление спроса и предложения показало, что корректный межстрановой анализ не может строиться на одном универсальном показателе. В 2024 г. российский сегмент сельских коллективных средств размещения характеризовался значительно большим абсолютным масштабом: 12 829 объектов и 24 011,7 тыс. размещенных лиц. Белорусская модель, напротив, демонстрирует более высокую институциональную различимость профильного агроэкотуризма: в 2024 г. было учтено 1408 субъектов агроэкотуризма и 427,6 тыс. обслуженных туристов. Динамика Беларуси за 2023–2024 гг. показывает сокращение числа субъектов при относительно небольшом снижении туристского потока, что привело к росту средней нагрузки на один субъект с 186,9 до 303,7 чел. Полученные результаты подтверждают, что агротуризм способен выступать реальным механизмом диверсификации сельской экономики и усиления территориальной узнаваемости, но эффективность его развития определяется качеством институциональной среды и полнотой статистического наблюдения. Для России приоритетным направлением становится повышение статистической видимости собственно агротуристического сегмента, а для Беларуси – сохранение профильного учета при расширении инфраструктурной базы и каналов продвижения.

### Список литературы

1. Артемова Е. И., Басюк А. С., Зелинский М. П. Сельский туризм как фактор устойчивого развития сельских территорий // АПК: экономика, управление. 2024. № 11. С. 119–130. DOI: 10.33305/2411-119.
2. Борзенков А. В. Сравнительный анализ подходов в понимании и развитии агротуризма и сельского туризма // Географический вестник. 2024. № 3 (70). С. 152–161. DOI: 10.17072/2079-7877-2024-3-152-161.
3. Гончарова М. Н., Солосиченко Т. Ж., Гончарова Н. А. Маркетинговые методики определения предпочтений потребителей на рынке мяскоколбасной продукции // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих пред-

приятый. 2024. № 12. С. 94–99. DOI: 10.31442/0235-2494-2024-0-12-94-99.

4. Дмитриева О. А., Морковкин Д. Е., Симагин Ю. А., Поляков А. Е. Развитие агротуризма как фактор диверсификации региональной экономики: влияние на качество жизни сельского населения // Народонаселение. 2025. Т. 28. № 1. С. 190–203. DOI: 10.24412/1561-7785-2025-1-190-203.

5. Евграфова Л. В. Сельский туризм как фактор диверсификации сельской экономики // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2024. Т. 19. № 2 (74). С. 122–129. DOI: 10.12737/2073-0462-2024-122-129.

6. Жуковская Е. А. Агротуризм как направление развития сельского хозяйства (на примере СФО) // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 11. С. 70–76. DOI: 10.32651/2211-70.

7. Кадетова Н. А. Аграрный туризм: оценка сельхозтоваропроизводителями проблем и возможностей его развития // АПК: экономика, управление. 2025. № 7. С. 70–75. DOI: 10.33305/257-70.

8. Кадыров Р. В., Хайруллина Э. Р., Богданова В. И. Роль сельского туризма в диверсификации экономики сельских поселений // Известия Русского географического общества. 2025. Т. 157. № 4. С. 595–610. DOI: 10.7868/S3034538325040076.

9. Калинина Л. А., Томсон И. А. О методическом подходе к исследованию предложения услуг сельского туризма // АПК: экономика, управление. 2023. № 2. С. 81–86. DOI: 10.33305/232-81.

10. Кремлева В. В., Курбанова У. А., Дудина О. И., Шапоров Ю. В. ESG трансформация и стоимость бизнеса компании // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 7–2. С. 297–302. DOI: 10.17513/vaael.3596.

11. Куликова Е. С., Молокова Е. Л. Критерии оценки интернет-сайтов сельских территорий: сравнительный анализ российских и зарубежных примеров // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 8–1. С. 92–101. DOI: 10.17513/vaael.3627.

12. Новикова Н. В., Гончарова М. Н., Лыжин Н. В. Урбанизация и конкуренция за землю: экономические последствия для сельскохозяйственного производства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2025. № 12. С. 156–162. DOI: 10.31442/0235-2494-2025-0-12-156-162.

13. Пашков С. В., Мажитова Г. З. Агротуризм как альтернативная форма развития сельских территорий // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Науки о Земле. 2021. Т. 36. С. 75–87. DOI: 10.26516/2073-3402.2021.36.75.

14. Пьянкова С. Г., Линин В. В. Методика интеграционного пространственно-экономического анализа агротуризма в регионе // Управленец. 2025. Т. 16. № 4. С. 19–37. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-4-2.

15. Самыгин Д. Ю., Иванов А. А. Территориальное размещение и стратегическое развитие агропродовольственного сектора // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2023. № 5. С. 115–133. DOI: 10.26897/0021-342X-2023-5-115-133.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.

## ОЦЕНКА КАЧЕСТВА РАЗВЛЕКАТЕЛЬНО-ЭКСКУРСИОННЫХ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ ПРИМОРСКОГО КРАЯ

Степулёва Л. Ф. ORCID ID 0009-0000-6470-5104

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

Цель исследования заключается в оценке качества развлекательно-экскурсионных услуг на примере Приморского края. Расчетным методом данной оценки являлся индекс потребительской удовлетворенности, рассматриваемый как интегральный показатель, объединяющий субъективные оценки потребителей в единую количественную величину, удобную для анализа, сравнения и дальнейшего использования в управлении качеством услуг. В ходе исследования экспертным путем была разработана номенклатура потребительских свойств и показателей качества услуг, проведен онлайн-опрос потребителей экскурсионно-развлекательных услуг фермы-парка «Приморские Альпаки» и выполнен анализ качества предоставляемых услуг с использованием индекса потребительской удовлетворенности и элементов дерева потребительской удовлетворенности. Исследование показало: ферма-парк «Приморские Альпаки» демонстрирует устойчивую динамику развития и высокий уровень потребительской ценности. Удовлетворенные услугой клиенты становятся постоянными потребителями, готовыми повторно пользоваться ею, а также рекомендовать потребленную услугу другим покупателям. Сделаны общие выводы, использование данного подхода к оценке качества развлекательно-экскурсионных услуг обеспечивает более детальный анализ результатов анкетирования потребителей услуг, позволяет определить ценность предоставляемых услуг для потребителя, выявить проблемные зоны при их реализации, оценить вклад каждого показателя в формировании общего уровня потребительской удовлетворенности и обеспечить качество развлекательно-экскурсионных услуг Приморского региона. По результатам опроса выявлено, что низкий уровень удовлетворенности потребителя реализуемой услуги приводит к негативным отзывам и потере клиентов в сервисе.

**Ключевые слова:** развлекательно-экскурсионный сервис, оценка качества услуг, ферма-парк, лояльность и удовлетворенность потребителя, Приморский край

## ASSESSMENT OF THE QUALITY OF ENTERTAINMENT AND SIGHTSEEING SERVICES ON THE EXAMPLE OF PRIMORSKY KRAI

Stepuleva L. F. ORCID ID 0009-0000-6470-5104

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

The purpose of the study is to assess the quality of entertainment and sightseeing services using the example of Primorsky Krai. The calculation method of this assessment was the consumer satisfaction index, considered as an integral indicator combining subjective assessments of consumers into a single quantitative value convenient for analysis, comparison and further use in service quality management. In the course of the study, an expert nomenclature of consumer properties and service quality indicators was developed, an online survey of consumers of excursion and entertainment services of the farm-park “Primorsky Alpacas” was conducted, and an analysis of the quality of services provided was performed using the consumer satisfaction index and elements of the consumer satisfaction tree. The study showed that the farm-park “Primorsky Alpacas” demonstrates stable development dynamics and a high level of consumer value. Clients are satisfied with the quality of service, customers become regular consumers, ready to use it again, as well as recommend the consumed service to other customers. General conclusions are drawn, the use of this approach to assessing the quality of entertainment and excursion services provides a more detailed analysis of the results of the survey of consumers of services, allows us to determine the value of the services provided to the consumer, identify problem areas in their implementation, assess the contribution of each indicator to the formation of the overall level of consumer satisfaction and ensure the quality of entertainment and excursion services. services of the Primorsky region. According to the survey results, it was revealed that a low level of consumer satisfaction with the service being sold leads to negative reviews and loss of customers in the service.

**Keywords:** entertainment and sightseeing service, service quality assessment, customer loyalty and satisfaction, farm park, Primorsky Krai

### Введение

Оценкой качества оказания услуг является процесс определения эффективности, доступности и соответствия услуг установленным стандартам. Расчет индекса удовлетворенности представляется основным методом данной оценки.

Исследованию вопроса потребительского поведения посвящены многие работы отечественных и зарубежных ученых. В условиях современной рыночной экономики удовлетворенность потребителей становится ключевым фактором устойчивого развития организаций, особенно в сфере услуг.

Опираясь на работы Ф. Котлера, следует отметить, что под удовлетворенностью клиентов подразумевается совокупная оценка клиентов по приобретению продуктов или услуг, оказываемых данными компаниями [1].

Автор Л. И. Донец полагает, что принципы научного исследования, общенаучные и специальные методы, аналитические исследования необходимы для формирования потребительского спроса, ориентированного на персонализацию как эксклюзивную ценностную матрицу для каждого потребителя. При этом подчеркивает, что переосмысление традиционных механизмов создания ценности наблюдается повсеместно: от локальных ритейл-форматов до глобальных цифровых платформ [2].

Авторы отмечают, что более высокий уровень воспринимаемой ценности приводит к более высокому уровню удовлетворенности клиентов и росту лояльности [3]. При этом одни исследователи обосновывают связь между удовлетворенностью клиентов и базой, на которой в дальнейшем строится потребительская лояльность [4]. Л. М. Капустина, А. Ю. Журавлева, Л. П. Кронидова подчеркивают: удовлетворенность потребителя тесно связана с его ожиданиями и опытом работы с услугами [5]. Е. В. Комарницкая исследует вопрос соответствия ожиданий потребителя от покупок и удовлетворенности ожиданий по результатам покупок [6]. Некоторые исследователи считают удовлетворенность потребителя компонентом дерева: это выражение удовольствия или разочарования, возникающее в результате сравнения ожиданий от продукта или услуги до потребления и восприятия их функции после потребления. Таким образом, выявление и приоритетное удовлетворение потребностей клиентов является важным ключом к завоеванию их лояльности. Чем выше удовлетворенность клиентов, тем выше уровень потребления продуктов или услуг [7].

Сектор услуг играет важную роль в формировании современной экономики, так как обеспечивает реализацию государственной политики развития экономики новой реальности, оказание разнообразного количества и видов услуг, начиная от финансовых и туристических и заканчивая медицинскими и образовательными [8, с. 41–48].

Автор статьи согласна с исследованиями А. В. Павловой, утверждающей, что удовлетворенность потребителей является мерой, отражающей степень соответствия предлагаемых услуг их ожиданиям и оценке качества [9].

Предприятия развлекательно-экскурсионного и туристического профиля – это хо-

зяйствующие субъекты индустрии туризма, оказывающие услуги по организации отдыха, путешествий, досуга и познавательной деятельности. Они формируют, продвигают и реализуют турпродукты, обеспечивая культурное и развлекательное сопровождение туристов. Следовательно, для данных предприятий качество услуг напрямую влияет не только на уровень спроса, но и на формирование лояльности посетителей, репутацию объекта и его конкурентоспособность.

Ферма-парк «Приморские Альпаки» является относительно новым и нетипичным для Приморского края объектом агротуризма. На территории комплекса представлены редкие для региона животные, организованы экскурсии, интерактивные форматы общения с животными, а также дополнительные развлекательно-познавательные активности. Данный формат досуга вызывает высокий интерес у населения региона и требует особого внимания к вопросам безопасности, комфорта и качества обслуживания.

Оценка сервисных услуг фермы-парка осуществлялась на основе комплексного подхода с использованием нормативных документов. Был проведен онлайн-опрос потребителей услуг в период с 19 ноября по 19 декабря 2025 г., разработана номенклатура оценки качества развлекательно-экскурсионных услуг фермы-парка, включающая 15 критериев, сгруппированных по блокам, составлена анкета [10].

Оценка качества экскурсионно-развлекательных услуг фермы-парка с точки зрения как производителя, так и потребителя является актуальной и практически значимой [11; 12]. Полученные результаты позволили выявить сильные стороны услуги, а также определить направления для ее дальнейшего совершенствования.

Следует добавить, что во время проведенного исследования были изучены различные системы критериальной оценки показателей качества в сфере услуг, а также авторские методики с использованием методов: SERVQUAL, Кано, CSI/ACSI, где анализировалось качество туристических и сельских услуг с учетом ожиданий и фактического уровня удовлетворенности потребителей организации [13–15].

**Цель исследования** – оценить качество развлекательно-экскурсионных услуг фермы-парка «Приморские Альпаки», представленного на рынке Приморского края (Надеждинский район).

#### **Материалы и методы исследования**

Методы исследования – аналитический, системный и сравнительный анализы.

Объектом исследования является ферма-парк «Приморские Альпаки» Надеждинского района.

Субъектами исследования являются потребители предлагаемых услуг фермы-парка «Приморские Альпаки».

Для комплексной и объективной оценки качества экскурсионно-развлекательных услуг фермы-парка «Приморские Альпаки» в рамках данного исследования используется методический подход, основанный на расчете индекса потребительской удовлетворенности и сборе первичных данных посредством анкетного опроса посетителей. Применение данной методики позволяет не только определить общий уровень удовлетворенности потребителей, но и выявить взаимосвязи между отдельными характеристиками услуги и формированием общего впечатления от посещения фермы-парка.

Индекс потребительской удовлетворенности рассматривается как интегральный показатель, объединяющий субъективные оценки потребителей в единую количественную величину, удобную для анализа, сравнения и дальнейшего использования в управлении качеством услуг. В рамках настоящей работы расчет индекса осуществляется на основе оценок значимости и степени удовлетворенности по ключевым показателям качества, сформированным на предыдущем этапе исследования.

Использование данного подхода обеспечивает более детальный анализ результатов анкетирования, позволяя определить сильные стороны предоставляемых услуг, выявить проблемные зоны и оценить вклад каждого показателя в формирование общего уровня потребительской удовлетворенности.

### Результаты исследования и их обсуждение

Ферма-парк «Приморские Альпаки» представляет собой современный агротуристический комплекс, расположенный в п. Давыдовка Надеждинского района Приморского края примерно в 40 км от Владивостока. Время в пути от города составляет около 50 мин на автомобиле, что делает объект доступным для однодневных поездок.

Комплекс сочетает элементы фермерского хозяйства, туристического объекта и развлекательно-познавательного пространства. Основной особенностью фермы является возможность живого и безопасного взаимодействия с животными: альпаками, капибарами, кроликами и другими представителями фермы. Посетители могут покормить животных, пообщаться с ними,

сделать фотографии в рамках организованных экскурсий в сопровождении персонала.

Ферма-парк ориентирована на семейную аудиторию, в том числе на посещение с детьми, а также на индивидуальных туристов и организованные группы. Экскурсии проводятся по предварительной записи в групповом формате, что позволяет регулировать поток посетителей и обеспечить безопасность.

Дополнительно на территории комплекса предусмотрены зоны отдыха, фотозоны, мастер-классы, а также возможность приобретения сувениров. Таким образом, ферма-парк «Приморские Альпаки» выступает как объект агротуризма, сочетающий природную среду, комфорт и развлекательно-познавательный формат досуга.

Оценка качества услуг фермы-парка осуществлялась на основе комплексного подхода, с использованием нормативных документов: Постановление Правительства РФ № 1937 от 30 декабря 2019 г. [16], устанавливающее требования к использованию и содержанию животных в культурно-зрелищных целях; ГОСТ Р 54604-2022 «Услуги экскурсионные. Общие требования» [17], регламентирующий общие требования к экскурсионным услугам и экскурсиям (раздел 5), требования безопасности экскурсионных услуг (раздел 6) и требования к исполнителям, в том числе к экскурсоводам (раздел 7); ГОСТ Р 57013-2016. «Услуги населению. Услуги зоопарков. Общие требования», содержащие требования к зоопаркам и их услугам (разделы 6, 7) [18].

На основе нормативных данных экспертным путем (коэффициент конкордации  $W = 0,752$ ) была разработана номенклатура оценки качества развлекательно-экскурсионных услуг фермы-парка, включающая 15 критериев, сгруппированных по основным блокам, представленная в табл. 1. Экспертами выступили руководитель, менеджеры, сотрудники развлекательно-экскурсионных услуг фермы-парка «Приморские Альпаки» в количестве 7 чел.

Следовательно, номенклатура явилась основой для проведения исследования и опроса потребителей развлекательно-экскурсионных услуг фермы-парка «Приморские Альпаки».

В данном исследовании отсутствует строгое разделение показателей на субъективные и объективные в классическом смысле. Оценка формируется респондентом на основе его личного опыта, ощущений и восприятия, следовательно, все показатели могут быть названы воспринимаемыми, то есть отражают реальность глазами потребителя.

Таблица 1

Номенклатура потребительских свойств и показателей качества развлекательно-экскурсионных услуг фермы-парка

Категория	Критерий оценки	Показатели оценки
Показатели назначения (функциональные)	Содержание услуги	Интересность и информативность экскурсии
		Продолжительность экскурсии (достаточно/недостаточно времени)
	Объекты показа (животные)	Доброжелательность и ухоженность животных (альпаки, капибары, курочки и др.)
	Дополнительные услуги	Качество и ассортимент экопродукции, сувениров и кормов для животных
Наличие и качество дополнительных активностей (мастер-классы, фотозоны, зоны отдыха)		
Показатели безопасности	Физическая безопасность	Возможность безопасного и комфортного взаимодействия с животными (обнимание, кормление, фото)
		Комфорт и безопасность для детей
Показатели надежности и организации	Доступность и логистика	Удобство записи на экскурсию (онлайн-бронь, связь, подтверждение)
		Доступность территории (удобство дороги, парковки, навигации)
	Эффективность процессов	Организация входа и распределения групп (отсутствие очередей и задержек)
Показатели комфортности (Эстетические/Эргономические)	Благоустройство и среда	Комфорт и чистота территории фермы-парка
		Красота и ухоженность природной территории
Показатели культуры обслуживания	Персонал и атмосфера	Профессионализм и дружелюбие экскурсоводов
		Уровень гостеприимства и атмосфера фермы
Экономические показатели	Соотношение цены и качества	Стоимость билетов и соответствие цены качеству услуг

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

Опрос потребителей реализованной услуги с целью осуществления оценки качества развлекательно-экскурсионных услуг фермы-парка «Приморские Альпаки» был проведен в месячный период с 19 ноября по 19 декабря 2025 г. Объем выборки – 51 респондент. Онлайн-опрос проходил с помощью платформы Google Формы. Исследовался только первичный визит респондентов-потребителей услуг фермы-парка, доля отказов составила 2,91 %. Единицей отбора выступала семья, а не отдельный посетитель, поэтому в большинстве случаев анкета представляла мнение всей семьи. Реальный охват респондентов выше, но анализ проводился с учетом семейных мнений.

Для определения уровня удовлетворенности потребителя предлагаемой услуги применены количественные метрики – индексы потребительской удовлетворенности, подсчитанные по пятибалльной системе. Шкала уровня удовлетворенности потребителя представлена:

(1) – оценки «плохо» и «неудовлетворительно»;

(2) – оценка «удовлетворительно»;

(3) – оценки «хорошо» и «очень хорошо».

Переход от абсолютных значений оценок, поставленных опрашиваемыми, к их процентному весу в удовлетворении ожиданий потребителя и индексация степени удовлетворенности потребителя позволяет формализовать организационную работу фермы на основании нужд и ожиданий потребителя (табл. 2).

Для измерения уровня удовлетворенности потребителей развлекательно-экскурсионных услуг фермы-парка «Приморские Альпаки» были выполнены следующие этапы:

– выделены основные категории качества развлекательно-экскурсионных услуг фермы-парка для последующей оценки уровня удовлетворенности (табл. 1);

– проведен онлайн-опрос потребителей приобретенных услуг с использованием шкалы степени удовлетворенности потребителя (табл. 2).

Таблица 2

Варианты представления индекса потребительской удовлетворенности

Степень удовлетворенности потребителя качеством исполнения составляющих услуги	Оценка	Балл	Индекс потребительской удовлетворенности	Способы представления результата опроса		
				а	в	с
Полностью не удовлетворен	Плохо	1	(1)	0	20	Абсолютное число потребителей, поставивших оценку 4 и 5
Не удовлетворен	Неудовлетворительно	2		25	40	
Нейтрален	Удовлетворительно	3	(2)	50	60	
Удовлетворен	хорошо	4	(3)	75	80	
Полностью удовлетворен	отлично	5		100	100	

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

Таблица 3

Оценка качества услуг фермы-парка «Приморские Альпаки» с использованием индекса потребительской удовлетворенности

Основные составляющие результатов работы фермы-парка	Важность для потребителей предлагаемых критериев		Оценка качества					Общая сумма	Среднее значение оценки	Индекс потребительской удовлетворенности		
			5	4	3	2	1			а	в	с
1. Доброжелательность и ухоженность животных	4,8	7,05	39	9	3	0	0	51	4,7	47,3	48	48
2. Возможность безопасного и комфортного взаимодействия с животными	4,78	7,02	42	8	1	0	0	51	4,8	48,5	49	50
3. Профессионализм и дружелюбие экскурсоводов	4,65	6,82	37	13	1	0	0	51	4,7	47,3	48	50
4. Интересность и информативность экскурсии	4,47	6,56	31	19	1	0	0	51	4,6	45,8	46,8	50
5. Продолжительность экскурсии	4,47	6,56	17	18	12	3	1	51	3,9	37,3	40	35
6. Удобство записи на экскурсию	4,69	6,88	28	12	11	0	0	51	4,3	42,5	44,2	40
7. Стоимость билетов и соответствие цены качеству услуг	4,49	6,59	20	17	13	1	0	51	4,1	39,5	41,8	37
8. Доступность территории	4,43	6,50	21	14	14	2	0	51	4,1	39,0	41,4	35
9. Организация входа и распределения групп	4,53	6,65	29	16	5	1	0	51	4,4	43,8	45,2	45
10. Комфорт и чистота территории фермы-парка	4,65	6,82	39	11	1	0	0	51	4,7	47,8	48,4	50
11. Уровень гостеприимства и атмосфера фермы	4,71	6,90	39	10	2	0	0	51	4,7	47,5	48,2	49
12. Красота и ухоженность природной территории	4,55	6,67	39	9	3	0	0	51	4,7	47,3	48	48

Окончание табл. 3

Основные составляющие результатов работы фермы-парка	Важность для потребителей предлагаемых критериев		Оценка качества					Общая сумма	Среднее значение оценки	Индекс потребительской удовлетворенности		
			5	4	3	2	1			а	в	с
13. Комфорт и безопасность для детей	4,63	6,79	31	16	4	0	0	51	4,5	45,0	46,2	47
14. Качество и ассортимент эко-продукции, сувениров и кормов для животных	4,14	6,07	27	15	7	2	0	51	4,3	42,3	44	42
15. Наличие и качество дополнительных активностей	4,18	6,13	27	17	6	1	0	51	4,4	43,0	44,6	44
Итог (абсолютное значение чисел в столбце)	68,16	100	466	204	84	10	1	765				
Среднее распределение ответов респондентов по пятибалльной шкале качества			31,1	13,6	5,6	0,67	0,07					
Накопленное значение среднего			31,1	44,7	50,3	50,9	51					
Среднее значение работы и соответствующей степени потребительской удовлетворенности									4,5	44,2	45,6	44,7

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

Выявленная совокупность критериев позволила оценить различные сферы сервиса: от уровня обслуживания до безопасности посещения фермы. Результаты оценки качества услуг фермы-парка «Приморские Альпаки» представлены в табл. 3.

В ходе анализа результатов анкетного опроса были выявлены наиболее значимые и менее значимые критерии и степень удовлетворенности потребителей экскурсионно-развлекательных услуг фермы-парка «Приморские Альпаки».

К приоритетным и наиболее значимым критериям относят «Доброжелательность и ухоженность животных» (4,80). Респонденты высоко оценили данный критерий, он важен для посетителей, так как основная мотивация посещения фермы-парка связана с тесным общением с животными. Внешний вид, здоровье и дружелюбное поведение при живом контакте формируют наиболее сильное впечатление. Данный показатель выступает ключевым фактором доверия и эмоциональной удовлетворенности. Критерий «Возможность безопасного и комфортного взаимодействия с животными» (4,78) является базовым, обязательным и значимым для семей с детьми. Критерий может свидетельствовать, что нарушения

в данной области могут существенно снизить общее восприятие качества услуги независимо от других факторов. Достаточно существенным является и критерий «Уровень гостеприимства и общая атмосфера фермы» (4,71).

При потреблении услуги на общее впечатление респондентов влияют несколько ключевых факторов, среди них: доброжелательность персонала, уютная атмосфера, ощущение полноценного отдыха на природе. Данные факторы вызывают положительные эмоции потребителей, формируют их лояльность и располагают к позитивному восприятию сервиса.

К менее значимым критериям опрошенные отнесли «Дополнительные активности», включающие наличие мастер-классов и развлечений (средняя оценка составила 4,18) и «Качество и выбор экопродукции и сувениров» (4,14). Критерии воспринимаются как необходимое дополнение, но не влияющее на принятие решения о посещении места развлечения. Отсутствие данных критериев не является главным стимулом для визита и не повлияет на общее впечатление предлагаемой услуги.

«Доступность и удобства подъезда» (4,43), несмотря на некоторую удаленность

изучаемого объекта от города, критерий не стал критичным препятствием. Критерий свидетельствует, что потребители услуги готовы мириться с логистическими неудобствами ради уникальной возможности услуги – отдых и общение с животными. Развитие вышеперечисленных критериев не является первостепенной задачей при реализации потребительской услуги, но способствует созданию позитивного имиджа фермы-парка и повышению индекса удовлетворенности.

Результаты оценки качества услуги по разработанным критериям позволяют сделать следующие выводы. Посетители дали высокую оценку по наиболее важному критерию исследуемой фермы: «Возможность безопасно и комфортно общаться с животными» (42 оценки «5» и 8 оценок «4»). Это основная задача фермы и источник ярких положительных эмоций потребителя. Возможность покормить и сфотографироваться с животными реализована на достаточно высоком уровне и полностью оправдывает ожидания респондентов. Данные высокие оценки подтверждают профессионализм обслуживающего персонала и надежность организованного прямого контакта с животными, что является ценностью для потребителя услуги. Критерий «Доброжелательность, ухоженность самих животных» также отмечен при опросе (39 оценок «5» и 9 оценок «4»).

Респонденты высоко оценили ферму-парк «Приморские Альпаки», выделяя ключевые преимущества, создающие положительный опыт и формирующие доверие. По результатам опроса получена высокая оценка критериям «Территория фермы-парка в порядке и чистоте» (39 оценок «5» и 11 оценок «4») и «Эстетическая привлекательность территории» (39 оценок «5» и 9 оценок «4»). Данные критерии свидетельствуют о продуманности процессной архитектуры услуги, выражающейся в рациональной организации пространства, обеспечивающей эргономичность среды и способствующей полной иммерсивности рекреационного процесса в условиях природного ландшафта.

Представленные критерии создают прочную основу для формирования качества развлекательно-экскурсионных услуг на примере Приморского края, где ферма-парк реализует основную задачу – обеспечивает потребителям услуги безопасный, комфортный и эмоционально насыщенный контакт с животными в естественной среде.

При опросе респондентов выявлен низкий уровень качества критериев, которые

следует совершенствовать для повышения удовлетворенности потребителей услуги, среди них: «Продолжительность экскурсии по времени» (17 оценок «5» и 18 оценок «4»). Данный критерий свидетельствует о высоком интересе к формату и желании провести больше времени с животными. Текущая продолжительность не всегда полностью удовлетворяет этот запрос. «Оценки стоимости билетов» неоднозначны (20 оценок «5» и 17 оценок «4»). Несмотря на сильный эмоциональный эффект у потребителя от посещения, некоторые посетители ожидают либо расширения программы, либо дополнительных опций при текущей цене. Критерий «Удаленность фермы-парка», особенности подъездных путей, наличие парковки и навигации создают определенные неудобства (21 оценка «5» и 14 оценок «4»). Это может оказывать негативное влияние на общий уровень комфорта при посещении фермы-парка, в особенности для категории посетителей, прибывающих на объект впервые.

Выявленные слабые стороны носят организационно-логистический характер и не затрагивают основную ценность фермы-парка. Их улучшение позволит значительно повысить уровень удовлетворенности посетителей, не меняя при этом ключевую концепцию места.

Результаты исследования показали, что ферма-парк «Приморские Альпаки» в целом демонстрирует достаточно высокий и стабильный уровень удовлетворенности посетителей.

Средняя оценка развлекательно-экскурсионных услуг фермы-парка «Приморские Альпаки» составляет 4,5 балла, значения индекса потребительской удовлетворенности находятся в диапазоне 44–45, что соответствует 86–90 % удовлетворенных от общего количества опрошенных. Диапазон 44–46 экспертами свидетельствует о положительном восприятии услуги потребителями.

Ключевыми факторами, формирующими высокий уровень удовлетворенности, являются возможность безопасного и комфортного взаимодействия с животными, доброжелательность и ухоженность животных, а также гостеприимная атмосфера и комфорт природной территории. Именно эти элементы формируют эмоциональную ценность услуги и являются основными драйверами положительного пользовательского опыта. В то же время в ходе анализа были выявлены отдельные аспекты, требующие внимания со стороны организации, в частности продолжительность экскурсии, доступность территории и воспри-

ятие соотношения цены и качества услуг. Данные факторы носят организационный характер и не затрагивают базовую концепцию фермы-парка, однако их совершенствование может существенно повысить общий уровень удовлетворенности и лояльности посетителей.

### Заключение

По результатам исследования можно сделать следующие выводы: оценка качества процесса предоставления услуг – одна из самых ответственных и сложных задач управления процессом развлекательно-экскурсионных услуг на региональном уровне. Состояние удовлетворенности потребителей услуг важно, так как оно способствует не только наибольшей стабильности и высокой экономической результативности, но и является основным фактором в создании качественного обслуживания.

В определении уровня удовлетворенности потребителей качеством процесса предоставления услуг на предприятиях сферы сервиса многие исследователи рассматривают потребительское ожидание и восприятие качества процесса предоставления услуг. Измерение индекса удовлетворенности потребителей необходимо производителю, чтобы отследить качество реализованных услуг и выявить результативные области для их совершенствования.

Предприятиям развлекательно-экскурсионных услуг следует понимать, что при оценке качества реализованных услуг удовлетворенные потребители могут стать лояльными, то есть может появиться доверие потребителей к бренду и их осознанное желание совершать повторные покупки. При этом необходимы дополнительные исследования и оценка индекса потребительской лояльности NPS (Net Promoter Score). Увеличение уровня удовлетворенности потребителей способствует развитию предприятий развлекательно-экскурсионных услуг и повышению его конкурентоспособности.

Исследование с использованием расчета уровня удовлетворенности потребителей предлагаемой услуги показало, что ферма-парк «Приморские Альпаки» демонстрирует устойчивую динамику развития и высокий уровень потребительской ценности.

Результаты проведенного исследования могут свидетельствовать: когда выбор обусловлен не рациональными параметрами товара, а его субъективной значимостью, предприятия, которые при реорганизации торговой деятельности делают акцент на персонализацию, приобретают не просто постоянных покупателей, но и допол-

нительную устойчивость к нестабильности потребительского рынка.

Реализация мероприятий, направленных на устранение выявленных слабых сторон при реализации сервисной услуги, позволит не только сохранить достигнутый уровень их качества, но и усилить конкурентные позиции фермы-парка на рынке экскурсионно-развлекательных и агротуристических услуг Приморского края.

Автор статьи считает, что в условиях высокой конкуренции и неопределенности оценка качества услуг и успешное прогнозирование возможны только при сочетании объективных данных, потребительского и экспертного анализа.

### Список литературы

1. Котлер Ф., Келлер Л. Управление маркетингом. Бостон: Пирсон, 2016. 692 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://bigenc.ru/b/marketing-management-1a82e7> (дата обращения: 16.05.2026). ISBN 9780133856460.
2. Донец Л. И. Персонализация в системе современной парадигмы потребительского спроса // *Фундаментальные исследования*. 2025. № 9. С. 21–27. DOI: 10.17513/fr.43897. EDN: OKXYSL.
3. Конева Е. В., Бота Е. В., Варивода К. Р., Мокерова Н. А. Исследование факторов лояльности клиентов фитнес-клубов на основе анализа их ожиданий и удовлетворенности в г. Тюмень // *Университетская медицина Урала*. 2025. Т. 11. № 4 (42). С. 35–38. EDN: NJGOGA.
4. Асатрян Т. В., Акименко В. А. Механизмы и особенности формирования потребительской лояльности // *Калужский экономический вестник*. 2025. № 2. С. 59–63. EDN: IWGCCC.
5. Капустина Л. М., Журавлева А. Ю., Кронидова Л. П. Применение метода Кано для оценки удовлетворенности потребителей // *Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: материалы 4-й Всероссийской научно-практической конференции: Часть 1*. Иркутск: Издательство БГУ, 2018. С. 105–110. EDN: XMDIJC.
6. Комарницкая Е. В. Оценка степени удовлетворенности потребительских ожиданий в цифровой среде // *Первый экономический журнал*. 2024. № 1 (343). С. 20–26. DOI: 10.58551/20728115\_2024\_1\_20. EDN: KRYEAX.
7. Енокян Т. А. Методы оценки потребительской лояльности // *Экономика и социум*. 2024. № 10–2 (125). С. 661–664. EDN: DURAVA.
8. Давидчук Н. Н., Мейдер Е. В. Роль сферы услуг в социально-экономическом развитии государства // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*. 2024. № 2 (340). С. 41–48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sfery-uslug-v-sotsialno-ekonomicheskom-razvii-gosudarstva> (дата обращения: 30.04.2026). DOI: 10.53598/2410-3683-2024-2-340-41-48.
9. Павлова А. В. Понятие удовлетворенности потребителей услугами (товарами) // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 9–1 (115). С. 140–142. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-udovltvorennosti-potrebitelley-uslugami-tovarami> (дата обращения: 30.04.2026). DOI: 10.24412/2411-0450-2024-9-1-140-142.
10. Махонь А. Н., Палтинникова Н. В. Разработка анкеты для оценки удовлетворенности потребителей образовательных услуг // *Тезисы докладов 50-й международной научно-технической конференции преподавателей и студентов, посвященной году науки (г. Витебск, 12–13 апреля 2017 г.)*. Витебск: Издательство Витебского государственного технологического университета, 2017. С. 216–217. EDN: ZJVKDV.

11. Ивашкин М. В., Брайченко М. А. Проблемы оценки качества услуг предприятий культурно-развлекательной сферы // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий: Материалы международной научно-практической конференции (г. Хабаровск, 30 апреля 2015 г.) / под ред. И. В. Брянцевой, Л. Л. Бияк, И. В. Калашниковой. Хабаровск: Издательство Тихоокеанского государственного университета, 2015. С. 295–298. EDN: UDCNST.
12. Купрюхина А. В., Набокова Л. С. Соответствие заведений, оказывающих досуговые развлекательные услуги, предпочтениям потребителей в г. Красноярске (на материалах социологического исследования) // Актуальные вопросы современной науки: Сборник статей по материалам X международной научно-практической конференции. Томск: Дендра, 2018. Ч. 3. С. 144–150. EDN: UWSWVO.
13. Макаровская А. И., Семченко А. А. Системы критериальной оценки показателей качества в сфере услуг // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. № 3–1. С. 77–82. EDN: XVSWNB.
14. Никулина Ю. Н. Современные технологии обеспечения и оценки качества услуг в туризме // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 7. С. 1901–1918. DOI: 10.18334/ep.12.7.114892. EDN: LUAIVZ.
15. Гнеушева А. А., Липенин Е. А., Мельникова Т. Ф. Изучение потребительской ценности по методу Кано (на примере ООО «ИНТУРИСТ») // Аллея науки. 2018. Т. 2. № 6 (22). С. 610–618. EDN: UULUIN.
16. Постановление Правительства РФ от 30.12.2019 № 1937 Об утверждении требований к использованию животных в культурно-зрелищных целях и их содержанию // Нормативный фонд правовых и нормативно-технических документов. [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/564089624> (дата обращения: 20.06.2026).
17. ГОСТ Р 54604-2022. Услуги экскурсионные. Общие требования. М.: ФГБУ Институт стандартизации, 2023. 7 с.
18. ГОСТ Р 57013-2016. Услуги населению. Услуги зоопарков. Общие требования. М.: Стандартинформ. 2016. 8 с.

**Конфликт интересов:** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

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

**Финансирование:** Автор заявляет об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.