

Подписка во всех отделениях связи России,  
Казахстана, и Белоруссии  
Каталог «Пресса России» — индекс 29231

Журнал зарегистрирован в Министерстве  
связи и массовых коммуникаций Российской  
Федерации, Федеральной службе по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства массовой  
информации от 19.08.2011 ПИ № ФС77-46230  
ISSN 2308-927X, ISSN 2227-3891

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
ВЫХОДИТ 1 РАЗ В МЕСЯЦ

10, том 9 (163) — 2025 Октябрь

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ



## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОТРАСЛЯМИ

Алексеева И. А. Особенности управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях	6
Камара Яя Управление бизнес-моделью на основе оценки эффективности деятельности транспортной компании	12
Лебедева Д. В. Природа мотивации организаций, и ее мотивов к инновационной деятельности	22
Матвеева А. С., Гусарова Л. В. Разработка методики контроля формирования себестоимости в компаниях ОПК	30
Мерзлякова Н. А. Экономико-математический анализ производственных процессов предприятий нефтеперерабатывающей отрасли	40
Полякова И. А., Поляков Д. С., Дохкильгова Д. М. Специфический и общий человеческий капитал в модели фирмы и рынка труда	48
Рвачева И. М. Генеративные модели в рекламной индустрии: перспективы и вызовы автоматизации креативного производства	56

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Фудина Е. В., Курмаева И. С., Пенкин А. А., Шустова Н. С. Концептуальные основы развития системы экономической безопасности АПК	64
---	----

Решением Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (ВАК при Минобрнауки России) журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.  
5.2.1 — Экономическая теория (экономические науки); 5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика (экономические науки);  
5.2.4 — Финансы (экономические науки); 5.2.5 — Мировая экономика (экономические науки);  
5.2.6 — Менеджмент (экономические науки)

Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), индексируется в: Научной электронной библиотеке eLIBRARU.RU (Россия), ULRICH'SWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (США), JOURNAL INDEX.net (США), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Польша), EBSCO Publishing (США)

### Юридический адрес журнала:

123022, г. Москва, шоссе Звенигородское, дом 5,  
строение 1, пом. 1, ком. 5, антресоль  
Телефон: +7 (495) 592-2998, +7 (915) 087-7376  
E-mail: info@s-lib.com, idnb11@yandex.ru  
Internet: <https://s-lib.com>  
© ООО «Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА»

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Экономика и управление: проблемы, решения» допускается только с письменного разрешения редакции.  
Верстка: Велькин А. А. Корректура: Прошина А. В.  
Статьи рецензируются. Подписано в печать 07.10.2025.  
Формат 60×90 1/8. Цена договорная. Объем 31.5 п.л.  
Тираж 7300 экз.

Точка зрения авторов статей может не совпадать с мнением редакции.  
Ответственность за достоверность рекламных объявлений несет рекламодатели.  
Отпечатано в типографии ООО «Канцлер»  
г. Ярославль, ул. Полушкина роща, 16, стр. 66а  
E-mail: kandler2007@yandex.ru

Subscription in all post offices of Russian,  
Kazakhstan and Belarus  
The catalogue "Press of Russia" — index 29231

The journal is registered in the Ministry of communications  
and mass communications of the Russian Federation,  
Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom,  
Information Technologies and Mass Communications.

Certificate of mass media registration  
19.08.2011 ПИ № ФС77-46230.  
ISSN 2308-927X, ISSN 2227-3891

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ

10, volume 9 (163) — 2025 October



## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

**Агазаде Т. В.** Анализ развития индустрии размещения туризма Азербайджана  
в современных условиях

71

**Зверев А. В., Ребрина Т. Г., Мишина М. Ю.** Трансформация внешнеэкономической  
деятельности России в условиях глобализации и санкционных ограничений

84

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

**Баснукаев И. Ш., Даудова Л. Х., Хакимов А. С.** Экологический мониторинг  
территорий муниципальных образований и субъектов РФ

94

**Дошлакиева З. Б., Эркенова М. У., Газиева Л. Р.** Территориальное планирование  
и его значение для социально-экономического развития региона

102

**Ермакова И. Н.** Личные подсобные хозяйства населения в Красноярском крае:  
основные тенденции развития и значение для сельской экономики

109

**Латкин А. П., Шеломенцев А. Г., Макиевская Ю. Ю.** Оценка уровня социально-  
экономической связанности территорий Дальнего Востока

119

**Огородникова Е. С., Селезнева М. В., Шуралева Н. Н.** Источники ресурсного  
обеспечения социальной сферы Российской Федерации

132

**Юсупова Т. А., Бакашев Э. Д., Хаджимуратов М. У.** Особенности формирования  
региональных бюджетов и межбюджетных отношений

142

By the decision of the Higher Attestation Commission at the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of the Russian Federation), the journal was included in the List of peer-reviewed scientific publications in which the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of science, for the degree of doctor of science should be published. Disciplines: 5.2.1 — Economic Theory (Economic Sciences); 5.2.3 — Regional and sectoral economics (economic sciences), 5.2.4 — Finance (Economic Sciences); 5.2.5 — World Economy (Economic Sciences); 5.2.6 — Management (Economics)

The journal is included in the Russian index of scientific citation (RSCI) indexed in: Scientific electronic library ELIBRARU.RU (Russia), ULRICH'SWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (USA), JOURNAL INDEX.net (USA), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Poland), EBSCO Publishing Inc. (USA)

### Legal address of the Journal:

123022, Moscow, Zvenigorodsky highway, the house 5,  
building 1, office space 1, room.5, mezzanine  
Phone: +7 (495) 592-2998, +7 (915) 087-7376  
E-mail: info@sl-lib.com, idnb11@yandex.ru  
Internet: <https://sl-lib.com>  
© LLC The publishing house "SCIENTIFIC LIBRARY"

Point of the authors of the articles may not coincide with  
editorial views.

The accuracy of the advertisements  
is provided by advertisers.  
Negotiable. Volume 31.5 conditionally  
printed sheets.  
Circulation of copies 7.300

Reprinting materials published in the journal "Economics and  
management: problems, solutions" is allowed only with the  
written permission of the publisher.  
Articles are reviewed.

Printed by LLC "Chancellor" Yaroslavl,  
Polushkina Roscha ul. 16, build 66a  
E-mail: kandler2007@yandex.ru

---

## **ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ, КРЕДИТ**

<b>Лашкова Н. Г.</b> Трансформация финансовой парадигмы под влиянием инновационных денежных форм и платежных инфраструктур.....	149
<b>Лунева Е. И.</b> Трансформация глобальной финансовой системы: роль криptoактивов в России.....	158
<b>Родионов Г. Л., Окропиридзе Д. В., Балашвили Д. З.</b> Денежно-кредитная политика в РФ в период таргетирования инфляции.....	164
<b>Смусева О. П.</b> Стагфляция в российской экономике: причины, проявления и пути выхода.....	173

## **БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ, АНАЛИЗ И АУДИТ**

<b>Гимгина О. В., Шарапова В. М., Однокова Т. Д., Горбунова О. С., Мустафаева К. Э.</b> Учет дебиторской задолженности и ее отражение в бухгалтерской отчетности ООО «Русгазсервис» в условиях убыточности.....	182
<b>Эльгайтарова Н. Т., Байрамкулова Р. Х-А.</b> Учет финансовых результатов по МСФО.....	191

## **ПРОБЛЕМЫ АПК**

<b>Миндлин Ю. Б.</b> Направления исследования кластеров в АПК в российских научных журналах по экономике и сельскому хозяйству: обзор литературы.....	197
---	-----

## **ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА**

<b>Юркова И. Г., Каткова Ю. Э., Кузина У. А.</b> Цифровая трансформация рекрутинга: анализ технологий подбора персонала в ИТ-компании.....	222
--	-----

## **ЛОГИСТИКА И МАРКЕТИНГ**

<b>Туаев В. В.</b> Влияние санкций на активизацию логистики МТК «Север-Юг».....	228
<b>Устинова А. Е.</b> Влияние скидочных кампаний на рейтинг и повторные бронирования.....	234

## **РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ**

<b>Магомедтагиров М. М., Биджиева С. Х., Долгова А. Н.</b> Алгоритмы адаптивного тестирования как средство балансировки учебной нагрузки и снижения издержек на оценивание.....	246
---	-----

## **CONTENTS**

## **ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES AND INDUSTRIES**

<b>Alekseeva I. A.</b> , Features of Human Resource Management in Non-Profit Organizations.....	6
---	---

<b>Kamara Yaya</b> , Business Model Management Based on Performance Assessment of a Transport Company	12
<b>Lebedeva D. V.</b> , The Nature of Organizational Motivation and Its Motivations for Innovative Activity	22
<b>Matveyeva A. S., Gusarova L. V.</b> , Developing a Methodology for Controlling Cost Formation in Defense Industry Companies	30
<b>Merzlyakova N. A.</b> , Economic and Mathematical Analysis of Production Processes at Oil Refining Enterprises	40
<b>Polyakova I. A., Polyakov D. S., Dokhnikova D. M.</b> , Specific and General Human Capital in the Firm and Labor Market Model	48
<b>Rvacheva I. M.</b> , Generative Models in the Advertising Industry: Prospects and Challenges of Automating Creative Production	56

### ECONOMIC SECURITY

<b>Fudina E. V., Kurmaeva I. S., Penkin A. A., Shustova N. S.</b> Conceptual Foundations for the Development of the Economic Security System of the Agro-Industrial Complex	64
---	----

### GLOBAL ECONOMY

<b>Agazade T. V.</b> Analysis of the Development of the Tourism Accommodation Industry of Azerbaijan in Modern Conditions	71
<b>Zverev A. V., Rebrina T. G., Mishina M. Yu.</b> Transformation of Russia's Foreign Economic Activity in the Context of Globalization and Sanction Restrictions	84

### ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT OF REGIONS

<b>Basnukayev I. Sh., Daudova L. Kh., Khakimov A. S.</b> Environmental Monitoring of the Territories of Municipalities and Subjects of the Russian Federation	94
<b>Doshlakieva Z. B., Erkenova M. U., Gazieva L. R.</b> Territorial Planning and Its Importance for the Socioeconomic Development of a Region	102
<b>Ermakova I. N.</b> Private Farms of the Population in Krasnoyarsk Krai: Main Development Trends and Importance for the Rural Economy	109
<b>Latkin A. P., Shelomentsev A. G., Makievskaia Yu. Yu.</b> Assessment of the Level Socioeconomic Connectivity of the Territories of the Far East	119
<b>Ogorodnikova E. S., Selezneva M. V., Shuraleva N. N.</b> Sources of Resource Provision for the Social Sphere of the Russian Federation	132
<b>Yusupova T. A., Bakashev E. D., Khadzhimuratov M. U.</b> Peculiarities of Formation of Regional Budgets and Interbudgetary Relations	142

---

## **FINANCE, MONEY CIRCULATION, CREDIT**

<b>Lashkova N. G.</b> Transformation of the Financial Paradigm Under the Influence of Innovative Monetary Forms and Payment Infrastructures .....	149
<b>Luneva E. I.</b> Transformation of the Global Financial System: The Role of Cryptoassets in Russia .....	158
<b>Rodionov G. L., Okropiridze D. V., Balashvili D. Z.</b> Monetary Policy in the Russian Federation during Inflation Targeting .....	164
<b>Smuseva O. P.</b> Stagflation in the Russian Economy: Causes, Manifestations, and Ways Out .....	173

## **ACCOUNTING AND TAXATION, ANALYSIS, AND AUDIT**

<b>Gimgina O. V., Sharapova V. M., Odinokova T. D., Gorbunova O. S., Mustafayeva K. E.</b> Accounting for Accounts Receivable and Its Reflection in the Financial Statements of Rusgazservis LLC under Unprofitable Conditions .....	182
<b>Elgaitarova N. T., Bayramkulova R. Kh-A.</b> Accounting for Financial Results under IFRS .....	191

## **PROBLEMS OF THE AGRI-INDUSTRIAL COMPLEX**

<b>Mindlin Yu. B.</b> Research Areas of Cluster Research in the Agricultural Sector in Russian Academic Journals on Economics and Agriculture: A Literature Review .....	197
--	-----

## **DIGITAL ECONOMY**

<b>Yurkova I. G., Katkova Yu. E., Kuzina U. A.</b> Digital Transformation of Recruiting: An Analysis of Recruitment Technologies in an IT Company .....	222
---	-----

## **LOGISTICS AND MARKETING**

<b>Tuayev V. V.</b> The Impact of Sanctions on the Activation of Logistics on the North-South International Transport Corridor .....	228
<b>Ustinova A. E.</b> The Impact of Discount Campaigns on Ratings and Repeat Bookings .....	234

## **DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL PROGRAMS**

<b>Magomedtagirov M. M., Bidzhieva S. Kh., Dolgova A. N.</b> Adaptive Testing Algorithms as a Means of Balancing Academic Workload and Reducing Assessment Costs .....	246
--	-----

Научная статья

УДК 331.101.262

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.001

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Ирина Александровна Алексеева<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Россия;  
Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия*

*<sup>1</sup> alekseeva\_ia@mail.ru*

*Автор, ответственный за переписку: Ирина Александровна Алексеева, alekseeva\_ia@mail.ru*

**Аннотация.** Эффективное управление человеческими ресурсами выступает приоритетным направлением в достижении целей любой организации. Особенno это становится важным направлением для некоммерческих организаций, поскольку зачастую финансовые ресурсы становятся недостаточными для такого рода организаций. Поэтому управление человеческими ресурсами носит специфический характер. Особенностью в управлении человеческими ресурсами характеризуется как найм персонала, так и их мотивация. В некоммерческой организации совершенно особая роль руководителя, сочетающего в себе как формальное руководство, так и неформальное лидерство.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, персонал, коммерческая организация, некоммерческая организация, мотивация, стимулирование

**Для цитирования:** Алексеева И. А. Особенности управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 6–11; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.001>

Original article

## Economics and management of enterprises and industries FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Irina A. Alekseeva<sup>1</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, St. Petersburg, Russia;  
St. Petersburg University of Management Technologies  
and Economics, St. Petersburg, Russia

<sup>1</sup> alekseeva\_ia@mail.ru

Corresponding author: Irina Aleksandrovna Alekseeva, alekseeva\_ia@mail.ru

**Abstract.** Effective human resource management is a priority in achieving the goals of any organization. This is especially becoming an important area for non-profit organizations, as financial resources often become insufficient for such organizations. Therefore, human resource management has a specific character. Both the recruitment of personnel and their motivation are characterized by special features in human resource management. In a non-profit organization, the role of a leader is very special, combining both formal leadership and informal leadership.

**Keywords:** human resources, personnel, commercial organization, non-profit organization, motivation, incentive

**For citation:** Alekseeva I. A. Features of human resource management in non-profit organizations // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 6–11 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.001>

© Алексеева И. А., 2025

**Введение.** Особенности управления некоммерческими организациями обуславливают и специфику управления собственными человеческими ресурсами. Известно, что некоммерческие организации не имеют прибыли, поэтому в отношении собственного персонала все значимое становится роль персонала в решении социальных вопросов и достижении социального эффекта. Адекватно оценить вклад человеческих ресурсов в деятельность некоммерческой организации сложнее, поскольку вклад в рентабельность такой организации не измерить. Конечно, и в коммерческой, и в некоммерческой организации отводится первостепенная роль и ключевое значение человеческим ресурсам, но в некоммерческой организации эти факторы приобретают ярко выраженную значимость [3].

### **Основная часть**

В современных исследованиях установлено, что при отборе персонала в некоммерческую организацию большую роль играют личностные социально-психологические качества и профессиональные компетенции наряду с умениями работать в команде и групповой сплоченности [1].

По-разному осуществляется и процесс выработки целей в коммерческой и некоммерческой организации для человеческих ресурсов. Так, в некоммерческой организации первостепенным оказывается получение социального эффекта, в то время как в коммерческой — рентабельность.

Личность становится центром управления в некоммерческой организации, для которой характерны социальный и интеллектуальный капитал. Именно данные виды капитала чрезвычайно актуализируются в процессе их управления. Причем наращивание социального и интеллектуального капиталов происходит зачастую за счет приобретения новых компетенций, а не за счет численности персонала, как это происходит в коммерческой организации.

Комpetенции человеческих ресурсов в коммерческой организации рассматриваются как источник наращивания своих конкурентных преимуществ и,

в целом, победы в конкурентной борьбе, в то время как в некоммерческой компетенции должны генерировать социальные результаты на уровне организации, региона и даже страны и создавать в результате деятельности общественную ценность [2].

В некоммерческой организации важными становятся такие компетенции, как коммуникабельность, умение работать в команде, саморазвитие и самосовершенствование и т. д. В качестве примера такой некоммерческой организации можно рассматривать высшее учебное заведение. Тогда знания практико-ориентированного подхода и саморазвитие становятся особенно актуальными для научно-педагогических кадров. А коммуникабельность рассматривается как неотъемлемая часть работы с обучающимися и межгрупповой деятельности.

Организационная структура некоммерческой организации в основном характеризуется горизонтальными связями и в меньшей степени иерархией. Проектный подход актуализируется в такой организации, что позволяет ей успешно достигать поставленных целей и удовлетворять потребности своего персонала [6].

Формирование организационной культуры как непосредственного элемента некоммерческой организации происходит в основном за счет собственного персонала и отличается от коммерческой прагматикой вопроса. Организационная культура, формируясь «снизу вверх», в большей степени отражает чаяния и потребности человеческих ресурсов, создает благоприятный социально-психологический климат в организации, что способствует снижению всегда болезненной текучести кадров. Социально-психологический климат в организации формируется, ориентируясь на социальные процессы и общественные институты. Именно социальные процессы обуславливают реализацию стратегических целей некоммерческих организаций, в отличие от коммерческих [7].

Существенное отличие коммерческих и некоммерческих организаций в управлении человеческими ресурсами играет контроль за процессами. В некоммерческой организации система контроля неформализованная, базирующаяся на принципе — кто не контролирует свой персонал, тот не интересуется его достижениями. Именно командная работа позволяет реализовать данный принцип в некоммерческой организации.

Отбор персонала также характеризуется рядом особенностей, поскольку для некоммерческой организации важны личностные качества человека, то и измеряются они не только традиционными методами, но и используются в дополнении личностные тесты, моделирование, имитационные модели и т.д. Ключевыми требованиями данных методов является валидность, надежность результата, простота использования, экономичность и т.д. Возрастающая роль качественных характеристик кандидата обуславливает комплексный системный подход к отбору, который базируется как на традиционных методах, так и на инновационных. Особую роль приобретает умение кандидата работать в команде, поэтому во время испытательного срока уделяется внимание групповой динамике и умению выстраивать межличностные контакты [8].

В процессе обучения в некоммерческой организации ключевую роль занимает развитие способностей сотрудника, его развитие и самосовершенствование. В коммерческих же организациях актуальны те компетенции, которые необходимы со стороны занимаемого рабочего места сотрудника, его обучение носит сугубо прагматичный характер и не уделяется внимание удовлетворению социальных потребностей индивида.

В этой связи характерна нематериальная мотивация для человеческих ресурсов некоммерческой организации. Мотивация в этих организациях направлена на социальные процессы и личные предпочтения сотрудников, в то время как в коммерческой организации усиливается конкуренция среди работников за материальные блага, основываясь на критериях эффективной работы.

Оценка персонала также характеризуется рядом особенностей. Если в коммерческой организации оценка во многом формализована и основана на должностных инструкциях, и представляет собой, как правило, периодическую аттестацию, то в некоммерческих организациях оценивается вклад сотрудников в достижение целей организации и общественную деятельность. Персонификация оценки в некоммерческой организации

способствует использованию такому виду управления, как управление по целям и периодическое оценивание возможностей развития личности [10].

К управлению конфликтами в коммерческой и некоммерческой организации подходят по-разному. Процессам сотрудничества и сглаживанию конфликтов способствует в некоммерческой организации групповая работа. Если в коммерческой организации необходимо вырабатывать специальные механизмы управления конфликтами, то в некоммерческой это решается еще на стадии отбора кандидата. Подбирается кандидат для работы в команде, что характеризуется групповой сплоченностью, поэтому кандидат должен быть совместим с уже работающим персоналом, это, например, характерно для волонтерской работы [5].

Как уже отмечалось выше, материальное стимулирование не играет существенную роль в привлечении и удержании человеческих ресурсов в некоммерческой организации. В такой организации значительную роль оказывают личностные характеристики руководителя, который должен обладать не только формальной властью, но и быть неформальным лидером, харизматичной личностью, которая не вызывает протеста своим руководством. Немаловажную роль оказывают также нематериальные стимулы и неформальные коммуникации, которые позволяют эффективно выстраивать командную работу. [5]

Многие сотрудники не желают реализовывать свои карьерные притязания в некоммерческой организации. В таких организациях в основном существует возможность выстраивать горизонтальную карьеру, поскольку, с одной стороны, в некоммерческой организации нет четкой иерархии, а с другой стороны, потребности в карьере характеризует не весь персонал.

Горизонтальная карьера предполагает как переход в другую функциональную сферу, так и ротацию, совмещение, обогащение труда и т.д. Выбрать свою форму горизонтальной карьеры помогает руководитель и объективные потребности кадрового потенциала.

Некоммерческие организации не оказывают платных услуг, поэтому воспроизводство финансовых ресурсов не происходит. Поэтому особенно важно участие государства в кадровой политике некоммерческих организаций. Такое участие может реализовываться с помощью грантовой поддержки наиболее приоритетного направления социальной политики государства. Также могут участвовать

и коммерческие организации, выделяя средства на благотворительность, и частные инвесторы [4].

Можно рассматривать структуру доходов некоммерческих организаций в виде двух составляющих, а именно постоянные доходы, которые поступают от учредителей, и единоразовые, в виде пожертвований, взносов и т. д. Однако данные средства не всегда расходуются на заработные платы, так в некоммерческих организациях не оплачивается труд временных работников и работников во время испытательного срока. Это противоречит Трудовому кодексу и требует доработки [4].

Необходимо стимулировать весь персонал некоммерческих организаций, и желательно не только в размере минимальной оплаты труда. Материальное стимулирование особенно значимо при мотивации персонала и повышении лояльности персонала к своей организации, реализации и достижении стратегических и оперативных целей некоммерческой организации.

Следует отметить, что трудность привлечения финансовых ресурсов оказывается на всех процессах в некоммерческой организации. Поэтому нематериальное стимулирование играет ключевую роль в формировании мотивированного персонала, создании благоприятного социально-психологического климата.

Как показывает исследование, одной из ключевых проблем некоммерческих организаций является привлечение высококвалифицированного персонала, но зачастую это невозможно без обеспечения достойного уровня оплаты труда. Поэтому ставка делается на добровольцев, которые разделяют ценности конкретной некоммерческой организации и стремятся к достижению социальных целей. Отсутствие высокой квалификации человеческих ресурсов компенсируется высокой инициативностью таких работников [4].

При этом необходимо учитывать, что руководить персоналом с низкой квалификацией должен руководитель не только с высокой квалификацией, но и выступающего в качестве неформального лидера, способного объединить таких сотрудников для достижения целей некоммерческой организации. Такой руководитель должен вдохновлять своих сотрудников на трудовую деятельность, быть для них примером и обладать неформальным авторитетом. Харизма руководителя некоммерческой организации выступает в качестве главного мотиватора и формирования сплоченного коллектива.

В условиях дефицита персонала для некоммерческих организаций все большую роль играет

найм на временной основе и работа по совместительству. При этом особенно важно, чтобы сотрудник мог реализовать свои индивидуальные цели за счет достижения целей организации. Такая возможность обусловит эффективное сотрудничество в рамках некоммерческой организации, будет способствовать повышению лояльности персонала и его сплочения [9].

Однако проблема привлечения и удержания человеческих ресурсов является одной из ключевых проблем некоммерческих организаций. Нехватка финансового капитала очень ограничивает возможности по стимулированию персонала такой организации. Поэтому каждая некоммерческая организация вырабатывает свои уникальные средства мотивации сотрудников. И создание дружеских коллективов, возглавляемых сильным профессиональным руководителем, является не последним звеном в системе мотивации персонала некоммерческих организаций. Этому способствует и проведение совместных корпоративных праздников, и формирование традиций, характерных только данной организации, с учетом её специфических особенностей, и участие в конференциях, семинарах, тренингах и т. д.

Таким образом, создание благоприятного социально-психологического климата в некоммерческой организации можно рассматривать как ключевую особенность управления её человеческими ресурсами. При этом именно нематериальные методы мотивации являются основными методами вознаграждения персонала. Однако, как показывает исследование, материальные стимулы имеют особое значение в мотивации персонала, поэтому не использовать данные методы просто нельзя, поскольку они носят ключевой характер влияния на многих сотрудников, но ограниченные финансовые средства некоммерческих организаций не позволяют в полной мере использование последних. Поэтому реализация потенциала человеческих ресурсов, создание условий для саморазвития и самореализации, постоянное обучение персонала, принадлежность к определенной социальной группе и многое другое должно выступать в качестве стимулирующих факторов [9].

Как известно, материальное стимулирование включает в себя не только денежные стимулы, но и неденежные. Возможности денежного стимулирования, как было отмечено выше, крайне ограничены у некоммерческих организаций, поэтому социальные и функциональные стимулы должны использоваться в полной мере. В качестве

социального стимулирования может выступать, например, питание, медицинское обслуживание, страхование, оплата транспорта и др. В качестве функциональных стимулов выступает улучшение организации и условий труда. Причем как социальное, так и функциональное стимулирование существенным образом повышает мотивацию персонала, активизируя его профессиональное развитие. Например, наличие свободного времени и гибкого графика работы влияет на качество выполняемой работы и оказывает стимулирующее воздействие на весь персонал.

### Вывод

Итак, особенности управления некоммерческими организациями обуславливает и особенности управления её человеческими ресурсами.

Эта специфика отражается во всех процессах и функциях управления человеческими ресурсами. От найма до мотивации персонала в некоммерческих организациях отражаются специфические особенности управления человеческими ресурсами. Конечно, немаловажную составляющую таких особенностей накладывает и отраслевая принадлежность анализируемой некоммерческой организации, но эти особенности требуют дальнейшего исследования и учета. Профессионализм персонала появляется при разработке особой системы управления человеческими ресурсами некоммерческой организации, что оказывает непосредственное влияние на общую социальную политику государства, что требует дальнейшего тщательного исследования.

### Список источников

1. Алексеева И. А. Проблемы кадрового обеспечения хозяйствующих субъектов в условиях их инновационного развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 14. № 2. С. 5–11.
2. Виноградова Т. А. Оценка экономической эффективности мероприятий по стимулированию инновационной активности персонала // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2022. Т. 16. № 3. С. 48–57.
3. Данилова Н. Е. Особенности стратегий управления персоналом в некоммерческих организациях // Вестник Академии знаний. 2020. № 36 (1). С. 71–74.
4. Захарова Т. И., Садыкова К. В., Стюрина Д. Е. Проблемы кадровой обеспеченности НКО // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17. № 1. С. 49–55.
5. Ключко Е. Н., Папахян И. А. Специфика стратегий управления персоналом некоммерческих организаций // Вестник Академии знаний. 2025. № 1 (66). С. 817–820.
6. Митрофанова Е. А. Некоторые особенности управления персоналом в социально ориентированных некоммерческих организациях // Финансовая экономика. 2021. № 7. С. 155–165.
7. Никулина Ю. Н., Кучина Е. В. Регулирование системы кадрового обеспечения экономики на региональном уровне // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2021. Т. 15. № 4. С. 29–37.
8. Осипова О. С., Капитанов В. А., Иванова В. М. Актуальные вопросы мотивации и стимулирования труда персонала социально ориентированных некоммерческих организаций // Тренды и управление. 2018. № 3. С. 22–41.
9. Трофимова Н. Н. Трудности и вызовы цифровой трансформации HR-аналитики: проблемы внедрения и адаптации к новым технологиям // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1. № 3 (156). С. 199–206.
10. Трофимова Н. Н. Профессиональное выгорание в условиях цифровизации: профилактика и управление рисками // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1. № 6 (159). С. 184–191.

### References

1. Alekseeva I. A. 2025. Problemy kadrovogo obespecheniya khozyaystvuyushchikh sub"ektov v usloviyakh ikh innovatsionnogo razvitiya [Problems of personnel support for business entities in the context of their innovative development]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions], vol. 14, no. 2, pp. 5–11.
2. Vinogradova T. A. 2022. Otsenka ekonomiceskoy effektivnosti meropriyatiy po stimulirovaniyu innovatsionnoy aktivnosti personala [Assessment of the economic efficiency of measures to stimulate innovative activity of personnel]. Vestnik YuUrG U. Seriya «Ekonomika i menedzhment» [Bulletin of South Ural State University. Series

- «Economics and Management»], vol. 16, no. 3, pp. 48–57.
3. Danilova N. E. 2020. Osobennosti strategiy upravleniya personalom v nekommercheskikh organizatsiyakh [Features of personnel management strategies in non-profit organizations]. Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge], no. 36 (1), pp. 71–74.
  4. Zakharova T. I., Sadykova K. V., Styurina D. E. 2023. Problemy kadrovoy obespechennosti NKO [Problems of staffing of non-profit organizations]. Vestnik YuUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment» [Bulletin of South Ural State University. Series «Economics and Management»], vol. 17, no. 1, pp. 49–55.
  5. Klochko E. N. and Papakhchyan I. A. 2025. Sposobnosti strategiy upravleniya personalom nekommercheskikh organizatsiy [Specifics of personnel management strategies of non-profit organizations]. Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge], no. 1 (66), pp. 817–820.
  6. Mitrofanova E. A. 2021. Nekotorye osobennosti upravleniya personalom v sotsial'no orientirovannykh nekommercheskikh organizatsiyakh [Some features of personnel management in socially oriented non-profit organizations]. Finansovaya ekonomika [Financial Economy], no. 7, pp. 155–165.
  7. Nikulina Yu. N. and Kuchina E. V. 2021. Regulirovanie sistemy kadrovogo obespecheniya ekonomiki na regional'nom urovne [Regulation of the personnel support system of the economy at the regional level]. Vestnik YuUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment» [Bulletin of South Ural State University. Series «Economics and Management»], vol. 15, no. 4, pp. 29–37.
  8. Osipova O. S., Kapitanov V. A., Ivanova V. M. 2018. Aktual'nye voprosy motivatsii i stimulirovaniya truda personala sotsial'no orientirovannykh nekommercheskikh organizatsiy [Current issues of motivation and incentives for personnel of socially oriented non-profit organizations]. Trendy i upravlenie [Trends and Management], no. 3, pp. 22–41.
  9. Trofimova N. N. 2025. Trudnosti i vyzovy tsifrovoy transformatsii HR-analitiki: problemy vnedreniya i adaptatsii k novym tekhnologiyam [Difficulties and challenges of digital transformation of HR analytics: problems of implementation and adaptation to new technologies]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions], vol. 1, no. 3 (156), pp. 199–206.
  10. Trofimova N. N. 2025. Professional'noe vygoranie v usloviyah tsifrovizatsii: profilaktika i upravlenie riskami [Professional burnout in the context of digitalization: prevention and risk management]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions], vol. 1, no. 6 (159), pp. 184–191.

**Информация об авторах:**

И. А. АЛЕКСЕЕВА — доцент, кандидат экономических наук.

**Information about the authors:**

I. A. ALEKSEEVA — Associate Professor, Candidate of Economic Sciences.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 338.001.36

DOI: 10.36871/ek.up.r.2025.10.09.002

## УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЬЮ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

Камара Яя<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

<sup>1</sup> ycamara240@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы по совершенствованию системы оценки эффективности деятельности и конкурентоспособности транспортной компании на рынке грузовых перевозок. Обосновывается необходимость построения структуры и характеристики бизнес-модели компании на рынке грузовых перевозок в целях выявления факторов и критериев эффективности бизнес-модели транспортной компании.

**Ключевые слова:** транспортная компания, оценка эффективности деятельности, система показателей

**Для цитирования:** Яя К. Управление бизнес-моделью на основе оценки эффективности деятельности транспортной компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 12–21; <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.002>

Original article

## Economics and management of enterprises and industries MANAGING A BUSINESS MODEL BASED ON ASSESSING THE EFFICIENCY OF A TRANSPORT COMPANY

Yaya Kamara<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

<sup>1</sup> ycamara240@gmail.com

**Abstract.** The article discusses the issues of improving the system for assessing the performance and competitiveness of a transport company in the cargo transportation market. The necessity of building the structure and characteristics of the company's business model in the cargo transportation market is substantiated in order to identify the factors and criteria for the effectiveness of the transport company's business model.

**Keywords:** transport company, performance evaluation, performance indicator system

**For citation:** Yaya K. Managing a business model based on assessing the efficiency of a transport company // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 12–21 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.002>

© Яя К., 2025

**Введение.** Экономическая эффективность является центральным вопросом деятельности и развития любой компании. Все эко-

номическое управление бизнес-моделью любой компании должно осуществляться именно на основе оценки эффективности ее деятельности и при-

нятия соответствующих планов, стратегических программ развития и управлеченческих решений.

Однако порядок проведения оценки эффективности деятельности и конкурентоспособности транспортной компании на рынке грузовых перевозок не является однозначным, как нет и единого критерия оценки ее эффективности.

### Основная часть

Вопросами оценки эффективности деятельности транспортной компании занимались такие авторы, как Л. В. Шкурина, Е. В. Стручкова, А. Н. Семенчишин, Е. К. Ли, Д. С. Танифа, М. С. Николаенкова, Е. В. Иванова, С. Ю. Богатырев, А. В. Шиловец и другие. В своих работах они приводили различные определения и критерии эффективности деятельности компаний в сфере транспортного бизнеса. Однако единой методики оценки эффективности деятельности транспортной компании в настоящее время не разработано.

Также нет и однозначной трактовки понятия и структурирования бизнес-модели транспортной компании, несмотря на то, что данный вопрос является определяющим при разработке любой модели управления, а также выявления концептуальных показателей системы экономической эффективности, удовлетворяющих данной структуре.

Бизнес-модели транспортных компаний при организации грузовых перевозок развиваются параллельно с технологическим прогрессом и меняющимися экономическими условиями. От традиционных методов, основанных на физической силе и простых машинах, до современных решений, работающих на основе передовых технологий и данных, каждый этап развития базировался на существующих технических и технологических решениях. Сегодняшний мир требует от транспортных компаний не только эффективности и надежности, но также гибкости и способности адаптироваться к постоянно меняющимся рыночным условиям и потребностям клиентов.

Бизнес-модель реализации грузовых перевозок постоянно адаптируется к новым вызовам и возможностям. Экологические соображения, устойчивость, растущий спрос на электронную коммерцию и стремление к сокращению сроков доставки характеризуют современные подходы к управлению логистикой. Такие технологии, как искусственный интеллект и автономные транспортные средства, играют важную роль в этом процессе.

Сегодня концепция бизнес-модели больше не ограничивается получением прибыли или привлечением клиентов. Бизнес-модель должна учить-

ывать потребности и цели потребителей и клиентов, а также и самой компании [1].

Транспортная компания относится к категории хозяйствующих субъектов, оказывающих традиционные виды услуг, и одним из слагаемых успеха будет наличие жизнеспособной стратегии развития и соответствующей бизнес-модели при условии ее регулярного обновления.

Цель построения бизнес-модели транспортной компании — создание инструмента, позволяющего проанализировать производственно-хозяйственную деятельность организации и ее потенциальные возможности для моделирования поступательного развития.

В широком смысле бизнес-модель — это «концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), отражающий логику бизнеса» [2].

Существует два подхода, которые используются при определении сути понятия «бизнес-модель»: внешний и внутренний [3].

В продолжение развития этих подходов следует сказать, что для транспортной компании, как, впрочем, и любой другой, важны как внешние, так и внутренние факторы. В совокупности они образуют систему, и бизнес-модель при системном подходе может быть изображена так, как представлено на рис. 1.

В случае рассмотрения бизнес-модели транспортной компании как системы, подсистемами модели будут внутренняя и внешняя подсистемы [4].

Элементами бизнес-модели, имеющими первостепенное значение и формирующими ее содержание, являются:

1. Элементы внутренней системы бизнес-модели транспортной компании:

— элементы менеджмента: организация, анализ, планирование, управление, мотивация, координация, контроль;

— ресурсы: материальные, человеческие, финансовые, информационные;

— технологические (бизнес) процессы: транспортные, погрузочно-разгрузочные и другие.

2. Элементы внешней системы бизнес-модели представляют собой его внешнюю инфраструктуру, оказывающую влияние на компанию (ближнее окружение):

— государственные структуры;

— финансовые структуры (банки, страховые, лизинговые компании);

— отечественные коммерческие компании — грузовладельцы;



**Рис. 1.** Элементы бизнес-модели транспортной компании в рамках системного подхода

*Источник:* составлено автором.

- некоммерческие организации;
- международные компании — грузовладельцы;
- индивидуальные предприниматели;
- пассажиры (население).

Таким образом, бизнес-модель современной транспортной компании объединяет в себе не только внутреннюю среду и внутренние процессы, но и внешнюю.

Очевидно, что перевозка грузов является основным бизнес-процессом транспортной компании, однако в условиях высокой конкуренции транспортные предприятия развиваются транспортно-экспедиторские и непрофильные виды услуг, пользующиеся спросом, в том числе за счет использования имеющихся земельных участков под стоянки, складские и офисные помещения, производственных мощностей по ремонту, АЗС и т.п.

Таким образом, в настоящее время бизнес-модель транспортных компаний расширяется в связи с возникновением новых видов услуг (логистических, консалтинговых, страховых и т.п.). Результаты трансформации рынка транспортных услуг оказывают прямое воздействие на стратегию и тактику транспортных организаций, включая конкурентоспособность компаний и их услуг.

Основными обязательными элементами бизнес-модели являются:

— Финансовая модель компании, включая определение структуры ее затрат и методов получения прибыли;

— Ценное предложение (тариф на перевозку грузов), то есть основное предложение для грузовладельцев на основе предлагаемых компанией работ или услуг;

— Система создания стоимости, учитывая все ключевые заинтересованные стороны (поставщики, посредники, целевые клиенты и т.д.), а также непосредственный алгоритм создания желаемой стоимости;

— Активы (ресурсы), используемые компанией для создания стоимости.

Структурирование выделенных элементов системы позволяет построить бизнес-модель транспортной компании (рисунок 2).

Таким образом, мы расширили нашу бизнес-модель основными стратегическими элементами: миссия, стратегия, система целей.

Миссия определяет, какие цели и задачи ставит компания, стратегия показывает, каким путём эти цели будут достигаться, а цели формируются в соответствии с миссией. Это и определяет формирование бизнес-модели транспортной компании.

Задачей функционирования бизнес-модели транспортной компании является воспроизведение системы создания ценности, что формирует тарифную политику компании на рынке грузоперевозок.

В свою очередь, система создания ценности — суть балансирования между затратами и результатами деятельности компании. Когда мы говорим

о бизнес-модели (в частности, о системе создания стоимости), мы должны говорить о том, что она должна быть построена таким образом, чтобы тарифы на перевозку покрывали расходы кампании. Таким образом, компания будет конкурентоспособна по сравнению с другими транспортными компаниями.



**Рис. 2. Бизнес-модель транспортной компании**

Источник: составлено автором.

Функционирование и управление должно быть построено на принципах эффективности деятельности всей системы.

Поэтому следующим шагом оптимизации управления транспортными компаниями должна стать разработка системы показателей эффективности деятельности транспортной компании.

Разработка системы показателей эффективности деятельности компаний на протяжении последних 40–50 лет является одним из наиболее актуальных вопросов экономики.

На рубеже 80-х годов XX века как ученые, так и практики пришли к выводу, что финансовые показатели не могут полностью оценить результаты эффективности деятельности компаний: нужны новые методы, подходы и показатели [5].

Многие ведущие ученые с мировым именем, в том числе Х. Джонсон, Р. Каплан и Э. Нили, пришли к выводу, что быстро меняющиеся технологии в сочетании с растущими возможностями обработки информации и глобализацией рынка сделали традиционные системы оценки непригодными для принятия решений в новых условиях и нужна иная система оценки эффективности деятельности [6].

На основании изучения трудов указанных авторов, а также исследований Д. Парментера, систему показателей эффективности работы любой компании следует выстраивать не только по группам показателей, но и по уровням их иерархии в системе управления компанией [7].

В разработанной системе показателей оценки эффективности транспортной компании предлагается использовать три группы показателей и три уровня иерархии (рисунок 3).

1) Общие ключевые показатели результативности (ОКПР) отражают общее состояние. Их объединяет то, что они отражают результаты многих видов деятельности и абсолютно прозрачны для руководителей. Ключевые показатели эффективности включают показатели, характеризующие оценку общей эффективности хозяйственной деятельности транспортной компании, такие как выручка, затраты, прибыль и рентабельность. Они призваны характеризовать более длительный период времени, например, месяц, квартал, полугодие или год.

Эффективность транспортной компании в первую очередь определяется уровнем доходов и расходов. Доходы компании должны покрывать ее издержки, компания не должна испытывать де-

фицита денежных средств. При первых признаках дефицита денежных средств следует принимать меры по улучшению качества и эффективности

использования подвижного состава и транспортной инфраструктуры [13; 14; 15].



**Рис. 3.** Система показателей оценки эффективности деятельности транспортной компании

Источник: составлено автором на основании [6], [7], [13].

Для самой компании прибыль и рентабельность являются важнейшими показателями эффективности ее деятельности. Рентабельность компании является важнейшим оценочным параметром, позволяющим оценить полезность деятельности и понять ее перспективы. Поскольку каждое транспортное предприятие стремится максимизировать прибыль, такая оценка позволяет оценить необходимость расширения или прекращения деятельности.

2) Специфические производственные показатели (СПП) указывают, что необходимо делать для повышения эффективности. Это система показателей, созданная для каждого вида транспорта, которая максимально полно характеризует результаты производственно-хозяйственной деятельности. Также система включает показатели, характеризующие эффективность использования основных фондов (и, в частности, транспортных средств), оборотного капитала, человеческих ресурсов и другие показатели.

В качестве производственных показателей работы транспортной компании предлагается использовать показатели скорости движения транспортного средства, производительность транспортного средства, оборот подвижного состава.

Оборот подвижного состава, например, грузового вагона — это время, затраченное транспортным средством от начала одной погрузки до начала следующей погрузки. То есть, оборот грузового вагона может рассчитываться по формуле:

$$Ов = 1/24 (L_h / V_{уч} + км * t_{тр} + пт * t_{тр})$$

где  $L_h$  — полный рейс вагона, т. е. расстояние, пройденное грузовым вагоном в груженом и порожнем состоянии за время оборота, км;

$V_{уч}$  — участковая скорость движения, км/ч;

$t_{тр}$  — время, затраченное на грузовую операцию;

$Км$  — коэффициент местной работы;

$пт$  — количество технических станций, которое проходит грузовой вагон за время оборота;

$t_{тр}$  — средний простой транзитного вагона на технической станции.

Одним из ключевых показателей, характеризующих эффективность использования транспортных средств, является их производительность, которая представляет собой объём выполненной работы транспортным средством (грузооборот) за единицу времени (час, сутки и др.).

Производительность по разным видам транспортных средств измеряется в различных единицах измерения:

- по грузовому автотранспорту — в тонно-километрах (тоннах) на 1 тонну грузоподъёмности;
- по грузовым вагонам — в эксплуатационных тонно-километрах нетто за вагоно-сутки. Рассчитывается как отношение грузооборота нетто к рабочему парку в вагонах.
- по локомотивам объём работы — отношением грузооборота брутто в сутки на эксплуатируемый парк локомотивов;
- по морским судам — в тонно-милях на 1 т грузоподъёмности в сутки;
- по пассажирским перевозкам (автобусам) — в пассажиро-километрах (пассажирах) на одно место вместимости [10].

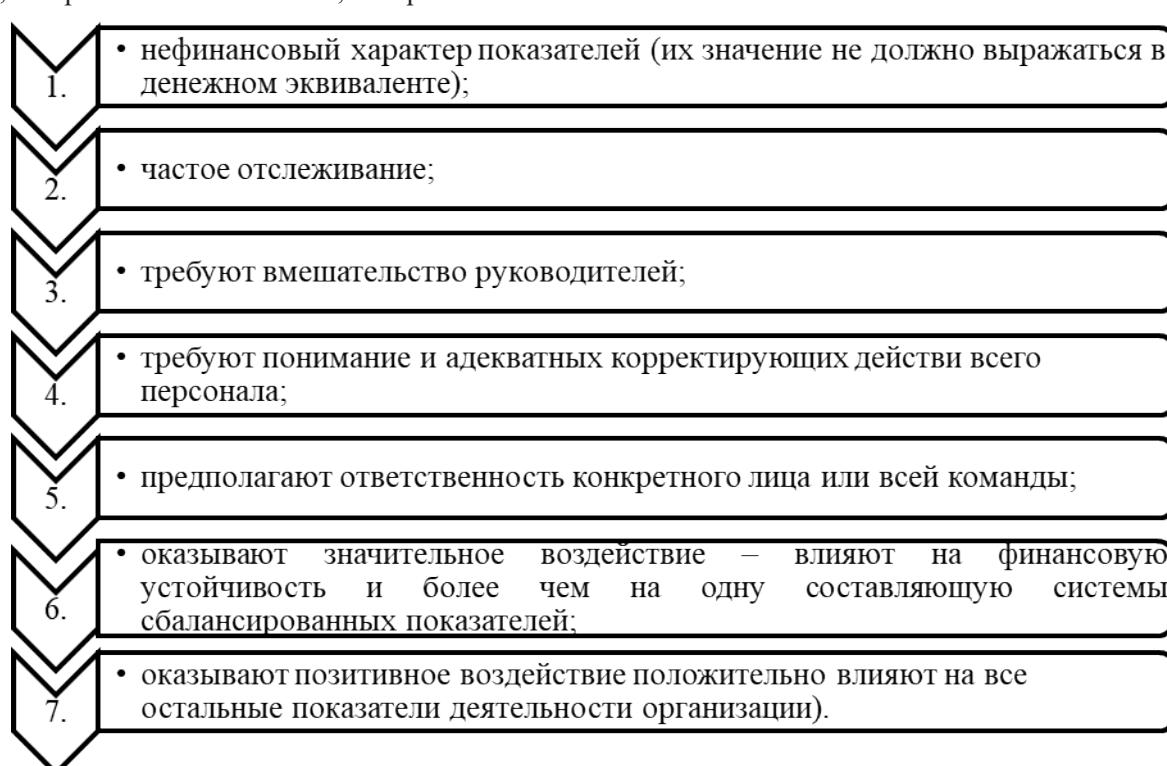
3) Индивидуальные ключевые показатели эффективности (ИКПЭ) показывают, как можно реально повысить результативность деятельности, и отражают те ее аспекты, которые наиболее

важны для текущего и будущего успеха компании.

Д. Парментер выделил семь характеристик, присущих ключевым показателям эффективности (рис. 4) [11]:

Индивидуальные ключевые показатели эффективности следует измерять ежечасно, ежедневно, еженедельно.

Оценка эффективности бизнеса с использованием группы ИКПЭ является признаком зрелости и управляемости компании по сравнению с традиционными общепринятыми финансово-выми метриками (выручка, затраты, прибыль). В сегодняшних быстро меняющихся условиях нет времени ждать квартальных или годовых финансовых результатов. Для своевременного и точного принятия решений необходимы метрики, демонстрирующие стабильное функционирование компании в режиме реального времени. Эти задачи решают индивидуальные ключевые показатели эффективности бизнес-процессов.



**Рис. 4. Ключевые характеристики КПЭ**

*Источник:* составлено автором на основании [11].

Каждая транспортная компания стремится доставлять грузы быстро и без повреждений, используя как можно меньше ресурсов. Однако анализ, как и в любом бизнесе, сложен, поскольку необходимо оценить ряд параметров компа-

нии. Предлагаемые ключевые показатели эффективности для использования в транспортной компании представлены в таблице 1 [12].

Могут использоваться и другие показатели, такие как:

— количество заключенных договоров и/или выполненных заказов, а также отклонения количества заказов от плана;

— своевременность выполнения договоров на перевозку, оформления документов, погрузочно-разгрузочных работ и т. д.;

— расход горюче-смазочных материалов и других расходных материалов на единицу объема перевозок;

— производительность труда как один из важнейших, отражающий эффективность использования трудовых ресурсов.

Таблица 1

### Ключевые показатели эффективности для транспортной компании

КПЭ	Сущность показателя	Формулы для расчета
Выполнимость договора на перевозку (B)	Перевозка считается выполненной, когда все операции выполнены в срок и в соответствии с условиями договора, клиент получил весь объем товара, не было задержек в транспортировке, документация была правильно оформлена.	$B = Nb / N * 100\%$ , где Nb — количество полностью выполненных договоров; N — общее количество договоров
Выполнение сроков доставки (Bс)	Этот показатель имеет большое значение для транспортной компании и напрямую влияет на удовлетворенность клиентов. Он определяется на основе транспорта, накладной и согласованных сроков	$Bс = Nс / N * 100\%$ , где Nс — количество выполненных в срок договоров
Своевременность оформления документов (Bд)	Большинству клиентов требуются правильно оформленные документы для финансовой отчетности. Товарно-транспортная накладная имеет первостепенное значение. Своевременность оформленных документов позволяет оценить работу компании	$Bд = Nд / N * 100\%$ , где Nд — количество оформленных в срок документов по договорам
Средние затраты на перевозку единицы продукции	Измеряется в денежном эквиваленте. Затраты единицы перевезенной продукции складываются из затрат на перевозку, погрузочно-разгрузочные работы, уплату таможенных пошлин, сборов, налогов и хранение при транспортировке. Рекомендуется разделить оптимизацию на несколько этапов. Определить соответствующий	$Zед = Z / Q$ , где Z — совокупные затраты на перевозку; Q — общий объем перевозки
	процент затрат. Определить факторы, увеличивающие затраты	
Соотношение расходов на перевозку и доходов (R)	Этот коэффициент показывает финансовую выгоду от деятельности. Определяется отношением расходов к выручке, в процентах	$R = P / D$ , где P — расходы на перевозку; D — доходы от перевозки
Уровень загрузки транспортного средства	Показывает фактический объем и вес груза, перевозимого выбранным транспортным средством. Этот показатель рассчитывается как процент от возможной загрузки	$Уз = Vп / V * 100\%$ , где Vп — объем (вес) перевозимого груза; V — максимальный объем (вес) перевозки

### Вывод

Эффективность транспортной компании исследуется для оптимизации ее деятельности. Эффективная работа способствует стабильности, повышению качества обслуживания и привлечению новых клиентов. Общая прибыльность компаний, экономическая стабильность предприятий и страны в целом зависят от рационально

организованного перевозочного процесса. Поэтому повышение его эффективности является основной целью транспортной компании. Задачи состоят в том, чтобы сократить сроки доставки, минимизировать расходы по перевозочным видам деятельности, обеспечить безопасность, сохранность грузов, повысить прибыльность и привлекательность компаний.

Список источников

1. *Мишацева Е. С.* Особенности бизнес-модели транспортных предприятий // Владимирский государственный университет имени А. Г. и Н. Г. Столетовых. URL: <https://orcid.org/0000-0002-6646-3409>
2. *Bigelow L. S., Barney J. B.* What can Strategy Learn from the Business Model Approach? // Journal of Management Studies. 2021. Vol. 58. P. 528–539. URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12579>
3. Составлено автором на основании: *Casadesus-Masanell R., Ricart J. E.* How to design a winning business model // Harvard Business Review. 2011. Jan-Feb. P. 101–107.
4. Составлено автором на основании: *Стрекалова Н. Д.* Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. 2019. № 92. С. 96–102.
5. *Приставка А. Н.* Развитие системы оценки эффективности деятельности компаний // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 3. С. 987–1002. DOI 10.18334/ce.16.3.114398
6. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The balanced scorecard — measures that drive performance // Harvard Business Review. 1992. January–February. P. 71–90.
7. *Парментр Д.* Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / пер. с англ. А. Платова. М.: Олимп-бизнес, 2009. 288 с.
8. Easy Steps to Calculate Average Speed [Электронный ресурс]. URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.1486d1f4-6870b46c-a929d249-74722d776562/https/staging.gilderlehrman.org/how-to-find-average-speed/](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.1486d1f4-6870b46c-a929d249-74722d776562/https/staging.gilderlehrman.org/how-to-find-average-speed/)
9. Средняя техническая и средняя эксплуатационная скорость [Электронный ре-
- cурс]. URL: <https://olk.su/blog/fun-logistic/srednyaya-tehnicheskaya-i-srednyaya-ekspluatatsionnaya-skorost/>
10. *Королева Е. А., Бажина Д. Б.* Оценка показателей деятельности транспортных организаций на основе методов экономического анализа [Электронный ресурс] // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-pokazateley-deyatelnosti-transportnyh-organizatsiy-na-osnove-metodov-ekonomicheskogo-analiza>
11. *Парментр Д.* Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / пер. с англ. А. Платова. М.: Олимп-бизнес, 2009. 288 с.
12. Бизнес-модели в грузоперевозках [Электронный ресурс]. URL: <https://transitllc.ru/articles/biznes-modeli-v-gruzoperevozkah>
13. *Шкурина Л. В., Стручкова Е. В.* Многофакторная модель оптимизации производительности труда с учетом качества эксплуатационной работы // Повышение производительности труда на транспорте — источник развития и конкурентоспособности национальной экономики: сб. материалов VII Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 122–125.
14. *Шкурина Л. В., Семенчишин А. Н., Ли Е. К.* Перспективы повышения конкурентоспособности железнодорожного транспорта в условиях инвестиционных ограничений // Транспортное дело России. 2024. № 2. С. 19–22.
15. *Шкурина Л. В., Танифа Д. С.* Принятие экономических решений по эффективному управлению тяговым подвижным составом // Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность: труды VIII Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 198–203.

References

1. Mishacheva E. S. Osobennosti biznes-modeli transportnykh predpriyatiy [Features of the business model of transport enterprises]. Vladimirsksiy gosudarstvennyy universitet imeni A.G. i N. G. Stoletovykh, g. Vladimir, Rossiya.
2. Bigelow L.S. and Barney J. B. 2021. What can Strategy Learn from the Business Model Approach? Journal of Management Studies,
- vol. 58, pp. 528–539. Available at: <https://doi.org/10.1111/joms.12579>
3. Sostavleno avtorom na osnovanii Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E. 2011. How to design a winning business model. Harvard Business Review, Jan-Feb, pp. 101–107.
4. Sostavleno avtorom na osnovanii Strelkalo-va N. D. 2019. Kontsepsiya biznes-modeli: metodologiya sistemnogo analiza [The concept

- of a business model: methodology of system analysis]. Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta imeni I. Gertsena [Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences], no. 92, p. 96.
5. Pristavka A. N. 2022. Razvitie sistemy otsenki effektivnosti deyatel'nosti kompanii [Development of a system for assessing the effectiveness of a company's activities]. Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], vol. 16, no. 3, pp. 987–1002. DOI 10.18334/ce.16.3.114398. Available at: <https://1economic.ru/lib/114398>
  6. Kaplan R.S. and Norton D. P. 1992. The balanced scorecard — measures that drive performance. Harvard Business Review, January–February, pp. 71–90.
  7. Parmenter D. 2009. Klyuchevye pokazateli effektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primenie reshayushchikh pokazateley [Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs]. Translated by A. Platova. Moscow: ZAO «Olimp-biznes». 288 p.
  8. Easy Steps to Calculate Average Speed. Available at: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.1486d1f4-6870b46ca929d249-74722d776562/https/staging.gilderlehrman.org/how-to-find-average-speed/](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.1486d1f4-6870b46ca929d249-74722d776562/https/staging.gilderlehrman.org/how-to-find-average-speed/)
  9. Srednyaya tekhnicheskaya i srednyaya ekspluatatsionnaya skorost' [Average technical and average operational speed]. Available at: <https://olk.su/blog/fun-logistic/srednyaya-tehnicheskaya-i-srednyaya-ekspluatatsionnaya-skorost/>
  10. Koroleva E. A. and Bazhina D. B. Otsenka pokazateley deyatel'nosti transportnykh organizatsiy na osnove metodov ekonomiceskogo analiza [Assessment of performance indicators of transport organizations based on methods of economic analysis]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-pokazateley-deyatelnosti-transportnyh-organizatsiy-na-osnove-metodov-ekonomiceskogo-analiza>
  11. Parmenter D. 2009. Klyuchevye pokazateli effektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primenie reshayushchikh pokazateley [Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs]. Translated by A. Platova. Moscow: ZAO «Olimp-biznes». 288 p.
  12. Biznes-modeli v gruzoperevozkakh [Business models in cargo transportation]. Available at: <https://transitllc.ru/articles/biznes-modeli-v-gruzoperevozkakh>
  13. Shkurina L. V. and Struchkova E. V. 2024. Mnogofaktornaya model' optimizatsii proizvoditel'nosti truda s uchetom kachestva ekspluatatsionnoy raboty [Multifactor model for optimizing labor productivity taking into account the quality of operational work]. In: Povyshenie proizvoditel'nosti truda na transporte — istochnik razvitiya i konkurentosposobnosti natsional'noy ekonomiki. Sbornik materialov VII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Increasing labor productivity in transport — a source of development and competitiveness of the national economy. Collection of materials of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference]. Moscow, pp. 122–125.
  14. Shkurina L. V., Semenchishin A. N. and Li E. K. 2024. Perspektivy povysheniya konkurentosposobnosti zhelezodorozhного transporta v usloviyah investitsionnykh ograniceniy [Prospects for increasing the competitiveness of railway transport under investment constraints]. Transportnoe delo Rossii [Transport Business of Russia], no. 2, pp. 19–22.
  15. Shkurina L. V. and Tanifa D. S. 2023. Prinyatie ekonomiceskikh resheniy po effektivnomu upravleniyu tyagovym podvizhnym sostavom [Making economic decisions on effective management of traction rolling stock]. In: Vklad transporta v natsional'nyu ekonomiceskuyu bezopasnost'. Trudy VIII mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [The contribution of transport to national economic security. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference]. Moscow, pp. 198–203.

### Информация об авторах:

К. ЯЯ — аспирант.

### Information about the authors:

K. YAYA — Graduate Student.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 316.628.2

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.003

## **ПРИРОДА МОТИВАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ, И ЕЕ МОТИВОВ К ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*Дарья Владимировна Лебедева<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Российский университет дружбы народов имени*

*Патриса Лумумбы, Москва, Россия*

*<sup>1</sup> lebedeva\_dv@pfur.ru, ORCID: 0000-0003-4555-5707*

**Аннотация.** Статья посвящена ключевым изучению природы мотивации, в том числе мотивации к инновационной деятельности двух видов экономических субъектов: мотивации организации и мотивации сотрудника. Представлено авторское определение мотивации организации, основанное на комплексном понимании целей, мотивов, ценностей, культуры и стратегий организации, а также существующей взаимосвязи с мотивацией ее сотрудников.

Предложен авторский подход к классификации мотиваций различных видов экономических субъектов, в основу которого положены такие признаки как: группы потребителей, способы достижения целей, источники мотивов, степень устойчивости, направленность. Определены мотивы организации и проведено их сопоставление с мотивами ее сотрудников в разрезе следующих признаков: объект, уровень взаимодействия, влияние факторов. Особое внимание уделено различиям в мотивационных целях, а именно сотрудники ориентированы на удовлетворение собственных потребностей, таких как: карьерный рост, признание, повышение уровня заработной платы, развитие компетенций и др., в то время как организации ориентированы на достижение долгосрочных задач, повышение конкурентоспособности, рационализации использования ресурсной базы, оптимизации процессов и др. Соответственно возникает вероятность появления проблем гармонизации интересов субъектов и инструментария управления, так как несмотря на взаимодействие мотиваций экономических субъектов они могут не совпадать. Полученные результаты являются значимыми для теории управления, поскольку правильная интеграция мотиваций экономических субъектов способна обеспечить их устойчивое развитие в современных условиях функционирования.

**Ключевые слова:** мотивация организации, мотивация человека, мотивация к инновационной деятельности, стимулирование

**Для цитирования:** Лебедева Д. В. Природа мотивации организации, и ее мотивов к инновационной деятельности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 22–29; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.003>

Original article

Economics and management of enterprises and industries

## **THE NATURE OF AN ORGANIZATION'S MOTIVATION AND ITS MOTIVATIONS FOR INNOVATION**

Daria V. Lebedeva<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

<sup>1</sup> lebedeva\_dv@pfur.ru, ORCID: 0000-0003-4555-5707

**Abstract.** The article is devoted to the key study of the nature of motivation, including the motivation for innovation of two types of economic entities: the motivation of the organization and the motivation of the

employee. The author's definition of the motivation of an organization is presented, based on a comprehensive understanding of the goals, motives, values, culture and strategies of the organization, as well as the existing relationship with the motivation of its employees.

The author's approach to classifying the motivations of various types of economic entities is proposed, which is based on such features as: consumer groups, ways to achieve goals, sources of motives, degree of stability, orientation. The motives of the organization are determined and compared with the motives of its employees in the context of the following features: object, level of interaction, influence of factors. Particular attention is paid to differences in motivational goals, namely, employees are focused on meeting their own needs, such as career growth, recognition, salary increases, competence development, etc., while organizations are focused on achieving long-term goals, increasing competitiveness, rationalizing the use of resources, optimizing processes, etc. Accordingly, there is a possibility of problems of harmonization of interests of subjects and management tools, since despite the interaction of motivations of economic subjects, they may not coincide. The results obtained are significant for the theory of management, since the correct integration of the motivations of economic entities can ensure their sustainable development in modern operating conditions.

**Keywords:** organizational motivation, human motivation, motivation for innovation, incentive

**For citation:** Lebedeva D. V. The nature of an organization's motivation and its motives for innovation // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 22–29 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.003>

© Лебедева Д. В., 2025

**Введение.** Исходя из действий, совершаемых в сфере инноваций различными субъектами, очевидно, что мотивация к инновационной деятельности существует у различных видов экономических субъектов: у человека, у домохозяйств, у государства, у региона и, конечно, у организации. Основным субъектом инновационной деятельности, исходя из демонстрируемых и обсуждаемых в СМИ результатов, является организация. При этом наиболее изученным субъектом — носителем мотивации к инновациям является человек. Поэтому представляется целесообразным изучить природу мотивации организаций, определив ее взаимосвязи, сходства и различия с мотивацией человека.

Обратимся к рассмотрению этимологии термина «мотивация» и его использованию в контексте трудовых процессов человека. Термин «мотивация» является многоаспектным и междисциплинарным и имеет различные трактовки в зависимости от специфики научного направления. Впервые термин был введен А. Шопенгаузером в 1900–1910 годах в статье «Четыре принципа достаточной причины» [19] при характеристике поведения человека в сфере трудовой деятельности. В 1920-е годы в психологии возникают первые теории, выявляющие факторы, которые способны мотивировать людей, и отвечающие на вопрос: «Что необходимо предпринять, чтобы замотивировать индивида?» (содержательные теории мотивации А. Маслоу [8], Г. Мюррей [11], К. Альдерфер [3], Д. МакКелланда [10] и др.).

В 1950-е годы зародились процессуальные теории мотивации, исследующие когнитивные процессы и объясняющие восприятие, принятие решений, внимание (В. Врум [16], Д. С. Адамс [1], Л. Портер, Э. Лоулер [13], Б. Ф. Скиннер [14] и др.) и позволяющие более объективно осуществлять управление. Предложенные теории вызвали интерес у экономистов, стремящихся повысить уровень производительности, что подтверждается производственными экспериментами, осуществленными Ф. Тейлором [15], Г. Фордом [6], Э. Мейо [9] и т.д.).

На протяжении XX века представители отечественного научного сообщества, такие как П. М. Керженцев [20], Н. А. Витке [17], А. К. Гастев [18], Е. Ф. Розмирович [21], вопросы организации труда и взаимоотношений сотрудников при реализации производственного процесса и публиковали полученные результаты. Начиная с конца шестидесятых годов XX века по первое десятилетие XXI века такие отечественные ученые, как А. Шапиро [23], П. Якобсон [24], исследовали различные аспекты мотивации персонала.

Говоря о современных исследованиях, датируемых 2020–2025 годами, можно отметить научный интерес к вопросу управления мотивацией при проектной деятельности, которая сегодня стала организационной формой инноваций.

В работе Ajgaonkar, M., D'Souza, K., & Mukundan, K. P. A. [2] рассматривается проблема демотивации социальных работников, находящихся в условиях стресса в контексте работы с не-

совершеннолетними, юристами и полицейскими, и предлагается система мер по улучшению мотивации социальных работников.

В работе 2020 года Chin, J. H., Gao, Y., Li, H., Su, M. P., & Fowler, R. [4] рассматривались особенности командной мотивации и описывались ее отличия от индивидуальной.

В работе 2020 года Pasieka, N., Khimchuk, L., Sheketa, V., Pasieka, M., Romanyshyn, Y., & Lutsan, N. [12] рассматриваются двенадцать факторов, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов, анализируется каждый из этих факторов, их сочетаемость и взаимное влияние.

В работе 2021 года Glazkova V. [7] делает вывод о том, что для мотивации проектной деятельности необходимо удовлетворение индивидуальных потребностей участников, которая определяется в рамках предлагаемой методологии Project Management Body of Knowledge (PMBOK), где мотивационные инструменты соотносятся со стадиями управления проектом.

В работе 2022 года Ellahi A., Rehman M., Javed Y., Sultan F., & Rehman H. M. [5] рассматривается влияние стиля руководства на успех проекта через призму мотивации и эффективности команды на примере индустрии программного обеспечения. Результаты показали, что руководителям проектов необходимо применять стиль руководства, основанный на служении улучшению навыков персонала, так как он сильно влияет на успех проекта через мотивацию и эффективность команды.

### Основная часть

На основании приведенного обзора современных публикаций по мотивации можно сделать вывод о том, что внимание к мотивации не ослабевает, а современный интерес к ней имеет прикладной характер, который объясняется тем, что

поведение экономического субъекта с точки зрения социального, экономического и организационного аспекта способно поддерживаться и обеспечивать его целенаправленное поведение. Понимание сущности мотивов экономических субъектов позволяет не только выработать инструментарий для управления, но и способен повысить вовлекаемость экономических субъектов в реализуемую ими деятельность. Мотивация индивида обуславливается видом его деятельности, типом личности, культурными и гендерными особенностями и др., и как следствие изучается большим количеством ученых, ведущих исследования в разных отраслях науки.

Мотивы свойственны не только отдельным индивидам, но и командам, вовлеченным в выполнение совместной работы, а также целым организациям, имеющим организационное единство, общность совместно достигаемых работниками целей и используемых для этого форм организации труда. Поэтому в основе мотивации организации к какой-либо деятельности, в том числе к инновационной, лежит мотивация ее работников. Организации, как и люди, являются экономическими субъектами, так как они участвуют в экономической деятельности. Человек может выступать в роли потребителя, производителя или сотрудника, организации имеют более сложную и масштабную роль в экономике. Их объединяет, что они принимают решения в условиях ограниченности ресурсов, стремятся к максимизации своей полезности, действуют в условиях асимметрии информации, взаимодействуют в рыночной среде и влияют на распределение ресурсной базы. Тем не менее в науке нет четкой классификации мотивов и разделения их по экономическим субъектам. Представим авторское понимание классификации мотивации (таблица 1).

Таблица 1

### Основные виды классификации мотивации

Группа	Вид
по группам потребностей	материальная трудовая статусная духовная
по способам достижения цели	нормативная, принудительная стимулирующая

Группа	Вид
<i>по источникам мотивов</i>	внешняя
	внутренняя
<i>по степени устойчивости</i>	устойчивая
	неустойчивая
<i>по направленности:</i>	отрицательная
	положительная

*Источник:* составлено автором.

Рассмотрим авторское понимание предложенных признаков классификации мотивации и выделяемых в рамках них видов.

*По группам потребностей:* материальная (стремление к повышению уровня жизни, достатку, роскоши); трудовая (желание получить повышение, вознаграждение, достичь определенных целей); статусная (изменение положения); духовная (культурно-нравственное развитие);

- *по способам достижения цели:* нормативная (например, убеждение, внушение, информирование), принудительная (например, шантаж, угрозы, давление) и стимулирующая (например, премии, внеочередной отпуск, публичное признание результатов труда, обучение и др.);
- *по источникам мотивов* мотивацию подразделяют на внешнюю (влияние приходит извне) и внутреннюю (мотив возникает внутри экономического субъекта);
- *по степени устойчивости* выделяют устойчивую (мотивация не нуждается в дополнительном подкреплении) и неустойчивую (необходимо постоянно поддерживать мотивацию);
- *по направленности:* отрицательная (желание избежать негативных последствий) и положительная (стремление получить блага).

По мнению, автора данная классификация применима как к потребностям индивида, так и организаций.

Как отмечалось выше, в современной научной литературе нет классификации видов мотивации. При этом, можно встретить классификацию сотрудников организаций, по типам мотивации. Одна из таких классификаций, предложенная Герчиковой В. И. и Хандус М. Ю. [22] в работе 2017 года предлагает разделять сотрудников, исходя из их мотивов к труду на пять типов:

- *инструментальный* — основным мотивом индивида выступает заработка, поэтому если плата за труд является справедливой он готов работать

с максимальной отдачей несмотря на сущность и сложность выполняемой деятельности;

- *профессиональный* — сущность работы является определяющим фактором. Индивиду важно реализовывать собственный потенциал, повышать уровень профессионализма и собственной ценности; *патриотический* подразумевает значимость командной работы и причастность индивида к реализации общей цели;
- *хозяйский* — индивид с данным типом мотивации не терпит контроля и детальных указаний, также плата труда и сущность трудовой деятельности для него вторичны;
- *избегательный или ломпенизированный* — индивид не стремится осуществлять трудовую деятельность и включается только в те рабочие процессы, от которых не смог отказаться.

Используя предложенный Герчиковой В. И. и Хандус М. Ю. можно провести аналогию между типами мотивации сотрудников и типами мотивации организаций к инновационной деятельности. Таким образом, можно сделать предположение о том, что мотивы организации к инновационной деятельности могут быть представлены также пятью типами:

- *Ресурсный* мотив направлен на развитие капитала, максимизацию прибыли, минимизацию затрат, рациональное использование ресурсов и т.д.
- *Компетентностный* мотив обусловлен стремлением к долгосрочному благополучию на основе поддержания конкурентоспособности путем совершения инновационно-полезных действий: внедрения новых технологий и повышения квалификации работников.
- *Программно-целевой мотив* зависит от среды функционирования, так как чем меньше рыночных механизмов в экономике, тем больше ориентация на государственную политику и разработку и реализацию целевых программ. Если на отраслевом рынке превалируют рыночные механизмы, то программно-целевой мотив определяет миссия

организации, выраженная в стратегии ее инновационного развития. Если превалирует государственное регулирование, то программно-целевой мотив является воплощением государственных инновационных программ путем участия в них организаций.

- *Рыночный мотив* предполагает расширение рынков сбыта и диверсификацию продукции, товаров и услуг, улучшение рыночных позиций за счет инновационных продуктов, способов их создания и доведения до потребителей.

Наряду с традиционными мотивами, в условиях информационной открытости функционирования организаций важную роль в системе мотивов начинает занимать репутационный мотив, который также проявляется в отношении инновационной деятельности.

*Репутационный мотив* — создание долгосрочных отношений с потребителями и стейкхолдерами, создание положительного имиджа, соблюдение и соответствие стандартам, создание ценности для общества и др. В современных условиях, при распространении целей и ценностей устойчивого развития, значимость репутации инновационно

активной организации — существенный мотив к инновационной деятельности.

В заключение, представленного выше, обзора видового состава мотивов организаций, в том числе к инновационной деятельности, предложим авторское определение мотивации организаций.

Мотивация организаций — это стремление организаций к достижению стоящих перед ней экономических, инновационных, производственных и социальных целей, основанное на влиянии внешних и внутренних факторов, включающих в себя мотивы сотрудников, руководителей организации и других заинтересованных сторон.

Несмотря на существенную взаимосвязь мотивации организаций и мотивации ее сотрудников, попытаемся определить их соотношение друг с другом (таблица 2). При построении соотношения, будем исходить из предложенного нами выше содержания мотивации организаций того, что мотивация сотрудника представляет собой совокупность внутренних и внешних факторов, которые побуждают его к выполнению своих функциональных обязанностей и удовлетворение личных потребностей.

Таблица 2

### Сравнительная таблица терминов «мотивация организаций» и «мотивация сотрудника»

Позиция сравнения:	Мотивация организации	Мотивация сотрудника
Объект мотивации	Мотивация рассматривается в целом, фокус на стратегическом уровне	Рассматривается конкретный сотрудник, фокус на его деятельности
Уровень воздействия	Влияние на общую стратегию, культуру и ценности, охватывает всех сотрудников	Воздействие на сотрудника через индивидуальные стимулы
Цели	Различные и временные: активизация инновационной деятельности, повышение уровня конкурентоспособности, диверсификация, рост прибыли и др.	Различные и постоянные: ориентированы на выполнение определенных задач и функциональных обязанностей, направлены на повышение эффективности и удовлетворенности
Влияние факторов	В большей степени зависит от внешних факторов	В большей степени зависит от внутренних факторов

Источник: составлено автором.

Исходя из таблицы 2, можно сделать вывод о том, что мотивация организации и сотрудника являются различными социально-экономическими категориями, не случайно обозначаемые разными терминологическими дефинициями. поскольку у них разные объекты исследования, цели, уровни взаимодействия и наиболее значимые факторы.

Мотивации рассмотренных выше экономических субъектов (человека и организации), на-

ходятся во взаимосвязи и взаимозависимости, но не всегда могут совпадать. Следовательно, при изучении мотивации организаций и их сотрудников нужно использовать метод экономического анализа, то есть изначально разделив их, изучить в отдельности, а потом объединив — в неразрывном единстве. Представляется, что такой подход позволит выявить более эффективные подходы к их управлению, повышению вовлекаемости

в деятельность организации и продуктивности, учитывая индивидуальные потребности и цели ее сотрудников.

В этой связи оценка мотивации представляется крайне важной, так как позволяет выстроить сотрудничество, а именно: выявление ценностей и стратегических целей необходимо для понимания, какие приоритеты и цели существуют у экономического субъекта, а также определить готовность к адаптации и вовлеченности в партнерство.

Другим примером может послужить различия мотивации сотрудника и организации, влекущее за собой значительные последствия для менеджмента. При несовпадении целей и ценностей сотрудников со стратегией и миссией организации создаются проблемы, влияющие на продуктивность, вовлеченность и качество выполнения поставленных задач, появляется интерес сотрудников в достижении собственных целей, которые не соответствуют задачам организации, что порождает сложность в достижении стратегических целей организации. Более того, в организациях с противоречащей мотивацией инновационная деятель-

ность находится на низком уровне, присутствуют трудности во внедрении изменений и удержании ключевых сотрудников, что приводит к снижению лояльности потребителей и деловой репутации, неэффективному распределению ресурсов и времени, что в результате способно замедлить развитие и снизить уровень конкурентоспособности.

### **Вывод**

В соответствии с предложенным подходом, внутренняя и внешняя мотивация организации и ее сотрудников будет приобретать значительные различия. Например, в условиях изменения геополитических реалий и обострения конкурентной борьбы организации стремятся вступить в межорганизационные отношения для сохранения занимаемых позиций на рынке и дальнейшего развития. При этом мотивация сотрудников к межорганизационному взаимодействию может отсутствовать. Поэтому необходимо будет создать для их активного участия в процессе межорганизационного взаимодействия такую систему мотивов, которая позволит адаптировать их к совместной деятельности, подготовить и вовлечь в партнёрство.

### **Список источников**

1. Adams J. S. Toward an understanding of inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. Vol. 67, No. 5. P. 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
2. Aggaonkar M., D'Souza K., Mukundan K. P. A. Resource cell for juvenile justice: challenges of motivation of social workers // Emerald Emerging Markets Case Studies. 2020. Vol. 10, No. 1. P. 1–18. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-11-2018-0256>
3. Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs // Organizational Behavior and Human Performance. 1969. Vol. 4, No. 2. P. 142–175.
4. Chin J. H., Gao Y., Li H., Su M. P., Fowler R. Predicting team project score: It's more about team harmony and less about individual performance // ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings. 2020. 2020-June. P. 1–16. <https://doi.org/10.18260/1-2-35075>
5. Ellahi A., Rehman M., Javed Y., Sultan F., Rehman H. M. Impact of Servant Leadership on Project Success Through Mediating Role of Team Motivation and Effectiveness: A Case of Software Industry // SAGE Open. 2022. Vol. 12, No. 3. P. 21582440221122747. <https://doi.org/10.1177/21582440221122747>
6. Ford H. My life and work. Garden City, NY: Doubleday, Page & Company, 1922. 289 p.
7. Glazkova V. Methodical approach to building system of motivation of the project team // SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 97. P. 01036. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219701036>
8. Maslow A. H. A theory of human motivation // Psychological Review. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
9. Mayo E. The human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan, 1933. 194 p.
10. McClelland D. C. The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. 522 p.
11. Murray H. A. Explorations in personality. New York: Oxford University Press, 1938. 761 p.
12. Pasieka N., Khimchuk L., Sheketa V., Pasieka M., Romanishyn Y., Lutsan N. Research of Dynamic Mathematical Models of Adaptation of Members of Teams of Developers of Infocommunication Systems // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology, PIC S and T 2020 — Proceedings. 2020. P. 249–254. <https://doi.org/10.1109/PICST51311.2020.9468086>
13. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1968. 209 p.

14. Skinner B. F. Science and human behavior. New York: Macmillan, 1953. 461 p.
15. Taylor F. W. The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
16. Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
17. Витке Н. А. Научная организация техники управления. М.: Кoop. изд-во, 1924. 124 с.
18. Гастев А. К. Как надо работать: практическое введение в науку организации труда. 3-е изд. М.: URSS; Либроком, 2011. 477 с.
19. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2011. 512 с.
20. Керженцев П. М. Принципы организации: изб. произведения. М.: Экономика, 1968. 464 с.
21. Розмирович Е. Ф. Вопросы методологии и организованной политики в области техники управления // Техника управления. 1926. № 9. С. 5.
22. Хандус М. Ю., Герчикова В. И. Применение концепции в системе мотивации персонала // Вестник магистратуры. 2017. № 2–2. С. 144–146. URL: <https://elibrary.ru/ZBMTFR>
23. Шапиро С. А., Вешкурова А. Б. Эффективные инструменты мотивации и стимулирования труда в процессе управления персоналом // Мотивация и оплата труда. 2024. № 4. С. 254–264.
24. Якобсон П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. М.: Просвещение, 1969. 316 с.

### References

1. Adams J. S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, no. 5, pp. 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
2. Ajgaonkar M., D’Souza K. and Mukundan K. P. A. 2020. Resource cell for juvenile justice: challenges of motivation of social workers. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 1–18. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-11-2018-0256>
3. Alderfer C. P. 1969. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, no. 2, pp. 142–175.
4. Chin J. H., Gao Y., Li H., Su M. P. and Fowler R. 2020. Predicting team project score: It’s more about team harmony and less about individual performance. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*, 2020-June, pp. 1–16. <https://doi.org/10.18260/1-2-35075>
5. Ellahi A., Rehman M., Javed Y., Sultan F. and Rehman H. M. 2022. Impact of Servant Leadership on Project Success Through Mediating Role of Team Motivation and Effectiveness: A Case of Software Industry. *SAGE Open*, vol. 12, no. 3, 21582440221122747. <https://doi.org/10.1177/21582440221122747>
6. Ford H. 1922. My life and work. Garden City, NY: Doubleday, Page & Company. 289 p.
7. Glazkova V. 2021. Methodical approach to building system of motivation of the project team. *SHS Web of Conferences*, vol. 97, 01036. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219701036>
8. Maslow A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, vol. 50, no. 4, pp. 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
9. Mayo E. 1933. The human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan. 194 p.
10. McClelland D. C. 1961. The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand. 522 p.
11. Murray H. A. 1938. Explorations in personality. New York: Oxford University Press. 761 p.
12. Pasieka N., Khimchuk L., Sheketa V., Pasieka M., Romanyshyn Y. and Lutsan N. 2021. Research of Dynamic Mathematical Models of Adaptation of Members of Teams of Developers of Infocommunication Systems. *2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology, PIC S and T 2020 — Proceedings*, pp. 249–254. <https://doi.org/10.1109/PICST51311.2020.9468086>
13. Porter L. W. and Lawler E. E. 1968. Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Irwin-Dorsey. 209 p.
14. Skinner B. F. 1953. Science and human behavior. New York: Macmillan. 461 p.
15. Taylor F. W. 1911. The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers. 144 p.
16. Vroom V. H. 1964. Work and motivation. New York: Wiley. 331 p.
17. Vitke N. A. 1924. Nauchnaya organizatsiya tekhniki upravleniya [Scientific organization of management techniques]. Moscow: Kooperativnoe izdatel’stvo. 124 p.
18. Gastev A. K. 2011. Kak надо работать: практическое введение в науку организаций труда [How to work: a practical introduction to the science of labor organization]. 3rd ed. Moscow: URSS; Librokom. 477 p.

19. Il'in E. P. 2011. Motivatsiya i motivy [Motivation and motives]. Saint Petersburg: Piter. 512 p.
20. Kerzhentsev P. M. 1968. Printsypr organizatsii [Principles of organization]. Moscow: Ekonomika. 464 p.
21. Rozmirovich E. F. 1926. Voprosy metodologii i organizovannoy politiki v oblasti tekhniki upravleniya [Issues of methodology and organized policy in the field of management techniques]. Tekhnika upravleniya [Management Techniques], no. 9, p. 5.
22. Khandus M. Yu. and Gerchikova V. I. 2017. Primenenie kontseptsii v sisteme motivatsii personala [Application of the concept in the personnel mo-
- tivation system]. Vestnik magistratury [Master's Bulletin], no. 2–2, pp. 144–146. Available at: <https://elibrary.ru/ZBMTFR>
23. Shapiro S. A. and Veshkurova A. B. 2024. Effektivnye instrumenty motivatsii i stimulirovaniya truda v protsesse upravleniya personalom [Effective tools of motivation and incentives in the personnel management process]. Motivatsiya i oplata truda [Motivation and Remuneration], no. 4, pp. 254–264.
24. Yakobson P. M. 1969. Psichologicheskie problemy motivatsii povedeniya cheloveka [Psychological problems of human behavior motivation]. Moscow: Prosvetshchenie. 316 p.

**Информация об авторах:**

Д. В. ЛЕБЕДЕВА — кандидат экономических наук, доцент.

**Information about the authors:**

D. V. LEBEDEVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 657.471

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.004

## **РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ КОНТРОЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ В КОМПАНИЯХ ОПК**

**Анастасия Сергеевна Матвеева<sup>1</sup>, Любовь Васильевна Гусарова<sup>2</sup>**

**<sup>1, 2</sup> Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, Москва, Россия**

**<sup>1</sup> anastasiya270200@mail.ru, SPIN-код: 4903-7034**

**<sup>2</sup> lvgusarova@fa.ru, SPIN-код: 1896-0010**

**Аннотация.** В статье раскрываются теоретические и методические аспекты организации контроля формирования себестоимости продукции в компаниях оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Актуальность исследования определяется необходимостью совершенствования системы учета и контроля затрат в условиях цифровизации и государственного регулирования, что особенно важно при исполнении государственного оборонного заказа (ГОЗ). В работе проведен сравнительный анализ финансово-хозяйственных показателей предприятия ОПК АО «Красная Звезда» и коммерческой организации ООО «Репропарк», выявлены ключевые различия в структуре себестоимости, уровне рентабельности и ликвидности. На основе анализа предложена комплексная методика контроля формирования себестоимости, включающая систему кодирования затрат, ABC-анализ косвенных расходов, установление нормативов и автоматизацию контроля перерасхода с использованием технологий искусственного интеллекта, блокчейн и Big Data. Реализация предложенной методики позволит повысить прозрачность затрат, снизить риск непризнания расходов со стороны государственных заказчиков и обеспечить рост экономической эффективности предприятий ОПК. Практическая значимость исследования заключается в разработке инструментария, который может быть использован предприятиями оборонной отрасли при организации внутреннего финансового контроля и подготовке отчетности по ГОЗ.

**Ключевые слова:** оборонно-промышленный комплекс; государственный оборонный заказ; себестоимость; государственный контроль; ABC-анализ; цифровизация; искусственный интеллект; Big Data; нормативы затрат

**Для цитирования:** Матвеева А. С., Гусарова Л. В. Разработка методики контроля формирования себестоимости в компаниях ОПК // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 30–39; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.004>

Original article

## **Economics and management of enterprises and industries DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY FOR COST FORMATION CONTROL IN DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES**

**Anastasia S. Matveeva<sup>1</sup>, Lyubov V. Gusalova<sup>2</sup>**

**<sup>1, 2</sup> Financial University under the Government of the  
Russian Federation, Moscow, Russia**

**<sup>1</sup> anastasiya270200@mail.ru, SPIN code: 4903-7034**

**Abstract.** The article examines the theoretical and methodological foundations of controlling cost formation in defense industry enterprises. The relevance of the study stems from the need to improve accounting and cost control systems under conditions of digital transformation and strict state regulation, particularly within the framework of the State Defense Order (SDO). The research includes a comparative analysis of the financial and economic indicators of the defense enterprise "Krasnaya Zvezda" JSC and the commercial organization "Repropark" LLC, revealing key differences in cost structure, profitability, and liquidity levels. Based on the analysis, a comprehensive cost control methodology is proposed. It includes a unified cost coding system, ABC analysis of indirect costs, the establishment of cost norms, and automated overrun control using artificial intelligence, blockchain, and Big Data technologies. Implementation of the methodology will increase cost transparency, reduce the risk of cost disallowance by state customers, and enhance the economic efficiency of defense enterprises. The practical significance of the research lies in developing a toolkit that can be applied by defense organizations to improve internal financial control and reporting within the SDO framework.

**Keywords:** defense industry; state defense order; cost control; government regulation; ABC analysis; digitalization; artificial intelligence; Big Data; cost norms

**For citation:** Matveeva A. S., Gusarova L. V. Development of a methodology for cost formation control in defense industry enterprises // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 30–39 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.004>

© Матвеева А. С., Гусарова Л. В., 2025

**Введение.** Оборонно-промышленный комплекс (далее — ОПК) является одной из ключевых отраслей экономики России, обеспечивающей безопасность и технологическую независимость. Предприятия ОПК занимаются различными видами деятельности: от разработки, производства и поставки вооружений до специализированных видов деятельности. Следует отметить, что финансово-хозяйственная деятельность предприятий ОПК характеризуется спецификой развития отрасли, особенностями производственного цикла, а также особенностями финансирования деятельности в рамках государственного оборонного заказа (далее — ГОЗ), что накладывает определенные ограничения при формировании цены таких контрактов, себестоимости продукции и прибыли исполнителей. Актуальность темы исследования связана с необходимостью решения проблемы непризнания основных и накладных затрат по ГОЗ со стороны Министерства обороны и Федерального казначейства в результате возможного отсутствия в первичных и сводных бухгалтерских регистрах маркировки идентификатора госконтракта, что дает основания как госзаказчику, так и контрольным органам не подтверждать экономическую обоснованность затрат. Данные недостатки становятся причиной низкой рентабельности и недостаточной финансовой устойчивости предприятий ОПК.

Проблема контроля формирования себестоимости продукции в организациях оборонно-

промышленного комплекса является предметом внимания ряда отечественных исследователей. В трудах Е. Ю. Котовой и Р. Р. Силантьева [5] обоснована необходимость внедрения стратегического учета в научно-исследовательских организациях ОПК для повышения прозрачности и управляемости затрат. В. С. Нижниковский и И. А. Шингарев [8] рассматривают методическое и программное обеспечение проведения технико-экономического обоснования разработки автоматизированных систем управления, что имеет прямое отношение к вопросам автоматизации контроля себестоимости. М. А. Розенков и Ю. Н. Лапыгин [9] исследуют механизмы стратегического управления развитием организаций ОПК, подчеркивая роль информационных технологий в обеспечении эффективности финансового контроля. А. В. Кукарцев [7] раскрывает методы управления инновационными бизнес-процессами предприятий ракетно-космической промышленности, предлагая интеграцию цифровых инструментов в процессы учета и анализа затрат. Практический аспект организации учета и калькулирования затрат в отрасли освещен в работе О. П. Дорошиной [3], где акцентируется внимание на проблемах признания расходов и соблюдения нормативов. Указанные исследования создают основу для разработки новой методики контроля себестоимости с использованием современных технологий и принципов государственного финансового надзора.

### **Анализ ключевых показателей предприятий в сфере ОПК**

Финансово-хозяйственная деятельность предприятий ОПК определяется спецификой развития отрасли. Оборонно-промышленная отрасль играет важную роль в обеспечении безопасности РФ, следовательно, устойчивости и стабильности развития компаний ОПК уделяется значительное внимание. Специфика сферы ОПК характеризуется наличием системы государственного регулирования, длительным производственным циклом, высокими требованиями к качеству продукции и услуг, а также зависимостью от государственного заказа. Основным заказчиком продукции ОПК является государство, которое осуществляет бюджетное финансирование производственной деятельности компаний в сфере ОПК.

Предприятия ОПК на территории Российской Федерации включают в себя научно-исследовательские институты, производ-

ственные предприятия, а также сервисные и ремонтные организации. За счет такой структуры ОПК обеспечивается комплексная работа над проектами в сфере ОПК [6]. Значительная часть расходов предприятий ОПК финансируется за счет средств государственного бюджета [1], а также государственных субсидий, что подразумевает наличие государственного финансового контроля в отношении таких средств. Кроме того, в качестве источников финансирования предприятия сферы ОПК могут использовать кредитные, заемные ресурсы и собственные средства [4]. Традиционно для оценки эффективности функционирования предприятий ОПК оцениваются показатели рентабельности, эффективности использования активов, платежеспособности, финансовой устойчивости (рис. 1).

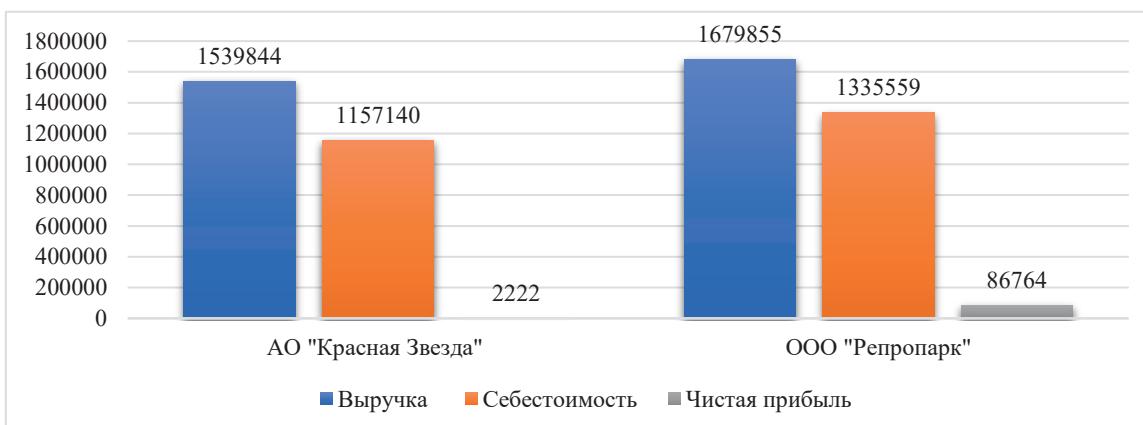


**Рис. 1. Основные блоки анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий ОПК [10]**

При проведении анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций используются различные методики и показатели финансового анализа [3]. Для оценки имущественного положения используются методики горизонтального и вертикального анализа, что позволяет выявить абсолютный прирост или

снижение, а также долю того или иного показателя в активах.

Проведем сравнительный анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия ОПК АО «Красная Звезда» и коммерческой организации ООО «Репропарк» (действует в сфере полиграфической деятельности) за 2024 год (рис. 2).

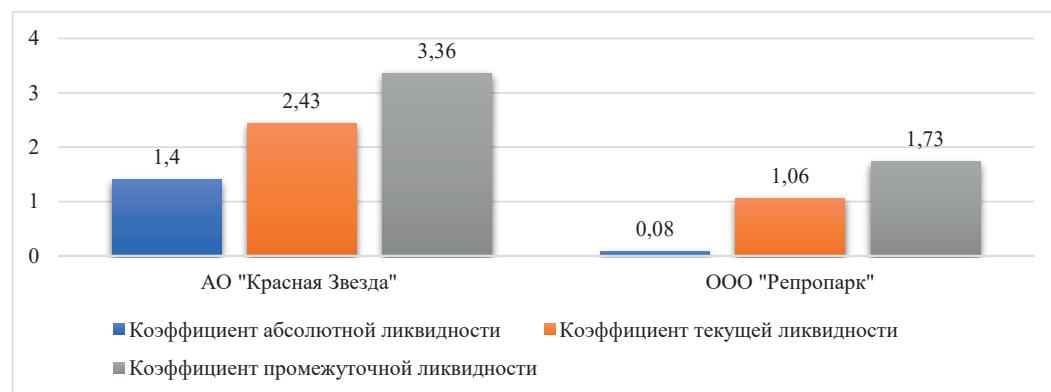


**Рис. 2. Показатели выручки, себестоимости и чистой прибыли АО «Красная Звезда» и ООО «Репропарк» за 2024 год, тыс. руб. [11; 12]**

Выручка АО «Красная звезда» в 2024 году составила 1 539 844 тыс. руб., чистая прибыль — 2 222 тыс. руб. Финансовые результаты компании АО «Красная звезда» в 2024 году ниже показателей компании ООО «Репропарк», которая работает в той же сфере. Отчасти данная ситуация обусловлена тем, что в компании АО «Красная Звезда» есть направление в рамках государственного оборонного заказа, где часть затрат могут не приниматься со стороны Министерства обороны Российской Федерации, что приводит к увеличению себестоимости продукции без получения

материальной выгоды и сказывается на итоговом финансовом результате.

У конкурента компании — коммерческой организации ООО «Репропарк» наблюдается чистая прибыль по итогам 2024 года в размере 86 764 тыс. руб., что свидетельствует об эффективности ее работы на рынке. Особенностью коммерческой организации является то, что в составе себестоимости она учитывает все затраты, которые затем закладываются в стоимость итоговой продукции. Показатели ликвидности АО «Красная Звезда» и ООО «Репропарк» за 2024 год представлены на рисунке 3.

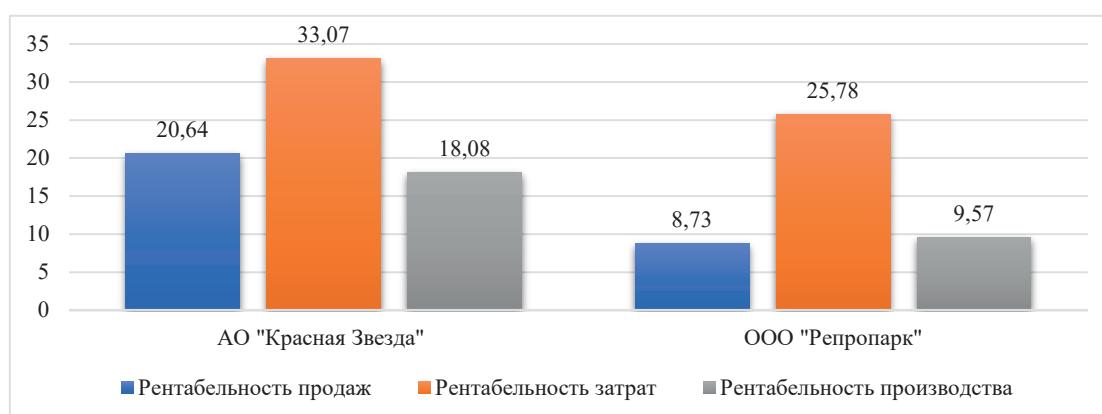


**Рис. 3.** Показатели ликвидности АО «Красная Звезда» и ООО «Репропарк» за 2024 год, ед. [11; 12]

Анализируя показатели ликвидности двух компаний, можно отметить, что компания АО «Красная Звезда» является более ликвидной по сравнению с компанией ООО «Репропарк», что обусловлено наличием достаточного количества ликвидных активов на счетах компаний. Также

ликвидность обеспечивается за счет финансирования в рамках государственного оборонного заказа.

Показатели рентабельности АО «Красная Звезда» и ООО «Репропарк» за 2024 год представлены на рисунке 4.



**Рис. 4.** Показатели рентабельности АО «Красная Звезда» и ООО «Репропарк» за 2024 год, ед. [11; 12]

Анализируя показатели рентабельности, можно отметить, что компания АО «Красная Звезда» является более рентабельной, чем коммерческая организация ООО «Репропарк», что связано с вы-

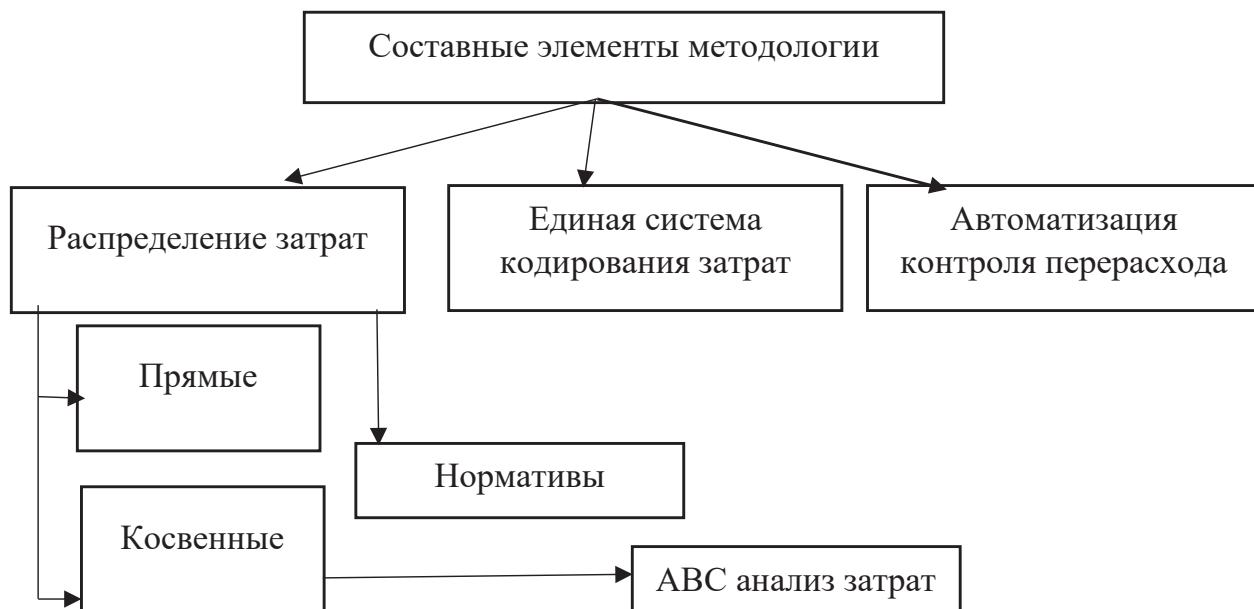
сокой маржинальностью продукции компании, а также особенностями производственной деятельности компании.

Таким образом, за счет государственных субсидий компания АО «Красная звезда» может обеспечить высокий уровень своей платежеспособности и ликвидности, однако из-за того, что многие затраты не принимаются госзаказчиком в лице Министерства обороны Российской Федерации, чистая прибыль компании низкая по сравнению с другими предприятиями отрасли, что требует совершенствования организации бухгалтерского учета затрат на производство продукции по ГОЗ и дифференцированного подхода к оценке эффективности деятельности предприятий ОПК.

### **Разработка методики цифровой маркировки затрат на производство продукции предприятий ОПК в рамках государственного контроля ГОЗ**

Для контроля себестоимости в рамках финансово-хозяйственной деятельности, а также в процессе государственного финансового контроля (со стороны Министерства обороны РФ и Федерального казначейства РФ) рекомендуется разработать комплексную автоматизированную программу по контролю себестоимости.

Разработка методики для осуществления контроля формирования себестоимости в компаниях оборонно-промышленного комплекса требует комплексного подхода. Целью разработки методики является повышение прозрачности формирования затрат на продукцию в рамках государственного оборонного заказа на предприятиях ОПК. Составные элементы предлагаемой системы распределения затрат в рамках методики представлены на рисунке 5.



**Рис. 5.** Составные элементы предлагаемой системы распределения затрат в рамках методики

Источник: составлено автором.

В рамках разрабатываемой методики предлагается обеспечить разделение затрат на прямые и косвенные. Данный подход позволит обеспечивать точную группировку затрат и их контроль. Прямые затраты включают в себя: сырье, материалы, заработную плату производственного персонала и др. Косвенные затраты включают: амортизацию, административные расходы, НИОКР и др.

Введение единой системы кодирования затрат необходимо для обеспечения эффективного мониторинга и анализа по статьям затрат. Система кодирования должна быть универсальной, чтобы не возникало проблем при оценке

затрат на предприятиях с разными видами деятельности. При этом важно обеспечить учет всех статей затрат, включая НИОКР, испытания, сертификацию, логистику. Кодирование затрат должно быть комплексным. Код затрат может состоять из нескольких блоков, каждый из которых отражает определенный аспект затрат. Например: Формат кода: XXX-YYY-ZZZ, где:

XXX — тип затрат (основная категория).

YYY — подкатегория затрат.

ZZZ — статья затрат.

Предлагаемая система кодирования затрат в рамках методики представлена на рисунке 6.



**Рис. 6.** Предлагаемая система кодирования затрат в рамках методики

Источник: составлено автором.

С целью недопущения перерасхода средств необходимо установить систему обязательных нормативов затрат на единицу продукции, которая будет основана на особенностях технологического процесса производства. Важно регулярно пересматривать нормативы с учетом инфляции, внедрения инноваций, а также изменения цен на ресурсы.

Для распределения косвенных затрат в рамках методологии предлагается использовать ABC-анализ, который позволит определить те затраты, которые составляют большую долю в себестоимости продукции. Данные затраты важно изначально регулировать для того, чтобы не превышать нормативы. Порядок ABC-анализа косвенных затрат в рамках методики представлен в таблице 1.

## Форма применения АВС анализа для распределения косвенных затрат

Позиция затрат	Сумма в составе себестоимости, руб.	Доля, %	Кумулятивная доля, %	Группа позиции по АВС-методу	ИГК
Оплата труда управленческих кадров, не занятых в производстве	4 667 988	45,94	45,94	A	
Коммунальные платежи	2 546 672	25,06	71,00	A	
Затраты на повышение квалификации сотрудников	1 944 322	19,14	90,14	B	
Аренда оборудования	834 990	8,22	98,36	C	
Затраты на пожарную безопасность	167 099	1,64	100,00	C	

Источник: составлено автором.

При этом по итогам оценки присваивается группа А, В или С. По позициям затрат в группе А и В важно своевременно нормировать затраты, а также контролировать перерасход в рамках государственного оборонного заказа. Преимуществом предлагаемой оценки является то, что при ее использовании будет обеспечен предварительный отбор наиболее высоких затрат, нормированию которых важно уделить наибольшее влияние, так как они занимают значительную долю в себестоимости и их перерасход может привести к санкциям и урезанию затрат со стороны Министерства обороны России. Также, наличие ИГК позволяет обеспечить казначайское сопровождение, проведение контроля затрат в рамках государственного финансового контроля. Наличие в форме ИГК позволяет обеспечить полную маркировку всех прямых и накладных затрат по госконтракту и минимизировать вероятность их непризнания при осуществлении контроля фактической себестоимости.

Предлагаемая комплексная программа контроля себестоимости позволит:

1. Вести точный и своевременный учет затрат на предприятиях ОПК в рамках ГОЗ, не допуская превышения себестоимости.

2. Отслеживать наиболее затратные статьи себестоимости, контролировать сумму затрат по нормативам ГОЗ.

3. Автоматизировать процесс контроля себестоимости в компаниях ОПК с целью недопущения санкций со стороны Министерства обороны РФ.

4. Автоматическая маркировка ИГК позволит снизить риски непризнания затрат при оценке экономической обоснованности затрат по ГОЗ.

В рамках предлагаемой методики следует осуществлять комплексный мониторинг соблюдения нормативов в рамках действия системы. Для этого необходимо:

1. Интегрировать технологию искусственного интеллекта в процесс АВС анализа косвенных затрат в себестоимости продукции.

2. Автоматизировать систему раннего превышения затрат с применением блокчейн, искусственного интеллекта, Big Data.

3. Автоматизировать процесс пересмотра нормативов.

Автоматизация данного процесса за счет создания единой платформы позволит вовремя выявлять отклонения, а также предупреждать о завышении затрат со стороны компании.

### **Вывод**

Проведенное исследование позволило систематизировать теоретические подходы к формированию себестоимости и определить принципы построения эффективной системы внутреннего контроля на предприятиях оборонно-промышленного комплекса. В ходе исследования предложена комплексная методика, позволяющая минимизировать риски непризнания фактически понесенных предприятием затрат по ГОЗ со стороны госзаказчика в лице Министерства обороны и Федерального казначейства — как органа внутреннего государственного финансового контроля, осуществляющего казначейское сопровождение и оценку экономической обоснованности затрат по ГОЗ. Кроме того, предложенная методика позволит обеспечить эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятий ОПК, минимизировать риск отклонения затрат от плановых показателей, а также повысить прозрачность взаимодействия Министерства обороны Российской Федерации и предприятий ОПК.

Ключевыми элементами предлагаемой системы являются: создание системы нормативов и классификации затрат, внедрение АВС-анализа в процесс контроля затрат, внедрение системы раннего предупреждения превышения норматива, а также строгая маркировка и анализ затрат с использованием современных технологий искусственного интеллекта, блокчейн и Big Data. С теоретической точки зрения разработанная методика способствует развитию концепции стратегического учета в условиях цифровой экономики, интегрируя механизмы государственного контроля и современные инструменты анализа данных. Использование единой системы кодирования затрат, АВС-анализа и автоматизированного мониторинга обеспечивает переход от традиционных форм бухгалтерского учета к интеллектуальным системам управления затратами. Таким образом, предложенный подход расширяет методологическую базу экономической науки в части организации финансового контроля и может служить основой для дальнейших исследований в области цифровизации финансовых процессов в ОПК.

### **Список источников**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_284195/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284195/) (дата обращения: 13.10.2025).
2. Дорошина О. П. Особенности ведения учета и калькулирования затрат на предприятиях оборонно-промышленного комплекса (практический аспект) // Вестник ТИСБИ. 2021. № 1. С. 73–82.
3. Егорова С. К., Косачева О. С. Методы анализа финансового состояния предприятия // Сборник научных статей магистрантов ММА: сб. науч. ст. М.: Московская международная академия, 2024. С. 42–48.
4. Казьмина И. В., Щеголева Т. В. Устойчивое управление предприятиями оборонно-промышленного комплекса: учебник. М.: КНОРУС, 2024. 256 с.
5. Котова Е. Ю., Силантьев Р. Р. Стратегический учет в научно-исследовательских организациях оборонно-промышленного комплекса: монография. Пермь: ПГНИУ, 2022. 139 с.
6. Кудрявцев Л., Котова Н. А. Место и роль военного производства в экономике страны и его влияние на экономическую безопасность. М.: Военный университет, 2023. С. 83–89.
7. Кукарцев А. В. Методы управления инновационными бизнес-процессами предприятия ракетно-космической промышленности: монография. Красноярск: СибГУ им. М. Ф. Решетнева, 2020. 172 с.
8. Нижниковский В. С., Шингарев И. А. Методическое и программное обеспечение проведения технико-экономического обоснования разработки АСУ на этапе опытно-конструкторских работ: монография. М.: АСТ, 2020. 149 с.
9. Розенков М. А., Лапыгин Ю. Н. Механизмы стратегического управления развитием организаций оборонно-промышленного комплекса: монография. Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2022. 246 с.
10. Романова С. В., Шершова Е. В. Анализ финансового состояния и его роль в определении путей устойчивого развития предприятия // Научная весна — 2023. Экономические науки: сб. науч. трудов: электрон. изд., Шахты, 15–19 мая 2023 года. Шахты: ИСОиП (филиал) ДГТУ, 2023. С. 124–130.
11. Бухгалтерская отчетность АО «Красная Звезда» [Электронный ресурс]. URL: <https://redstarprint.ru/> (дата обращения: 20.10.2025).
12. Бухгалтерская отчетность ООО «Репропарк» [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10229849> (дата обращения: 20.10.2025).

**References**

1. Federal'nyy zakon ot 29.12.2012 № 275-FZ «O gosudarstvennom oboronnym zakaze» [Federal Law No. 275-FZ of December 29, 2012 “On the State Defense Order”]. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_284195/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284195/) (Accessed: 13.10.2025).
2. Doroshina O. P. 2021. Osobennosti vedeniya ucheta i kal'kulirovaniya zatrata na predpriyatiyakh oborонno-promyshlennogo kompleksa (prakticheskiy aspekt) [Features of accounting and cost calculation at enterprises of the defense-industrial complex (practical aspect)]. Vestnik TISBI [TISBI Bulletin], no. 1, pp. 73–82.
3. Egorova S. K. and Kocacheva O. S. 2024. Metody analiza finansovogo sostoyaniya predpriyatiya [Methods of analyzing the financial condition of an enterprise]. In: Sbornik nauchnykh statey magistrantov MMA: Sbornik nauchnykh statey [Collection of Scientific Articles by Master's Students of MMA: Collection of Scientific Articles]. Moscow: Moskovskaya mezdunarodnaya akademiya, pp. 42–48.
4. Kaz'mina I. V. and Shchegoleva T. V. 2024. Ustoichivoe upravlenie predpriyatiyami oborонno-promyshlennogo kompleksa: uchebnik [Sustainable Management of Defense-Industrial Complex Enterprises: Textbook]. Moscow: OOO «Izdatel'stvo «KnoRus». 256 p.
5. Kotova E. Yu. and Silant'ev R. R. 2022. Strategicheskiy uchet v nauchno-issledovatel'skikh organizatsiyakh oborонno-promyshlennogo kompleksa: monografiya [Strategic Accounting in Research Organizations of the Defense-Industrial Complex: Monograph]. Perm': PGNIU. 139 p.
6. Kudryavtsev L. and Kotova N. A. 2023. Mesto i rol' voennogo proizvodstva v ekonomike strany i ego vliyanie na ekonomiceskuyu bezopasnost' [The place and role of military production in the country's economy and its impact on economic security]. Moscow: Voennyj universitet, pp. 83–89.
7. Kukartsev A. V. 2020. Metody upravleniya innovatsionnymi biznes-protsessami predpriyatiya raketno-kosmicheskoy promyshlennosti: monografiya [Methods of Managing Innovative Business Processes of an Enterprise in the Rocket and Space Industry: Monograph]. Krasnoyarsk: SibGU im. M. F. Reshetneva. 172 p.
8. Nizhnikovskiy V. S. and Shingarev I. A. 2020. Metodicheskoe i programmnoe obespechenie provedeniya tekhniko-ekonomiceskogo obosnovaniya razrabotki ASU na etape optychno-konstruktorskikh rabot: monografiya [Methodological and Software Support for Conducting a Feasibility Study for the Development of an Automated Control System at the Stage of Design and Development Work: Monograph]. Moscow: AST. 149 p.
9. Rozenkov M. A. and Lapygin Yu. N. 2022. Mechanizmy strategicheskogo upravleniya razvitiem organizatsiy oborонno-promyshlennogo kompleksa: monografiya [Mechanisms of Strategic Management of the Development of Defense-Industrial Complex Organizations: Monograph]. Vladimir: Vladimirskiy fil. RANKhiGS. 246 p.
10. Romanova S. V. and Shershova E. V. 2023. Analiz finansovogo sostoyaniya i ego rol' v opredelenii putey ustoichivogo razvitiya predpriyatiya [Analysis of the financial condition and its role in determining the paths of sustainable development of an enterprise]. In: Nauchnaya vesna — 2023. Ekonomicheskie nauki: Sbornik nauchnykh trudov: nauchnoe elektronnoe izdanie, Shakhty, 15–19 maya 2023 goda [Scientific Spring — 2023. Economic Sciences: Collection of Scientific Papers: Scientific Electronic Edition, Shakhty, May 15–19, 2023]. Shakhty: Institut sfery obsluzhivanija i predprinimatel'stva (filial) DGTU v g. Shakhty, pp. 124–130.
11. Bukhgalterskaya otchetnost' AO «Krasnaya Zvezda» [Accounting Statements of JSC “Krasnaya Zvezda”]. Available at: <https://redstarprint.ru/> (Accessed: 20.10.2025).
12. Bukhgalterskaya otchetnost' OOO «Repropark» [Accounting Statements of LLC “Repropark”]. Available at: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/10229849> (Accessed: 20.10.2025).

**Информация об авторах:**

А. С. МАТВЕЕВА — студент 2 курса магистратуры финансового факультета;  
Л. В. ГУСАРОВА — профессор, кафедра «Финансовый контроль и казначейское дело».

**Information about the authors:**

A. S. MATVEEVA — 2nd-year Master's Student at the Faculty of Finance;  
L. V. GUSAROVA — Professor at the Department of Financial Control and Treasury Management.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 330.4

DOI: 10.36871/ek.up.r.2025.10.09.005

# **ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ**

*Наталья Андреевна Мерзлякова<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Пермский национальный исследовательский  
политехнический университет, Пермь, Россия*

*<sup>1</sup> merzljakovana@pstu.ru, ORCID: 0000-0002-9422-2354*

**Аннотация.** Проблема эконометрического анализа производственных экономических показателей давно является актуальной для предприятий нефтеперерабатывающей отрасли. Исследования требуют регулярных доработок по причине развития цифрового общества. Предлагаемые инструменты могут быть использованы в экономике данных и применении искусственного интеллекта. Составлен алгоритм проверки гипотезы о значимости множественного коэффициента корреляции между объемом использованного сырья и объемом произведенной продукции. Описано выдвижение основной и альтернативной гипотезы о значимости множественного коэффициента корреляции генеральной совокупности объема использованного сырья и объема произведенной продукции. Предложена формула критического значения статистики критерия. Сформулирован алгоритм нахождения одностороннего квантиля распределения Фишера. Для прогнозирования внутриfirmенных показателей нефтеперерабатывающих предприятий представлен прогноз основных национальных показателей нефтеперерабатывающей отрасли. На основе линейной, логарифмической, полиномиальной, степенной линии тренда составлены прогнозы выручки и себестоимости нефтеперерабатывающей отрасли на 2025–2034 года. На основе прогноза выручки и себестоимости составлен прогноз валовой прибыли нефтеперерабатывающей отрасли РФ. На основе показателей 2015–2024 годов составлены линии тренда динамики показателей стоимости оборотных активов, которые применены для прогноза показателей на 2025–2033 годы. Нефтеперерабатывающая отрасль занимает важное место в экономике России. Предприятия отрасли создают высокооплачиваемые рабочие места, платят налоги на прибыль, создают товары первой необходимости. Как и для других отраслей российской экономики, для нефтеперерабатывающей сферы актуально повышение прибыли, что означает актуальность проблемы повышения производительности. Эконометрические модели являются эффективным инструментом планирования и прогнозирования производственных экономических показателей. В сочетании с физическими и химическими показателями эконометрические инструменты позволяют сделать прогноз показателей максимально точным и выявить резервы повышения производительности.

**Ключевые слова:** производственные процессы, экономико-математическое моделирование, нефтеперерабатывающая отрасль

**Для цитирования:** Мерзлякова Н. А. Экономико-математический анализ производственных процессов предприятий нефтеперерабатывающей отрасли // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 40–47; <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.005>

Original article

## **Economics and management of enterprises and industries ECONOMIC AND MATHEMATICAL ANALYSIS OF PRODUCTION PROCESSES OF ENTERPRISES IN THE INDUSTRY**

Natalia A. Merzliakova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

<sup>1</sup> merzljakovana@pstu.ru, ORCID: 0000-0002-9422-2354

**Abstract.** The problem of econometric analysis of production economic indicators has long been relevant for companies in the oil refining industry. Research requires regular refinement due to the development of a digital society. The proposed tools can be used in data economics and artificial intelligence applications. An algorithm for testing the hypothesis regarding the significance of the multiple correlation coefficient between the volume of raw materials used and the volume of output is developed. The development of the primary and alternative hypotheses regarding the significance of the multiple correlation coefficient for the population of raw materials used and output is described. A formula for the critical value of the criterion statistic is proposed. An algorithm for finding the one-sided quantile of the Fisher distribution is formulated. An algorithm for interpreting the parameters found is presented. To forecast internal company indicators for oil refineries, a forecast of key national indicators for the oil refining industry is presented. Revenue and cost forecasts for the oil refining industry for 2025–2034 are compiled using linear, logarithmic, polynomial, and exponential trend lines. Based on the revenue and cost forecast, a gross profit forecast for the Russian oil refining industry is compiled. Trend lines for the dynamics of current asset values are compiled using 2015–2024 indicators and applied to forecast indicators for 2025–2033. Companies in the industry create high-paying jobs, pay profit taxes, and produce essential goods. As with other sectors of the Russian economy, increasing profits is crucial for the oil refining industry, which means increasing productivity is a pressing issue. Econometric models are an effective tool for planning and forecasting production indicators. When combined with physical and chemical indicators, econometric tools allow for the most accurate forecasting of indicators and identify potential for productivity improvement.

**Keywords:** production processes, economic and mathematical modeling, oil refining industry

**For citation:** Merzliakova N. A. Economic and mathematical analysis of production processes of enterprises in the industry // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 40–47 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.005>

© Мерзлякова Н. А., 2025

**Введение.** Тема производственных процессов нефтеперерабатывающих предприятий в течение многих десятков лет является актуальной для российской науки по причине высокого уровня доходности и налогооблагаемой базы, большого количества производимой и потребляемой продукции, большого числа рабочих мест в России. Для оценки и анализа эффективности сферы рекомендуется применение эконометрических инструментов.

Тема эконометрических инструментов анализа деятельности предприятия широко раскрыта в работах российских ученых: М. П. Базилевский [1], В. И. Вершинин, Н. В. Перцев [2], В. Е. Гмурман [3], В. З. Ковалев, Э. И. Хусаинов, Е. С. Балыклов, О. В. Архипова, Р. Н. Хамитов, А. С. Глазырин [4], А. В. Логачёв, С. Е. Хрушев [5], Б. Б. Мойзес, И. В. Плотникова, Л. А. Редько [6], Л. А. Мыльников [7], Ю. В. Пухаренко, В. А. Норин [8], М. В. Радионова, Н. В. Фролова [9], Е. Ю. Шачнева [11], Ю. С. Яковлева, А. Н. Бирюков [12] и др.

### Экономико-математический анализ производственных показателей нефтеперерабатывающих предприятий

Составим алгоритм проверки гипотезы о значимости множественного коэффициента корреляции между объемом использованного сырья и объемом произведенной продукции. Он используется для проверки гипотезы о значимости множественного коэффициента корреляции между объемом произведенной продукции  $Q$  и набором объясняющих переменных  $V_1, \dots, V_k$ , где  $v$  — volume — объем использованного сырья,  $q$  — quantity — объем готовой продукции.

В качестве данных возьмем результаты  $n$  наблюдений  $Q$  и  $V_1, \dots, V_k$ . В качестве допущений примем, что переменные объем произведенной продукции нефтеперерабатывающего предприятия  $Q$ , объем использованного сырья нефтеперерабатывающего предприятия  $V_1, \dots, V_k$  имеют совместное нормальное распределение.

Тогда алгоритм проверки гипотезы о значимости множественного коэффициента корреляции

между объемом использованного сырья и объемом произведенной продукции будет выглядеть следующим образом:

1. Выдвинем основную и альтернативную гипотезу [9, с. 30].

В качестве основной гипотезы примем  $H_0: R_{q,V} = 0$  о том, что коэффициент множественной корреляции генеральной совокупности объема использованного сырья и объемом произведенной

продукции равен нулю, что означает статистическую незначимость.

В качестве конкурирующей гипотезы примем  $H_1: R_{q,V} \neq 0$  о том, что коэффициент множественной корреляции генеральной совокупности не равен нулю, то есть статистически значим.

2. Найдём критическое значение статистики критерия:

$$K_{\text{таб}} = v_{1-\alpha}[F(k, n - k - 1)]. \quad (1)$$

При этом односторонний квантиль уровня  $1 - \alpha$  распределение Фишера с  $f_1 = k$  и  $f_2 = n - k - 1$  степенями свободы найдем по таблицам кванти-

лей уровня 0,9 и 0,95 распределения Фишера с  $v_1$  и  $v_2$  степенями свободы.

3. Найдём вычисленное значение статистики критерия:

$$F = \frac{R_{v,Q}^2}{1 - R_{v,Q}^2} \cdot \frac{n - k - 1}{k}. \quad (2)$$

4. Сравним вычисленное значение с критическим. Для этого определим область принятия нулевой гипотезы: если  $K_{\text{выч}} < K_{\text{таб}}$ , то гипотеза о значимости множественного коэффициента корреляции между объемом использованного сырья и объемом произведенной продукции нефтеперерабатывающего предприятия отклоняется, то есть нулевая гипотеза  $H_0$  не отвергается.

Сформулируем метод наименьших квадратов для оценки параметров модели по объему произведенной продукции и объему использованного сырья нефтеперерабатывающего предприятия. Он поможет найти оценки неизвестных физических параметров  $d, p$ , модели  $Q = d + pV + \varepsilon$  по результатам наблюдений  $(v_i, q_i), i=1, \dots, n$ , где  $d$  (density) — давление,  $p$  (point) — температура.

Результаты наблюдений связаны моделью наблюдений:

$$q_i = d + pV_i + \varepsilon_i, \quad (3)$$

где  $\varepsilon_i$  — случайная ошибка  $i$ -го наблюдения.

Сущность метода наименьших квадратов заключается в определении таких значений  $d, p$ , при

$$\sum_{i=1}^n \varepsilon_i^2 = \sum_{i=1}^n (q_i - d - pV_i)^2. \quad (4)$$

На основе показателей выручки нефтеперерабатывающей отрасли РФ за 2015–2024 гг. составим линии тренда [9]:

— линейная линия тренда:  $y = 1522,4x + 5842,2$ ;

— логарифмическая линия тренда:  $y = 5645,5 \cdot \ln(x) + 5688,2$ ;

— полиномиальная линия тренда:  $y = 139,5x^2 - 12,057x + 8911,2$ ;

— степенная линия тренда:  $y = 7215x^{0,4128}$ .

На основе составленных линий тренда рассчитаем прогнозные показатели выручки нефтеперерабатывающей отрасли РФ на 2025–2034 гг. в таблице 1.

Таблица 1

### Прогноз выручки нефтеперерабатывающей отрасли РФ на основе линии тренда на 2025–2034 гг.

Год	Линейная	Логарифмическая	Полиномиальная	Степенная
2025 г.	22588,600	19225,518	25658,073	19414,367

Год	Линейная	Логарифмическая	Полиномиальная	Степенная
2026 г.	24111,000	19716,740	28854,516	20124,373
2027 г.	25633,400	20168,622	32329,959	20800,422
2028 г.	27155,800	20586,998	36084,402	21446,577
2029 г.	28678,200	20976,497	40117,845	22066,162
2030 г.	30200,600	21340,850	44430,288	22661,939
2031 г.	31723,000	21683,106	49021,731	23236,229
2032 г.	33245,400	22005,794	53892,174	23791,007
2033 г.	34767,800	22311,030	59041,617	24327,967
2034 г.	36290,200	22600,607	64470,060	24848,577

Применение различных линий тренда дает кардинально разные прогнозные показатели. В соответствии с линейной линией тренда в 2025 году прогнозируется выручка в нефтеперерабатывающей отрасли РФ 22588,600 млрд. руб. В соответствии с логарифмической линией тренда в 2025 году прогнозируется выручка в нефтеперерабатывающей отрасли РФ в размере 19225,518 млрд. руб. По полиномиальной линии тренда прогнозируемая выручка нефтеперерабатывающей отрасли РФ в 2025 году составит 25658,073 млрд. руб. В соответствии с степенной линией тренда выручка в нефтеперерабатывающей отрасли РФ составит 19414,367 млрд. руб. в 2025 году.

На основе показателей себестоимости нефтеперерабатывающей отрасли РФ за 2015–2024 гг. составим линии тренда [9]:

— линейная линия тренда:  $y = 1236,9x + 4135,7$ ;

— логарифмическая линия тренда:  $y = 4596 * \ln(x) + 3996,6$ ;

— полиномиальная линия тренда:  $y = 116,37x^2 - 43,174x + 6695,8$ ;

— степенная линия тренда:  $y = 5300,4x^{0,4404}$ .

На основе составленных линий тренда рассчитаем прогнозные показатели выручки нефтеперерабатывающей отрасли РФ на 2025–2034 гг. в таблице 2.

*Таблица 2*

### **Прогноз себестоимости нефтеперерабатывающей отрасли РФ на основе линии тренда на 2025–2034 гг.**

Год	Линейная	Логарифмическая	Полиномиальная	Степенная
2025 г.	17741,600	15017,327	20301,656	15238,351
2026 г.	18978,500	15417,231	22934,992	15833,614
2027 г.	20215,400	15785,107	25801,068	16401,716
2028 г.	21452,300	16125,707	28899,884	16945,853
2029 г.	22689,200	16442,799	32231,440	17468,646
2030 г.	23926,100	16739,418	35795,736	17972,276
2031 г.	25163,000	17018,049	39592,772	18458,583
2032 г.	26399,900	17280,749	43622,548	18929,130
2033 г.	27636,800	17529,242	47885,064	19385,265
2034 г.	28873,700	17764,986	52380,320	19828,153

По линейной линии тренда себестоимость в нефтеперерабатывающей отрасли РФ составит 17741,600 млрд. руб. в 2025 году. Согласно логарифмической линии тренда себестоимость в нефтеперерабатывающей отрасли РФ в 2025 году составит 15017,327 млрд. руб. В соответствии с полиномиальной линией тренда себестоимость в нефтеперерабатывающей отрасли РФ в 2025 году составит 20301,656 млрд. руб. Согласно степенной

линии тренда в 2025 году прогнозируется себестоимость в нефтеперерабатывающей отрасли РФ в размере 15238,351 млрд. руб.

На основе прогнозируемых показателей выручки из таблицы 1 и прогнозируемых показателей себестоимости из таблицы 2 рассчитаем прогнозируемую валовую прибыль на 2025–2034 гг. в таблице 3. Для расчёта валовой прибыли вычтем себестоимость из выручки.

Таблица 3

**Прогноз валовой прибыли нефтеперерабатывающей отрасли  
РФ на основе линии тренда на 2025–2034 гг.**

Год	Линейная	Логарифмическая	Полиномиальная	Степенная
2025 г.	4847,000	4208,191	5356,417	4176,016
2026 г.	5132,500	4299,510	5919,524	4290,758
2027 г.	5418,000	4383,514	6528,891	4398,706
2028 г.	5703,500	4461,291	7184,518	4500,724
2029 г.	5989,000	4533,699	7886,405	4597,517
2030 г.	6274,500	4601,432	8634,552	4689,663
2031 г.	6560,000	4665,057	9428,959	4777,646
2032 г.	6845,500	4725,045	10269,626	4861,877
2033 г.	7131,000	4781,789	11156,553	4942,703
2034 г.	7416,500	4835,621	12089,740	5020,424

На основе линейной линии тренда была рассчитана валовая прибыль в 2025 году в размере 4847,000 млрд. руб. В соответствии с логарифмической линией тренда рассчитана прогнозируемая валовая прибыль в размере 4208,191 млрд. руб. в 2025 году. В соответствии с полиномиальной линией тренда рассчитана валовая прибыль в размере 5356,417 млрд. руб. в 2025 году. В соответствии с степенной линией тренда рассчитана прогнозируемая валовая прибыль в размере 4176,016 в 2025 году.

На основе показателей стоимости оборотных средств нефтеперерабатывающей отрасли РФ за 2015–2024 гг. составим линии тренда [9]:

— линейная линия тренда:  $y = 737,57x + 4256,9$ ;

— логарифмическая линия тренда:  $y = 2663,8\ln(x) + 4290,1$ ;

— полиномиальная линия тренда:  $y = 64,895x^2 + 23,729x + 5684,6$ ;

— степенная линия тренда:  $y = 4893,1x^{0,3268}$ .

На основе составленных линий тренда рассчитаем прогнозные показатели стоимости оборотных средств нефтеперерабатывающей отрасли РФ на 2025–2034 гг. в таблице 4.

Таблица 4

**Прогноз стоимости оборотных средств нефтеперерабатывающей  
отрасли РФ на основе линии тренда на 2025–2034 гг.**

Год	Линейная	Логарифмическая	Полиномиальная	Степенная
2025 г.	12370,170	10677,613	13797,914	10713,003
2026 г.	13107,740	10909,394	15314,228	11022,003
2027 г.	13845,310	11122,612	16960,332	11314,120
2028 г.	14582,880	11320,021	18736,226	11591,476
2029 г.	15320,450	11503,804	20641,910	11855,796
2030 г.	16058,020	11675,722	22677,384	12108,504
2031 г.	16795,590	11837,214	24842,648	12350,792
2032 г.	17533,160	11989,472	27137,702	12583,665
2033 г.	18270,730	12133,497	29562,546	12807,984
2034 г.	19008,300	12270,132	32117,180	13024,489

В соответствии с линейной линией тренда в 2025 году стоимость оборотных средств составит 12370,170 млрд. руб. По логарифмической линии тренда в 2025 году стоимость оборотных средств составит 10677,613 млрд. руб. В соответствии с полиномиальной линией тренда стоимость оборотных

средств в 2025 году составит 13797,914 млрд. руб. Согласно степенной линии тренда стоимость оборотных средств в 2025 году составит 10713,003 млрд. руб.

На основе показателей стоимости производственных запасов нефтеперерабатывающей отрасли РФ за 2015–2024 гг. составим линии тренда:

— линейная линия тренда:  $y = 14,222x + 82,143$ ;

— логарифмическая линия тренда:  $y = 54,173\ln(x) + 78,54$ ;

— полиномиальная линия тренда:  $y = 1,0418x^2 + 2,7624x + 105,06$ ;

— степенная линия тренда:  $y = 90,827x^{0,3532}$ .  
На основе составленных линий тренда рассчитаем прогнозные показатели стоимости производственных запасов нефтеперерабатывающей отрасли РФ на 2025–2034 гг. в таблице 5 [9].

*Таблица 5*

**Прогноз стоимости производственных запасов нефтеперерабатывающей отрасли РФ на основе линии тренда на 2025–2034 гг.**

Год	Линейная	Логарифмическая	Полиномиальная	Степенная
2025 г.	238,585	208,441	261,504	211,853
2026 г.	252,807	213,155	288,228	218,465
2027 г.	267,029	217,491	317,035	224,729
2028 г.	281,251	221,506	347,926	230,689
2029 г.	295,473	225,243	380,901	236,380
2030 г.	309,695	228,739	415,959	241,830
2031 г.	323,917	232,024	453,101	247,064
2032 г.	338,139	235,120	492,326	252,103
2033 г.	352,361	238,049	533,635	256,963
2034 г.	366,583	240,828	577,028	261,661

В соответствии с линейной линией тренда в 2025 году стоимость производственных запасов составит 238,585 млрд. руб. По логарифмической линии тренда в 2025 году стоимость производственных запасов составит 208,441 млрд. руб. В соответствии с полиномиальной линией тренда стоимость производственных запасов в 2025 году составит 261,504 млрд. руб. Согласно степенной линии тренда стоимость производственных запасов в 2025 году составит 211,853 млрд. руб.

#### **Вывод**

В статье предложен ряд принципиально новых эконометрических инструментов, используемых для оценки эффективности организации произ-

водственного процесса нефтеперерабатывающего предприятия. Преимуществом предложенных инструментов является их точность и узкая направленность. Для написания работы в качестве основы были взяты фундаментальные исследования в области эконометрики и экономики производства и применен метод синтеза. Результаты исследования могут быть полезны управляющему персоналу нефтеперерабатывающих предприятий и ученым в области экономики. На основе прогнозных показателей нефтегазовой отрасли возможен прогноз объема рынка и прогноз доли рынка, занимаемой предприятием. Прогноз доли объема рынка и доли рынка дают возможность сформировать грамотную конкурентную стратегию.

#### **Список источников**

1. Базилевский М. П. Оптимизационные задачи отбора информативных регрессоров в линейной регрессии с контролем её значимости по критерию Фишера // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2024. Т. 26, № 6. С. 200–207.
2. Вершинин В. И., Перцев Н. В. Планирование и математическая обработка результатов химического эксперимента: учебное пособие. Санкт-Петербург: Лань, 2022. 236 с.
3. Гмурман В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика. Москва: Юрайт, 2022. 479 с.
4. Ковалев В. З., Хусаинов Э. И., Балыков Е. С., Архипова О. В., Хамитов Р. Н., Глазырин А. С. Цифровой двойник погружного электродвигателя на основе методов планирования эксперимента // Электротехнические и информационные комплексы и системы. 2022. Т. 18, № 2. С. 32–43.
5. Логачёв А. В., Хрущев С. Е. Аналог критерия Харке-Бера для случая, когда проверяется гипотеза о распределении Стьюдента // Сибирские электронные математические известия. 2025. Т. 22, № 1. С. 154–168.

6. Мойзес Б. Б., Плотникова И. В., Ред'ко Л. А. Статистические методы контроля качества и обработка экспериментальных данных. Москва: Юрайт, 2021. 181 с.
7. Мыльников Л. А. Статистические методы интеллектуального анализа данных. Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2021. 240 с.
8. Пухаренко Ю. В., Норин В. А. Статистическая обработка результатов измерений: учебное пособие. Санкт-Петербург: Лань, 2021. 236 с.
9. Радионова М. В., Фролова Н. В. Эконометрика: учеб.-метод. пособие. Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2018. 187 с.
10. Российский статистический ежегодник. 2024: стат. сб. / Росстат. М., 2024. 630 с.
11. Шачнева Е. Ю. Хемометрика. Базовые понятия. Санкт-Петербург: Лань, 2021. 160 с.
12. Яковлева Ю. С., Бирюков А. Н. Моделирование физических характеристик теплоаккумулирующих строительных материалов // Омский научный вестник. 2023. № 2 (186). С. 97–103.

### References

1. Bazilevskiy M. P. 2024. Optimizatsionnye zadachi otbora informativnykh regressorov v lineynoy regressii s kontrolem eyo znachimosti po kriteriyu Fishera [Optimization problems of selecting informative regressors in linear regression with control of its significance by Fisher's criterion]. Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiyskoy akademii nauk [Izvestia of Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences], vol. 26, no. 6, pp. 200–207.
2. Vershinin V. I. and Pertsev N. V. 2022. Planirovanie i matematicheskaya obrabotka rezul'tatov khimicheskogo eksperimenta: uchebnoe posobie [Planning and mathematical processing of chemical experiment results: textbook]. Saint Petersburg: Lan'. 236 p.
3. Gmurman V. E. 2022. Teoriya veroyatnostey i matematicheskaya statistika [Probability theory and mathematical statistics]. Moscow: Yurayt. 479 p.
4. Kovalev V. Z., Khusainov E. I., Balyklov E. S., Arkhipova O. V., Khamitov R. N. and Glazyrin A. S. 2022. Tsifrovoy dvoynik pogrunnogo elektrodvigatelya na osnove metodov planirovaniya eksperimenta [Digital twin of a submersible electric motor based on experimental design methods]. Elektrotehnicheskie i informatsionnye kompleksy i sistemy [Electrical and Information Complexes and Systems], vol. 18, no. 2, pp. 32–43.
5. Logachev A. V. and Khrushchev S. E. 2025. Analog kriteriya Kharke-Bera dlya sluchaya, kogda proveryaetsya gipoteza o raspredelenii Studenta [An analogue of the Jarque-Bera test for the case when the hypothesis of a Student's distribution is tested]. Sibirskie elektronnye matematicheskie izvestiya [Siberian Electronic Mathematical Reports], vol. 22, no. 1, pp. 154–168.
6. Moyzis B. B., Plotnikova I. V. and Red'ko L. A. 2021. Statisticheskie metody kontrolya kachestva i obrabotka eksperimental'nykh dannykh [Statistical methods of quality control and processing of experimental data]. Moscow: Yurayt. 181 p.
7. Myl'nikov L. A. 2021. Statisticheskie metody intellektual'nogo analiza dannykh [Statistical methods of data mining]. Saint Petersburg: BKhV-Peterburg. 240 p.
8. Pukharenko Yu. V. and Norin V. A. 2021. Statisticheskaya obrabotka rezul'tatov izmereniy: uchebnoe posobie [Statistical processing of measurement results: textbook]. Saint Petersburg: Lan'. 236 p.
9. Radionova M. V. and Frolova N. V. 2018. Ekonometrika: uchebno-metodicheskoe posobie [Econometrics: educational and methodological manual]. Perm': Izdatel'stvo Perm. nats. issled. politekhn. un-ta. 187 p.
10. Rossiyskiy statisticheskiy ezhegodnik. 2024: Statisticheskiy sbornik [Russian Statistical Yearbook. 2024: Statistical Collection]. 2024. Moscow: Rosstat. 630 p.
11. Shachneva E. Yu. 2021. Khemometrika. Bazovye ponyatiya [Chemometrics. Basic concepts]. Saint Petersburg: Lan'. 160 p.
12. Yakovleva Yu. S. and Biryukov A. N. 2023. Modelirovanie fizicheskikh kharakteristik teploakkumuliruyushchikh stroitel'nykh materialov [Modeling of physical characteristics of heat-accumulating building materials]. Omskiy nauchnyy vestnik [Omsk Scientific Bulletin], no. 2 (186), pp. 97–103.

### Информация об авторах:

Н. А. МЕРЗЛЯКОВА — магистр экономических наук, ассистент.

**Information about the authors:**

N. A. MERZLIAKOVA — Master of Economics, Assistant.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 330.1

DOI: 10.36871/ek.up.r.2025.10.09.006

## **СПЕЦИФИЧЕСКИЙ И ОБЩИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В МОДЕЛИ ФИРМЫ И РЫНКА ТРУДА**

*Инна Александровна Полякова<sup>1</sup>, Дмитрий Сергеевич  
Поляков<sup>2</sup>, Диба Мажитовна Дохкильгова<sup>3</sup>*

*<sup>1</sup> Ростовский государственный университет путей  
сообщения, Ростов-на-Дону, Россия*

*<sup>2</sup> Северо-Осетинский государственный университет, Владикавказ, Россия*

*<sup>3</sup> Чеченский государственный университет  
имени А. А. Кадырова, Грозный, Россия*

*<sup>1</sup> vesna257@mail.ru*

*<sup>2</sup> pas803@mail.ru*

*<sup>3</sup> dibagrozny@mail.ru*

**Аннотация.** Статья развивает теоретико-аналитическую модель соотношения специфического и общего человеческого капитала в границах фирмы и на рынке труда. На основе классических результатов (Беккер, Минсер, Хасимото) и современных подходов контрактной теории и теории фрикцион (Уильямсон; Россман-Харт-Мур; Даймонд-Мортенсен-Писсаридес; Лазье; Бен-Порат; Асемоглу-Пишке) показано, что специфика компетенций порождает квазиренту и двустороннюю зависимость, требующие особых механизмов распределения издержек и выгод обучения, структур оплаты и внутренних рынков труда. Для общего человеческого капитала раскрыта роль асимметрии информации и образовательных сигналов в капитализации навыков, а также влияние поисково-сопоставительных фрикцион на зарплаты и мобильность. Новизна состоит в синтезе модели «взвешенных навыков» с рамкой неполных контрактов и выявлении параметров, при которых фирме рационально финансировать формально «общую» подготовку.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, специфический человеческий капитал, общий человеческий капитал, обучение на рабочем месте

**Для цитирования:** Полякова И. А., Поляков Д. С., Дохкильгова Д. М. Специфический и общий человеческий капитал в модели фирмы и рынка труда // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 48–55; <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.006>

Original article

Economics and management of enterprises and industries

## **SPECIFIC AND GENERAL HUMAN CAPITAL IN THE FIRM AND LABOR MARKET MODEL**

Inna A. Polyakova<sup>1</sup>, Dmitry S. Polyakov<sup>2</sup>, Diba M. Dokhkilgova<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia

<sup>2</sup> North Ossetian State University, Vladikavkaz, Russia

<sup>3</sup> A. A. Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

*<sup>1</sup> vesna257@mail.ru*

*<sup>2</sup> pas803@mail.ru*

*<sup>3</sup> dibagrozny@mail.ru*

**Abstract.** This article develops a theoretical and analytical model of the relationship between specific and general human capital within a firm and in the labor market. Drawing on classical results (Becker, Mincer, Hashimoto) and modern approaches from contract theory and friction theory (Williamson; Grossman-Hart-Moore; Diamond-Mortensen-Pissarides; Lazier; Ben-Porat; Acemoglu-Pischke), it is shown that the specificity of competencies generates quasi-rent and bilateral dependence, requiring special mechanisms for distributing the costs and benefits of training, compensation structures, and internal labor markets. For general human capital, the role of information asymmetry and educational signals in skill capitalization is explored, as well as the impact of search-comparison frictions on earnings and mobility. The novelty lies in the synthesis of the “weighted skills” model with the framework of incomplete contracts and the identification of parameters under which it is rational for a firm to finance formally “general” training.

**Keywords:** human capital, specific human capital, general human capital, on-the-job training

**For citation:** Polyakova I. A., Polyakov D. S., Dokhnikova D. M. Specific and general human capital in the firm and labor market model // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 48–55 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.006>

© Полякова И. А., Поляков Д. С., Дохильгова Д. М., 2025

**Введение.** В условиях ускоренной технологической сменяемости и нарастающей неоднородности рабочих мест проблема соотношения общего и специфического человеческого капитала выходит за рамки классической постановки «обучение против опыта» и требует интеграции микроэкономики фирмы, экономики трудовых контрактов и теории поисково-сопоставительных фрикцион. Концепт человеческого капитала, восходящий к работам Джейкоба Минсера, Теодора Шульца и Гэри Беккера, задаёт аналитическую рамку для изучения инвестиций в знания и навыки, их амортизации и отдачи, а уравнение Минсера обеспечивает формализованную связь заработков с продолжительностью обучения и трудовым стажем. Различие общего и специфического компонентов капитала — ключ к пониманию переносимости навыков между работодателями и устойчивости занятости внутри фирмы. Именно в этой дилемме фокусируются вопросы распределения издержек и выгод от обучения, динамики заработной платы и межфирменной мобильности работников.

### Основная часть

Во внутрифирменной перспективе специфический человеческий капитал формируется преимущественно через обучение на рабочем месте и воплощает знания, ценные преимущественно в границах конкретной технологической и организационной архитектуры. В логике Беккера инвестиции в общий капитал преимущественно несёт сам работник, тогда как формирование специфического капитала предполагает совместное финансирование и разделение рисков, поскольку его альтернативная стоимость вне фирмы снижена. Это порождает квазицентру, двустороннюю зависимость и уязвимость к оппортунистическому перераспределению результатов обучения. Теория трансакционных издержек Оливера Уильямсона и идея специфичности активов дают строгий язык для анализа этих ситуаций и выбора механизмов управления — от вертикальной интеграции до долгосрочных контрактов и заработных схем, удерживающих работника.

### Статистический набор по человеческому капиталу (стилизованный отбор)

	Показатель	Значение	Период/год	Источник
1.	Средняя частная отдача от 1 года обучения (мир)	≈ 9% в год	1950–2014 (обзор)	Psacharopoulos & Patrinos (2018), Всемирный банк
2.	Премия к заработку, короткий цикл высшего	+17% к верхнему среднему образованию	2025	OECD, Education at a Glance 2025
3.	Премия к заработку, бакалавр	+39% к верхнему среднему образованию	2025	OECD, Education at a Glance 2025

	Показатель	Значение	Период/год	Источник
4.	Премия к заработка, магистр/доктор	+83% к верхнему среднему образованию	2025	OECD, Education at a Glance 2025
5.	Отдача от образования в России (оценка на сегодня)	≈ 12–13% в год	1994–2018 (актуальные оценки)	Капелюшников (2021)
6.	Доля предприятий ЕС, предоставляющих обучение (CVTS)	67.4% предприятий (≥10 занятых)	2020	Eurostat, CVTS 2020
7.	Доля работников ЕС, прошедших курсы CVT за счёт работодателя	≈ 42.9% работников	2020	CEDEFOP на основе CVTS 2020

Современная теория человеческого капитала опирается на несколько взаимодополняющих блоков: (i) классическую трактовку инвестиций в знания и навыки как капитальных вложений с ожидаемой отдачей; (ii) различие переносимого (общего) и фирменно-специфического компонента; (iii) межвременную оптимизацию накопления компетенций в жизненном цикле; (iv) макроэкономические эффекты внешней экономии от образования и навыков. Исторически понятийную рамку задали работы Теодора Шульца, Джейкоба Минсера и Гэри Беккера, показавшие, что образование, трудовой опыт и здоровье функционируют как воспроизводимый актив, подверженный амортизации и приносящий доход в форме дифференциалов заработной платы и производительности. Ключевой инструмент микрооценки — уравнение Минсера, которое связывает логарифм заработка с годами обучения и стажем (с квадратичным эффектом опыта), тем самым интерпретируя «премию к образованию» как конкурентную доходность человеческого капитала.

**Уравнение Минсера** (оценка частной отдачи от образования и стажа):

$$\ln w = \alpha + \rho s + \beta \ln x + \gamma x^2 + \varepsilon,$$

где  $w$  — заработка,  $s$  — годы обучения,  $x$  — потенциальный стаж;  $\rho$  интерпретируется как частная отдача за год обучения.

**Модель Бен-Пората** (межвременное накопление ЧК):

$$h'(t) = F(h(t), u(t)) - \delta h(t), \quad h(0) = h_0,$$

где  $h$  — запас ЧК,  $u(t) \in [0, 1]$  — доля времени, затрачиваемая на обучение; типично  $F(h, u) = A/h - u/\alpha$ .

В анализе Беккера различаются общий и специфический человеческий капитал: первый конвертируется на внешнем рынке труда и оплачивается множеством фирм, второй создаёт ценность преимущественно внутри конкретной технологической и организационной среды. Это различие порождает разные режимы финансирования обу-

чения: затраты на общий капитал в большей мере несёт работник (или государство, когда имеются общественные эффекты), тогда как накопление специфического капитала обычно разделяется между фирмой и работником и сопровождается квазирентой и двусторонней зависимостью. В институциональных исследованиях по рынку труда этот тезис уточняется: совместное инвестирование и «поделённая рента» служат механизмом сдерживания оппортунизма и удержания работника, а заработка плата может временно отклоняться от предельной производительности в период обучения на рабочем месте [6, с. 165].

Межвременная логика накопления компетенций формализована в модели Й. Бен-Пората: индивид выбирает траекторию инвестиций в человеческий капитал, сопоставляя предельную отдачу и альтернативные издержки времени (включая упущененный заработок), что объясняет высокую интенсивность обучения в ранние периоды жизни и последующую переориентацию на использование уже накопленного запаса навыков. Эта каноническая постановка служит «скелетом» для расширений — от внутрифирменного обучения до программ переподготовки в зрелом возрасте, где критичны скорость амортизации навыков и технологические шоки.

На стыке экономики труда и организации производства важна интерпретация «специфиности» через структуру навыков. В модели «взвешенных навыков» Э. Лазьера все умения трактуются как общие, а специфичность возникает из уникальных весовых комбинаций, требуемых конкретным рабочим местом; отсюда следуют эмпирические импликации для внутренней мобильности и проектирования программ обучения (акцент на перекомбинации навыков, а не на узкофирменной узости). Дополняя эту перспективу, теории поисково-сопоставительных фрикцион показывают, что несовершенства подбора «рабочее место — работник» и информационные разрывы усиливают

ценность как общего, так и специфического капитала, влияя на скорость капитализации инвестиций в заработке.

Макроэкономический уровень закрепляет роль человеческого капитала как фактора долгосрочного роста. В модели Удзавы–Лукаса накопление образования и навыков, усиленное внешними эффектами распространения знаний, способно поддерживать устойчивый рост даже при неизменной технологической отдаче на другие факторы, что придаёт теоретическое основание общественному софинансированию обучения и институтам, повышающим переносимость и конвертируемость компетенций. Тем самым теоретические основы концепции человеческого капитала объединяют микроэкономику инвестиций, контрактные и институциональные механизмы распределения ренты и макроэкономические эффекты масштаба знаний, формируя целостную базу для анализа общего и специфического капитала в фирме и на рынке труда [8, с. 15].

Специфический человеческий капитал в модели фирмы — это запас знаний, навыков и компетенций, ценность которых определяется преимущественно границами конкретной технологической и организационной архитектуры предприятия и слабо конвертируется на внешнем рынке труда. В классической трактовке инвестиций в человеческий капитал, восходящей к работам Г. Беккера, специфика возникает главным образом через обучение на рабочем месте и сопряжена с невозвратными издержками подбора, инструктажа и адаптации; труд при этом приобретает свойства квазификсированного фактора: часть затрат на его привлечение и развитие не может быть мгновенно сокращена без потерь. Следовательно, фирма стремится растягивать горизонт отношений, чтобы амортизировать эти издержки и капитализировать прирост производительности, тогда как работник заинтересован в защите сформированной им специфической компетентности от рисков внезапного расторжения контракта. Такая межвременная взаимозависимость порождает квазиренту и двустороннюю зависимость, которые становятся центральными объектами управленческого и контрактного проектирования.

С точки зрения экономики трансакционных издержек, специфика человеческого капитала — частный случай общей специфиности активов, создающей уязвимость к оппортунистическому пересмотру условий сделки при неполной контрактной описуемости будущих состояний. Чем выше

специфичность, тем больше значение механизмов внутреннего управления, снижающих издержки адаптации и обеспечения, — от длительных трудовых соглашений с элементами отсроченной компенсации до внутренних рынков труда и карьерных лестниц, связывающих вознаграждение с лояльностью и накоплением фирменно значимых компетенций. Сочетание специфического человеческого капитала с материальными активами усиливает проблему распределения остаточных прав контроля: поскольку человеческий капитал неотчуждаем, права собственности на сопутствующие физические активы и организационные ресурсы становятся инструментом защиты и стимулирования специфических вложений. Теория неполных контрактов и прав собственности (Г. Гроссман — О. Харт — Дж. Мур) формализует выбор границ фирмы как способа разместить контроль так, чтобы участники имели стимулы к совершенению отношений-специфических инвестиций, в том числе к обучению на рабочем месте [1, с. 390].

Классическая модель «совместного инвестирования» М. Хасимото показывает, что из-за ограниченной внешней ценности специфических навыков рациональная схема финансирования обучения предполагает разделение затрат и рисков между фирмой и работником, а вознаграждение организуется так, чтобы обеспечить возврат этих вложений обеим сторонам. В равновесии это отражается в возрастающем с выслугой профиле оплаты, наличии испытательных периодов с пониженной оплатой и компенсации ниже предельной продуктивности в фазе обучения с последующей «пестраховкой» через продвижение, премиальные за стаж и элементы гарантированной занятости. Тем самым заработка плата и внутренняя мобильность приобретают явные свойства инструментов распределения квазиренты, а текущесть становится функцией не только внешних альтернатив, но и конфигурации внутрифирменных стимулов, удерживающих работника от преждевременного выхода [4, с. 68].

Важная теоретическая альтернатива традиционной дихотомии «общий—специфический» предложена Е. Лазьером в модели «взвешенных навыков»: все умения трактуются как переносимые, однако каждая фирма предъявляет уникальную комбинацию требований и весов, что делает продуктивность работника максимально высокой именно в данной организации. Из этого вытекают две прикладные импликации: во-первых, потери заработка при вынужденной смене работодателя

обусловлены не «узостью» навыков как таковых, а разрывом оптимальной комбинации; во-вторых, эффективные программы обучения должны фокусироваться не только на узкоспецифичных практиках, но и на оркестровке наборов компетенций, повышающей согласованность работника с технологией фирмы. Дополняя эту оптику, исследование Д. Асемоглу и Й.-Ш. Пишке показывает, что при сжатой структуре заработной платы, обусловленной фрикционами и институтами рынка труда, фирмам выгодно финансировать даже формально «общую» подготовку: ограниченная внешняя капитализация таких навыков приводит к тому, что они фактически приобретают свойства специфических, а внутренняя рента становится достаточной для возмещения издержек обучения. Это объясняет эмпирически наблюдаемые случаи фирменного финансирования сертифицируемых курсов и стажировок, а также акцент на длительных отношениях и встроенных механизмах удержания, минимизирующих риск утечки подготовленных кадров.

В классической парадигме инвестиций в человеческий капитал, восходящей к работам Г. Беккера, отдача от образования и опыта трактуется как доходность воспроизводимого актива, подверженного амортизации и приращению через обучение. Микроэкономическим инструментом его идентификации выступает уравнение Минсерса, связывающее логарифм заработка с годами обучения и нелинейной функцией стажа; именно через эту спецификацию измеряется «премия к образованию» как индивидуальная доходность вложений в общий капитал.

Функционирование общего человеческого капитала на рынке труда определяется не только технологической производительностью, но и информационными режимами. При асимметрии информации образовательные аттестаты и квалификационные свидетельства выполняют роль дорогостоящих сигналов о скрытых характеристиках работника, обеспечивая отделение высокопродуктивных кандидатов от низкопроизводительных (сигнализирование по М. Спенсу). Параллельно работодатели применяют скрининговые механизмы, проектируя контрактные меню, в которых издержки выбора для работника зависят от его собственных характеристик (подход, связанный с работами Дж. Стиглица). В совокупности сигналы и скрининг формируют равновесие на рынке труда, где цена общего капитала отражает как производственную ценность, так и достоверность верифицируемых признаков [5, с. 89].

Даже при высокой переносимости навыков капитализация общего капитала чувствительна к фрикционам подбора. Модель Даймонда–Мортенсена–Писсариедеса описывает образование пар «вакансия–кандидат» через технологию матчирования, распределение избыточного продукта переговорным правилом и эндогенную динамику безработицы. При ненулевых издержках поиска и времени вакансии общий человеческий капитал не немедленно превращается в заработок: его денежная оценка зависит от интенсивности встреч, вероятности разрыва пар и силы переговорной позиции сторон. Фрикции порождают разрывы между предельной производительностью и наблюдаемой оплатой, а также усиливают роль институциональных параметров (правила найма и увольнения, минимальная заработная плата), влияющих на стимулы к накоплению общего капитала.

Эмпирическая литература для различных экономик подтверждает значимую и, как правило, положительную частную отдачу от общего человеческого капитала, измеряемую премиями к заработку за дополнительные годы обучения или за получение более высокого уровня образования. Для России исследования фиксируют высокую и устойчивую премию за высшее образование (сопоставимую с двукратным различием медианных заработков выпускников вузов и лиц без высшего образования), а также варьирование частных норм отдачи по полу, возрасту и когортам. В то же время оцениваемая по стандартным спецификациям доходность демонстрирует циклическую и институциональную чувствительность, что указывает на роль структуры спроса на квалификации и на различные барьеры к полной капитализации общего капитала.

На макроуровне общий человеческий капитал генерирует внешние эффекты через диффузию знаний, подражание лучшим практикам и рост совокупной производительности факторов. В моделях эндогенного роста типа Удзавы–Лукаса индивидуальные решения о времени, посвящённом обучению, формируют устойчивую траекторию экономического роста; внешняя экономия от среднего уровня образования приводит к расхождению частной и общественной отдачи, обосновывая кофинансирование образования и институты признания квалификаций. Эта логика согласуется с практиками непрерывного обучения на протяжении жизни, где общий капитал поддерживается через формальное образование, дополнительную подготовку и систему сертификации, увеличивая

его переносимость между отраслями и регионами [2, с. 276].

Наконец, в стратегиях индивидуальной мобильности общий человеческий капитал выступает ключевым активом для смены работодателя и выхода на новые технологические ниши. В условиях структурных сдвигов — цифровизации, автоматизации, усложнения организационных архитектур — возрастает значение трансверзальных компетенций: аналитико-статистических навыков, абстрактного мышления, управления проектными интерфейсами, а также институционально подтверждённых квалификаций. Их рыночная цена, однако, определяется комбинацией производственной релевантности, достоверности сигналов и интенсивности фрикций, что требует согласованной политики: прозрачных стандартов квалификаций, доступности программ переобучения и механизмов признания результатов обучения вне формальной системы. В этой оптике общий человеческий капитал функционирует как мост между индивидуальной продуктивностью и агрегированными показателями занятости, выступая носителем как частной выгоды, так и общественной внешней экономии.

### **Вывод**

Таким образом, оптимальная конфигурация общего и специфического человеческого капитала формируется на пересечении технологической комплементарности, поисково-сопоставительных фрикций и контрактной неполноты. Общий капитал обеспечивает внешнюю мобильность и конкурентоспособность работника, капитализируясь через премии к образованию и стажу (логика минсеровской оценки) и опосредуясь механизмами сигнализирования и скрининга. Специфический капитал создаёт квазиренту внутри организации, порождает двустороннюю зависимость и требует согласованного распределения издержек обучения и прав контроля; отсюда — роль внутренних рынков труда, отсроченной компенсации и карьерных лестниц как инструментов монетизации и защиты отношений-специфических инвестиций.

### **Список источников**

1. Антоненко В. В. Человеческий капитал российских организаций: альтернативный подход к оценке // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». 2021. Т. 16, № 4. С. 389–404.
2. Арсаханова З. А. Инвестиции в человеческий капитал и профессиональное образование // Управление образованием: теория и практика. 2021. Т. 11, № 4 (44). С. 274–281.
3. Бочкова Т. А., Макаревич Д. Д. Человеческий капитал и его роль в современной экономике // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 6. С. 456–459.
4. Иванов М. И. Человеческий капитал: концепция и её развитие // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 2 (52). С. 65–71.
5. Иванова Н. К., Абдуразаков К. А. Индикаторы эффективности инвестиций в человеческий капитал // Научный вестник Невинномысского ГТИ. 2021. № 1. С. 87–93.
6. Ильясова К. Х., Раджабова З. К., Дадаева М. С. Виды инвестиций в человеческий ка-
- питал и их эффективность // Вестник Академии знаний. 2021. № 1 (42). С. 164–166.
7. Ланская Д. В., Волобуева А. Н., Самойлик С. М., Торосянц А. А. Источники и механизмы инвестирования в развитие человеческого капитала корпорации // Вестник Академии знаний. 2021. № 1 (42). С. 205–212.
8. Латов Ю. В., Тихонова Н. Е. Новое общество — новый ресурс — новый класс? (К 60-летию теории человеческого капитала) // Terra Economicus. 2021. Т. 19, № 2. С. 6–27.
9. Мамонтов Д. Д., Мелякова Е. В. Теория человеческого капитала и её значение в развитии современной экономики России // Вестник Евразийской науки. 2024. Т. 16, № S6. С. 1–14.
10. Панькова В. А., Савчук Е. А. Роль человеческого капитала в современной экономике знаний на примере России и стран Латинской Америки // Экономическое развитие в XXI веке: тенденции, вызовы и перспективы: сб. науч. тр. IX Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. М., 2021. Ч. 2. С. 188–197.

### **References**

1. Antonenko V. V. 2021. Chelovecheskiy kapital rossiyskikh organizatsiy: alternativnyy podkhod k otseinke [Human capital of Russian organizations: an alternative approach to assessment]. Vestnik Permskogo universiteta. Ser. «Ekonomika» [Perm

- University Herald. Economy], vol. 16, no. 4, pp. 389–404.
2. Arsakhanova Z. A. 2021. Investitsii v chelovecheskiy kapital i professional'noe obrazovanie [Investments in human capital and vocational education]. Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika [Education Management: Theory and Practice], vol. 11, no. 4 (44), pp. 274–281.
  3. Bochkova T. A. and Makarevich D. D. 2021. Chelovecheskiy kapital i ego rol' v sovremennoy ekonomike [Human capital and its role in the modern economy]. Aktual'nye voprosy sovremennoy ekonomiki [Current Issues of the Modern Economy], no. 6, pp. 456–459.
  4. Ivanov M. I. 2021. Chelovecheskiy kapital: kontsepsiya i eyo razvitiye [Human capital: concept and its development]. Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement], no. 2 (52), pp. 65–71.
  5. Ivanova N. K. and Abdurazakov K. A. 2021. Indikatory effektivnosti investitsiy v chelovecheskiy kapital [Indicators of the effectiveness of investments in human capital]. Nauchnyy vestnik Nevinomysskogo GTI [Scientific Bulletin of Nevinomyssk State Technological Institute], no. 1, pp. 87–93.
  6. Ilyasova K. H., Radzhabova Z. K. and Dadaeva M. S. 2021. Vidy investitsiy v chelovecheskiy kapital i ikh effektivnost' [Types of investments in human capital and their effectiveness]. Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge], no. 1 (42), pp. 164–166.
  7. Lanskaya D. V., Volobueva A. N., Samoylik S. M. and Torosyants A. A. 2021. Istochniki i mekhanizmy investirovaniya v razvitiye chelovecheskogo kapitala korporatsii [Sources and mechanisms of investment in the development of corporate human capital]. Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge], no. 1 (42), pp. 205–212.
  8. Latov Yu. V. and Tikhonova N. E. 2021. Novoe obshchestvo — novyy resurs — novyy klass? (K 60-letiyu teorii chelovecheskogo kapitala) [New society — new resource — new class? (On the 60th anniversary of human capital theory)]. Terra Economicus, vol. 19, no. 2, pp. 6–27.
  9. Mamontov D. D. and Melyakova E. V. 2024. Teoriya chelovecheskogo kapitala i eyo znachenie v razvitiyi sovremennoy ekonomiki Rossii [Human capital theory and its significance in the development of the modern Russian economy]. Vestnik Evraziyskoy nauki [The Eurasian Scientific Journal], vol. 16, no. S6, pp. 1–14.
  10. Pan'kova V. A. and Savchuk E. A. 2021. Rol' chelovecheskogo kapitala v sovremennoy ekonomike znaniy na primere Rossii i stran Latinskoj Ameriki [The role of human capital in the modern knowledge economy on the example of Russia and Latin American countries]. In: Ekonomicheskoe razvitiye v XXI veke: tendentsii, vyzovy i perspektivy: sbornik nauchnykh trudov IX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. V 2 chastyakh [Economic Development in the 21st Century: Trends, Challenges and Prospects: Collection of Scientific Papers of the IX International Scientific and Practical Conference. In 2 Parts]. Moscow, Part 2, pp. 188–197.

### Информация об авторах:

И. А. ПОЛЯКОВА — кандидат экономических наук, доцент, кафедра «Теория организации и управления персоналом»;  
Д. С. ПОЛЯКОВ — аспирант 2 курса, кафедра финансов, бухгалтерского учета и налогообложения;  
Д. М. ДОХКИЛЬГОВА — кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления региональной экономикой и экономической безопасности.

### Information about the authors:

I. A. POLYAKOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Theory of Organization and Personnel Management;  
D. S. POLYAKOV — 2nd-year postgraduate student, Department of Finance, Accounting, and Taxation;  
D. M. DOKHKILGOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Regional Economy Management and Economic Security.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 339(045)

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.007

## **ГЕНЕРАТИВНЫЕ МОДЕЛИ В РЕКЛАМНОЙ ИНДУСТРИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ И ВЫЗОВЫ АВТОМАТИЗАЦИИ КРЕАТИВНОГО ПРОИЗВОДСТВА**

*Ирина Михайловна Рвачева<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Донецкий национальный университет экономики и  
торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк*

*<sup>1</sup> irren88@yandex.com, ORCID: 0000-0001-8177-403X*

**Аннотация.** В статье рассматриваются трансформационные процессы в рекламной индустрии, обусловленные стремительным внедрением генеративных моделей искусственного интеллекта. Проведен анализ современного состояния использования ИИ-технологий в сфере рекламы, включая оценку масштаба рынка, уровня интеграции и результативности применяемых решений. Особое внимание уделено генеративным нейросетям (GAN, трансформеры и мультимодальные архитектуры), которые открывают принципиально новые возможности для автоматизации копирайтинга, производства визуального и видеоконтента. Исследование акцентирует внимание на ключевых направлениях практического применения генеративных моделей, их влиянии на эффективность коммуникаций с потребителем, а также на изменениях бизнес-моделей, связанных с персонализацией и интерактивностью рекламного контента.

Анализируются перспективы и вызовы, сопровождающие распространение генеративных технологий: от роста производительности и расширения инструментов креативного самовыражения до рисков, связанных с этическими дилеммами, авторскими правами и трансформацией рынка труда в креативных индустриях. Обосновывается необходимость дальнейших исследований в области регулирования, разработки этических стандартов и адаптации рекламных практик к новым технологическим условиям.

**Ключевые слова:** генеративные нейросети, искусственный интеллект, креативные индустрии, машинное обучение

**Для цитирования:** Рвачева И. М. Генеративные модели в рекламной индустрии: перспективы и вызовы автоматизации креативного производства // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 56–63; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.007>

Original article

Economics and management of enterprises and industries

## **GENERATIVE MODELS IN THE ADVERTISING INDUSTRY: PROSPECTS AND CHALLENGES OF CREATIVE PRODUCTION AUTOMATION**

*Irina M. Rvacheva<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk*

*<sup>1</sup> irren88@yandex.com, ORCID: 0000-0001-8177-403X*

**Abstract.** The article discusses the transformational processes in the advertising industry caused by the rapid introduction of generative artificial intelligence models. An analysis of the current state of AI technology use

in advertising is conducted, including an assessment of the market size, level of integration, and effectiveness of the solutions used. Particular attention is paid to generative neural networks (GANs, transformers, and multimodal architectures), which open up fundamentally new opportunities for automating copywriting and the production of visual and video content. The study focuses on key areas of practical application of generative models, their impact on the effectiveness of consumer communications, and changes in business models related to the personalisation and interactivity of advertising content.

It analyses the prospects and challenges accompanying the spread of generative technologies: from increased productivity and expanded tools for creative self-expression to risks associated with ethical dilemmas, copyright, and the transformation of the labour market in the creative industries. The need for further research in the areas of regulation, the development of ethical standards, and the adaptation of advertising practices to new technological conditions is justified.

**Keywords:** generative neural networks, artificial intelligence, creative industries, machine learning

**For citation:** Rvacheva I. M. Generative Models in the Advertising Industry: Prospects and Challenges of Creative Production Automation // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 56–63 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.007>

© Рвачева И. М., 2025

**Введение.** Современный этап цифровой трансформации характеризуется активным внедрением генеративных моделей искусственного интеллекта, которые оказывают значительное влияние на развитие креативных индустрий и, в частности, рекламного сектора. Эти технологии позволяют формировать тексты, изображения, музыкальные композиции и видео-продукты при минимальном участии человека, что ведет к переосмыслению традиционных подходов к созданию контента. Появление архитектур на основе трансформеров и диффузионных методов, представленных такими инструментами, как GPT, DALL·E, MidJourney и Stable Diffusion, обеспечило новый уровень автоматизации и качества контент-производства. Искусственный интеллект постепенно перестал быть вспомогательным элементом и превратился в стратегический ресурс, позволяющий компаниям не только снижать издержки и ускорять производственные процессы, но и открывать новые формы взаимодействия с потребителем.

Технологическая база генеративного ИИ включает несколько принципиально различных направлений. Генеративно-состязательные сети функционируют за счет взаимодействия двух нейронных архитектур — генератора и дискриминатора, что обеспечивает высокую степень реалистичности создаваемого контента. Модели трансформерного типа опираются на механизмы внимания и демонстрируют способность генерировать когерентные тексты различной степени сложности, находя применение в автоматизации копирайтинга и создании рекламных сценариев. Диффузионные методы формируют изображения посредством восстановления

их из шумовых данных, что дает возможность получать уникальные визуальные решения, адаптированные под конкретные стилистические задачи. Совокупность этих технологий позволяет перейти от локальной автоматизации отдельных этапов производства к созданию комплексных мультимодальных проектов, объединяющих текст, графику, аудио и видео в единое креативное пространство.

Анализ современных исследований подтверждает, что в ближайшие годы российский рекламный рынок будет характеризоваться стремительным ростом внедрения генеративных технологий. Уже сегодня прогнозируется, что к 2026 году значительная доля рекламного контента будет создаваться с использованием ИИ, что обусловит радикальное изменение бизнес-процессов в отрасли. Существенное развитие получат технологии гиперперсонализации, основанные на анализе поведенческих данных, а также инструменты, обеспечивающие интеграцию онлайн- и офлайн-источников информации для повышения точности таргетинга. Параллельно будет расширяться использование мультимодальных систем, способных одновременно работать с текстами, изображениями и видеоматериалами, что приведет к формированию новых рекламных форматов. Отмечается и значительный рост потребности в специалистах по управлению ИИ-инструментами: спрос на таких профессионалов к середине десятилетия увеличится более чем в два раза. Практика показывает, что внедрение алгоритмов уже сейчас демонстрирует высокую эффективность: использование ИИ позволяет увеличить показатель возврата инвестиций в рекламу на десятки процентов, снизить

стоимость привлечения клиента и существенно повысить уровень конверсии.

Применение генеративных технологий выходит за рамки узко специализированных решений и охватывает широкий спектр креативных сфер. В искусстве и дизайне они способствуют созданию оригинальных визуальных образов, разработке логотипов, интерфейсов и рекламных материалов, что значительно ускоряет креативный процесс. В музыкальной индустрии алгоритмы формируют композиции различных жанров, обеспечивая звуковое сопровождение для рекламы, кино и игровых продуктов. В литературе и сценаристике генеративные модели помогают создавать тексты, адаптированные под конкретный стиль или жанр, хотя вопрос авторства и правовой защиты подобных произведений остается нерешенным. В кинематографе и анимации ИИ внедряется в процессы пост-продакшн, автоматизацию спецэффектов и анимации, что позволяет существенно оптимизировать производство и снижать его стоимость.

Однако столь широкое внедрение генеративного ИИ сопровождается серьезными вызовами. На первый план выходят проблемы авторского права и интеллектуальной собственности, связанные с идентификацией создателя произведений, созданных при участии ИИ. Не менее значимой является угроза вытеснения ряда традиционных креативных профессий, что ведет к трансформации рынка труда и изменению профессиональных компетенций. Существенным риском становится генерация реалистичных, но недостоверных материалов, способных использоваться для распространения дезинформации. Дополнительную сложность представляет наличие алгоритмических предвзятостей, обусловленных качеством обучающих выборок, что может негативно сказываться на содержании созданного контента.

Таким образом, потенциал генеративных моделей в рекламной индустрии сочетается с целым рядом этико-правовых и организационных ограничений. Их преодоление требует комплексного подхода, включающего разработку новой нормативной базы, формирование этических стандартов и создание механизмов контроля, способных обеспечить устойчивое и безопасное развитие креативной экономики в условиях технологической трансформации.

### Материалы и методы

Источниками данных для настоящего исследования послужили разнообразные материалы: научные публикации, аналитические отчеты, прак-

тические кейсы, а также статистические сведения о применении искусственного интеллекта (ИИ) в рекламной деятельности. Особое внимание уделялось анализу результатов кампаний с использованием генеративных моделей ИИ, включая показатели возврата инвестиций (ROI), кликабельности (CTR), уровня вовлеченности аудитории и конверсий, что позволило оценить эффективность автоматизированных решений в оптимизации рекламных коммуникаций и стратегий взаимодействия с целевой аудиторией.

Методологическая основа исследования включала системный анализ и синтез научной литературы, сравнительное сопоставление традиционных и ИИ-ориентированных подходов, а также комбинированное использование количественных и качественных методов анализа эффективности рекламных кампаний. Применение метода кейс-стади позволило выявить наиболее успешные стратегии внедрения генеративных технологий в реальных условиях, а прогностический анализ — оценить перспективы дальнейшего развития ИИ в рекламной индустрии, включая прогнозы роста доли контента, созданного генеративными моделями, и трансформации бизнес-процессов агентств.

Важной частью исследования стало проведение эмпирического анализа восприятия контента, созданного ИИ, среди студентов Донецкого национального университета экономики и торговли (ДонНУЭТ). Для этого был организован опрос с участием 120 студентов различных факультетов, которым демонстрировались примеры рекламных материалов, подготовленных как человеческими специалистами, так и генеративными моделями ИИ. Респонденты оценивали качество, креативность, достоверность, визуальную привлекательность и уровень персонализации контента по пятибалльной шкале. Кроме того, была проведена глубинная беседа с выборкой студентов для выявления причин их предпочтений и доверия к материалам, созданным ИИ.

Анализ полученных данных позволил определить ключевые факторы, влияющие на восприятие ИИ-контента молодой аудиторией: степень оригинальности, соответствие ожиданиям, эмоциональное воздействие и уровень интерактивности. Исследование показало, что большинство респондентов положительно воспринимают персонализированный контент, созданный ИИ, однако сохраняется настороженность относительно точности и достоверности информации. Этот эмпирический компонент исследования дополнил количествен-

ные показатели эффективности рекламных кампаний, предоставив комплексное понимание того, как автоматизированные инструменты влияют на восприятие и вовлечённость аудитории.

Таким образом, сочетание анализа литературы, кейс-стади, количественных показателей и эмпирического опроса студентов обеспечило всестороннее изучение возможностей ИИ в рекламной индустрии, его влияния на эффективность кампаний, инновационный потенциал и восприятие контента различными категориями аудитории. Такой подход позволил выявить не только преимущества внедрения генеративных технологий, но и социальные, этические и психологические аспекты их применения в профессиональной и образовательной среде.

### Результаты

Исследование демонстрирует многогранное влияние технологий искусственного интеллекта (ИИ) на процессы креативного производства и функционирование индустрий. Применение ИИ повышает эффективность бизнес-процессов, оптимизируя создание, разработку и распространение контента. Автоматизация рутинных операций сокращает временные и финансовые затраты, увеличивая объём продукции. Кроме того, ИИ облегчает обработку данных и клиентское обслуживание, расширяя возможности специалистов креативных сфер.

В издательской сфере автоматизированные переводы сокращают время подготовки материалов к публикации и снижают затраты на профессиональных переводчиков, способствуя увеличению выпускаемой продукции. Журналистика получает преимущества в виде фильтрации информации и анализа источников, что ускоряет исследовательскую работу и повышает точность контента. В игровой индустрии автоматизация тестирования программных продуктов ускоряет выход новых игр, а в кинематографе и анимации ИИ сокращает расходы на визуальные эффекты и анимацию, сохраняя качество финального продукта.

Музыкальные генеративные платформы, такие как AIVA (Artificial Intelligence Virtual Artist), создают композиции с минимальным участием человека, что применяется в видеоиграх, рекламе и кино. Использование ИИ для анализа аудитории и распространения контента позволяет прогнозировать доходы, планировать маркетинговые кампании и персонализировать клиентский опыт. Платформы Spotify и Netflix демонстрируют рост вовлечённости пользователей благодаря алгорит-

мам машинного обучения, формирующими персонализированные рекомендации.

В рекламе ИИ применяется для генерации креативного контента и адаптации кампаний под различные сегменты аудитории. Системы анализа предпочтений потребителей, такие как IBM Watson Advertising, обеспечивают эффективное таргетирование и персонализацию рекламы. В моде, дизайне и музейной деятельности технологии ИИ позволяют прогнозировать тенденции и адаптировать опыт пользователей, создавая уникальные взаимодействия.

Генеративные модели, включая GAN и GPT, стимулируют новые формы креативности, позволяя создавать произведения искусства, музыку и интерактивные мультимедийные продукты, ранее недостижимые без вычислительных технологий. Такие системы расширяют художественные возможности и обеспечивают доступ к контенту людям с ограниченными возможностями, включая преобразование визуальных материалов в текстовые форматы.

Вместе с тем внедрение ИИ сопровождается этическими и социальными вызовами. Среди них — трансформация традиционных цепочек создания стоимости, неравномерное распределение технологических преимуществ, риск распространения недостоверной информации и потенциальное сокращение рабочих мест в рутинных творческих профессиях. Сложности авторства и защиты интеллектуальной собственности требуют разработки новых правовых и этических норм, поскольку генеративный контент может воспроизводить защищённые материалы.

ИИ ускоряет производство контента, снижает издержки и открывает новые возможности для стратегической и творческой работы специалистов. Технологии стимулируют инновационные формы креативности, трансформируют маркетинговые стратегии и опыт потребителей, но требуют регулирования и установления стандартов защиты интеллектуальной собственности. Перспективы развития генеративных нейросетей включают повышение точности и персонализации созданного контента, совместную работу человека и ИИ и формирование новых этических норм [9].

Современные маркетинговые агентства нуждаются в трансформации традиционных проектных моделей в комплексные подходы, ориентированные на долгосрочное взаимодействие с клиентами и расширение спектра услуг. Такой переход требует организационных изменений, переосмысления кор-

поративной культуры и инвестиций в технологии и развитие персонала.

Анализ бизнес-моделей рекламных агентств показывает рост спроса на специализированные и измеримые решения, что стимулирует компании интегрировать цифровые технологии и повышать гибкость. Конкурентоспособность сегодня определяется способностью формировать культуру экспериментов и инновационного мышления [10].

Интеграция искусственного интеллекта в маркетинг требует баланса между креативностью сотрудников и возможностями алгоритмов. Значение имеют не только технологические ресурсы, но и человеческая инициатива, любознательность, управленческие навыки и клиентоориентированность. Эффективность достигается через стратегическое сочетание человеческого и машинного интеллекта: ИИ применяется там, где требуется обработка больших данных, прогнозирование тенденций или автоматизация рутинных задач, оставляя креативные этапы за специалистами. Такие подходы позволяют создавать персонализированные стратегии, повышать вовлеченность аудитории и укреплять лояльность клиентов [8].

Генеративные модели, включая GAN и GPT, открывают новые возможности в создании рекламного и визуального контента, музыкальных произведений и мультимедийных проектов. Они ускоряют производство, снижают издержки и расширяют границы креативности, создавая уникальные объекты, ранее невозможные без вычислительных ресурсов. Применение ИИ для анализа пользовательских предпочтений и персонализации контента демонстрируют компании, такие как ООО «Яндекс» и ПАО «Сбербанк», повышая вовлеченность и эффективность коммуникации с аудиторией, как писала Бала А. [2].

Как указывал Трегубов В. Н., широкое внедрение ИИ сопровождается этическими, правовыми и социальными вызовами. Основные проблемы включают трансформацию рабочих мест, распространение дезинформации, а также сложности с определением авторства и защитой интеллектуальной собственности. Существующие правовые механизмы не обеспечивают достаточной охраны произведений, созданных с участием ИИ, что требует разработки новых подходов к лицензированию и регулированию контента [6].

Таким образом, искусственный интеллект радикально трансформирует креативные индустрии, повышая эффективность и открывая новые формы творчества, одновременно создавая комплекс эти-

ческих, правовых и организационных вызовов, требующих системного анализа и выработки стратегий управления.

### Обсуждение

Современные исследования показывают, что внедрение генеративных моделей и технологий искусственного интеллекта (ИИ) в рекламной индустрии открывает новые возможности автоматизации креативного производства. По мнению Диброва (2025), российский рынок демонстрирует активное использование ИИ для анализа больших данных о поведении аудитории, выявления востребованных продуктов и оптимизации рекламных кампаний, что повышает точность таргетинга и эффективность расходования бюджета [3].

Пихт П. Г. и Тувенен Ф. (2023) отмечают, что генеративные модели способны создавать тексты, слоганы, визуальные и аудиоматериалы, сокращая время разработки и облегчая работу специалистов. Одновременно это позволяет персонализировать коммуникацию с потребителями и создавать более вовлечённый опыт взаимодействия с брендом. Для успешной интеграции технологий рекламщикам необходимы новые компетенции: умение контролировать качество созданного ИИ контента и оценивать его влияние на аудиторию [5].

Использование ИИ также порождает вопросы интеллектуальной собственности. Как указывают Бала (2023) и Кунц, Финк и Штамм (2021), генеративные модели создают материалы, авторство которых часто трудно определить, что требует пересмотра правовых и экономических механизмов защиты и распределения выгод. Эти вызовы подчёркивают необходимость разработки нормативных и этических стандартов, позволяющих минимизировать возможный вред потребителям и обществу [4].

Таким образом, генеративные технологии открывают значительные перспективы для повышения эффективности рекламных коммуникаций и внедрения инновационных форм контента, но требуют комплексного подхода. Важными элементами такого подхода являются подготовка специалистов, контроль качества созданного ИИ контента и разработка правовых и этических механизмов. Перспективой дальнейших исследований, как отмечают Бала (2023), Анантрасиричай и Булл (2021), является изучение оптимальных моделей взаимодействия человека и ИИ в креативных процессах и разработка инструментов защиты интеллектуальной собственности в условиях активного применения генеративных технологий [1].

### **Вывод**

Генеративные нейросети существенно трансформируют творческие индустрии, создавая новые подходы к производству контента и расширяя возможности профессионалов в визуальном, текстовом и аудиовизуальном творчестве. Они ускоряют генерацию материалов и стимулируют инновационные формы художественного выражения, предлагая нестандартные решения и способствуя развитию креативности.

Однако внедрение ИИ сопровождается рядом вызовов. Одним из ключевых является правовая сфера интеллектуальной собственности. Сложности в определении авторства произведений, созданных с использованием ИИ, и недостаточная регламентация коммерческого применения таких материалов формируют правовые пробелы, требующие адаптации существующих норм и разработки новых механизмов лицензирования [7].

Социальные и этические последствия автоматизации также остаются значимыми. ИИ способен частично замещать специалистов креативных отраслей, что меняет структуру занятости и требует выстраивания сбалансированного взаимодействия между человеком и машиной. Одновременно тех-

нология может использоваться для создания недостоверного контента, что подчеркивает необходимость механизмов контроля, аутентификации и прозрачного применения цифровых материалов.

Перспективы развития генеративного ИИ связаны с повышением адаптивности, персонализации и интеграции с технологиями виртуальной и дополненной реальности, совершенствованием алгоритмов стилизации и автоматической коррекции, а также улучшением интерпретируемости моделей. Это создаёт более эффективные инструменты для креативных специалистов и усиливает их потенциал для инноваций в креативной экономике.

Таким образом, генеративные нейросети выступают мощным фактором трансформации креативного производства, открывая новые возможности для роста и инноваций, но одновременно предъявляют требования к совершенствованию правовых, этических и социальных механизмов регулирования. Баланс между эффективностью использования ИИ и сохранением профессиональной автономии специалистов станет ключевым фактором устойчивого развития индустрий.

### **Список источников**

1. *Анантрасирачай Н., Булл Д.* Искусственный интеллект в креативных индустриях // Artificial Intelligence Review. 2021. Т. 54, № 5. С. 345–365. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10462-021-10039-7>
2. *Бала А.* Интеллектуальная собственность и искусственный интеллект: возникающие вызовы и возможности // International Journal of Research. 2023. Т. 10, № 6. С. 45–52. URL: <https://ijrjournal.com/index.php/ijr/article/view/1397>
3. *Дибров П. С.* Современное состояние применения технологий искусственного интеллекта в российской рекламной индустрии [Электронный ресурс] // Вестник науки. 2025. № 6 (87). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-primeneniya-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-rossiyskoy-reklamnoy-industrii> (дата обращения: 27.10.2025).
4. *Зимина Л. О., Сваровская Е. Б.* К вопросу об эффективности использования нейросетей в рекламной коммуникации [Электронный ресурс] // Мир науки, культуры, образования (МНКО). 2024. № 4 (107). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-effektivnosti-ispolzovaniya-neyrosetey-v-reklamnoy-kommunikatsii>
5. *Кузьминов Я., Кручинская Е.* Потенциал генеративного искусственного интеллекта для решения профессиональных задач [Электронный ресурс] // Форсайт. 2024. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-generativnogo-iskusstvennogo-intellekta-dlya-resheniya-professionalnyh-zadach>
6. *Кунц А., Финк К., Штамм Х.* Искусственный интеллект и интеллектуальная собственность: экономическая перспектива // WIPO Economic Research Working Paper. 2021. № 65. С. 1–40. URL: <https://tind.wipo.int/record/49165?v=pdf>
7. *Пухт П. Г., Тувенен Ф.* Искусственный интеллект и интеллектуальная собственность: от теории к политике и обратно — рекомендации по политике и исследованиям на пересечении искусственного интеллекта и интеллектуальной собственности // IC—International Review of Intellectual Property and Competition Law. 2023. Т. 54, № 6. С. 673–685.
8. *Сейдаметова Д. Э., Чертков И. В.* Возможности применения искусственного интеллекта

- в создании рекламной продукции и дизайна [Электронный ресурс] // Вестник науки. 2024. № 5 (74). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-v-sozdaniii-reklamnoy-produktsii-i-dizayna>
9. Трегубов В. Н. Перспективные направления исследований использования генеративного искусственного интеллекта в маркетинге [Электронный ресурс] // International Journal of Open Information Technologies. 2024. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-na-sovremenneye-metody-v-marketinge>

### References

1. Anantrasirichai N. and Bull D. 2021. Iskusstvennyy intellekt v kreativnykh industriyakh [Artificial intelligence in creative industries]. Artificial Intelligence Review, vol. 54, no. 5, pp. 345–365. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10462-021-10039-7>
2. Bala A. 2023. Intellektual'naya sobstvennost' i iskusstvennyy intellekt: voznikayushchie vyzovy i vozmozhnosti [Intellectual property and artificial intelligence: emerging challenges and opportunities]. International Journal of Research, vol. 10, no. 6, pp. 45–52. Available at: <https://ijrjournal.com/index.php/ijr/article/view/1397>
3. Dibrov P. S. 2025. Sovremennoe sostoyanie primeniya tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v rossiyskoy reklamnoy industrii [Current state of application of artificial intelligence technologies in the Russian advertising industry]. Vestnik nauki [Science Bulletin], no. 6 (87). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-primeneniya-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-rossiyskoy-reklamnoy-industrii> (Accessed: 27.10.2025).
4. Zimina L. O. and Svarovskaya E. B. 2024. K voprosu ob effektivnosti ispol'zovaniya neyrosetey v reklamnoy kommunikatsii [On the effectiveness of using neural networks in advertising communication]. Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya (MNKO) [World of Science, Culture, Education (MNKO)], no. 4 (107). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-effektivnosti-ispolzovaniya-neyrosetey-v-reklamnoy-kommunikatsii>
5. Kuz'minov Ya. and Kruchinskaya E. 2024. Potentsial generativnogo iskusstvennogo intellekta dlya resheniya professional'nykh zadach [The potential of generative artificial intelligence for solving professional tasks]. Forsayt [Foresight], no. 4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-generativnogo-iskusstvennogo-intellekta-dlya-resheniya-professionalnykh-zadach>
6. Kunts A., Fink K. and Shtamm H. 2021. Iskusstvennyy intellekt i intellektual'naya sobstvennost': ekonomicheskaya perspektiva [Artificial intelligence and intellectual property: an economic perspective]. WIPO Economic Research Working Paper, no. 65, pp. 1–40. Available at: <https://tind.wipo.int/record/49165?v=pdf>
7. Pikht P. G. and Tuvener F. 2023. Iskusstvennyy intellekt i intellektual'naya sobstvennost': ot teorii k politike i obratno — rekomendatsii po politike i issledovaniyam na pereschenii iskusstvennogo intellekta i intellektual'noy sobstvennosti [Artificial intelligence and intellectual property: from theory to policy and back — policy and research recommendations at the intersection of artificial intelligence and intellectual property]. IIC—International Review of Intellectual Property and Competition Law, vol. 54, no. 6, pp. 673–685.
8. Seydametova D. E. and Chertkov I. V. 2024. Vozmozhnosti primeniya iskusstvennogo intellekta v sozdaniii reklamnoy produktsii i dizayna [Opportunities for using artificial intelligence in creating advertising products and design]. Vestnik nauki [Science Bulletin], no. 5 (74). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-v-sozdaniii-reklamnoy-produktsii-i-dizayna>
9. Tregubov V. N. 2024. Perspektivnye napravleniya issledovaniy ispol'zovaniya generativnogo iskusstvennogo intellekta v marketinge [Promising research directions for the use of generative artificial intelligence in marketing]. International Journal of Open Information Technologies, no. 5. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivnye-napravleniya-issledovaniy-ispolzovaniya-generativnogo-iskusstvennogo-intellekta-v-marketinge>

10. Chirkina I. 2024. Vliyanie tekhnologiy iskusstvennogo intellekta na sovremennoye metody v marketinge [The impact of artificial intelligence technologies on modern methods in marketing]. Vestnik nauki [Science Bulletin], no. 3 (72). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-na-sovremennoye-metody-v-marketinge>

**Информация об авторах:**

И. М. РВАЧЕВА — кандидат экономических наук, доцент.

**Information about the authors:**

I. M. RVACHEVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 338.43

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.008

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АПК**

**Елена Васильевна Фудина<sup>1</sup>, Ирина Сергеевна Курмаева<sup>2</sup>, Анатолий Алексеевич Пенкин<sup>3</sup>, Наталья Сергеевна Шустова<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> *Пензенский государственный аграрный университет, Пенза, Россия*  
<sup>2, 3, 4</sup> *Самарский государственный аграрный университет, Кинель, Россия*

<sup>1</sup> *fudina\_ev@mail.ru*

<sup>2</sup> *kurmaeva.85@mail.ru*, SPIN-код: 8514-4190

<sup>3</sup> *penkin\_aa@mail.ru*

<sup>4</sup> *shystovans@yandex.ru*

**Аннотация.** В работе изучены особенности развития экономической безопасности агропромышленного комплекса. Определены ключевые элементы системы, отвечающей за экономическую безопасность, выявлено

значение системы экономической безопасности АПК РФ и предложены показатели для ее оценки. Приведены пороговые значения объема продаж продуктов питания. Рассмотрены данные по уровню потребления основных продуктов питания с указанием рациональных норм потребления на одного человека в год. Выделен уровень самообеспечения основными продуктами питания по РФ с учетом внутренних потребностей. Определены меры по сохранению экономической безопасности отраслей АПК.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, индикатор оценки продовольственной независимости на государственном уровне, система экономической независимости, уровень потребления, уровень самообеспечения

**Для цитирования:** Фудина Е. В., Курмаева И. С., Пенкин А. А. и др. Концептуальные основы развития системы экономической безопасности АПК // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 64–70; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.008>

Original article

### **Economic security**

## **CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF THE AGRICULTURAL SECTOR**

**Elena V. Fudina<sup>1</sup>, Irina S. Kurmaeva<sup>2</sup>, Anatoly A. Penkin<sup>3</sup>, Natalia S. Shustova<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> *Penza State Agrarian University, Penza, Russia*

<sup>2, 3, 4</sup> *Samara State Agrarian University, Kinel, Russia*

<sup>1</sup> *fudina\_ev@mail.ru*

<sup>2</sup> *kurmaeva.85@mail.ru*, SPIN code: 8514-4190

<sup>3</sup> *penkin\_aa@mail.ru*

<sup>4</sup> *shystovans@yandex.ru*

**Abstract.** This paper examines the development of economic security in the agro-industrial complex. Key elements of the system responsible for economic security are identified, the significance of the economic

security system for the Russian agro-industrial complex is revealed, and indicators for its assessment are proposed. Threshold values for food sales are provided. Data on the consumption level of basic foodstuffs are examined, indicating rational consumption standards per person per year. The level of self-sufficiency in basic foodstuffs in the Russian Federation is identified, taking into account domestic needs. Measures for maintaining the economic security of the agro-industrial

**Keywords:** economic security, indicator for assessing food independence at the state level, system of economic independence, level of consumption, level of self-sufficiency

**For citation:** Fudina E. V., Kurmaeva I. S., Penkin A. A. et al. Conceptual Foundations of the Economic Security System Development of the AIC // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 64–70 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.008>

© Фудина Е. В., Курмаева И. С., Пенкин А. А., Шустова Н. С., 2025

**В**едение. Агропромышленный комплекс играет ключевую роль в российской экономике, занимая центральную позицию в ее структуре, что во многом определено неразрывной связью с обеспечением продовольственной безопасности нации. Успешность функционирования АПК напрямую определяет уровень жизни населения, состояние здоровья граждан и степень их защищенности от продовольственных угроз. Чтобы обеспечить продовольственную безопасность, которая лежит в основе экономической стабильности страны, агропромышленный комплекс должен работать без сбоев. Постоянное развитие этого сектора, его способность конкурировать на международных рынках и достижение поставленных целей — это залог национальной независимости, сохранения государственности и суверенитета, а также путь к повышению уровня жизни граждан [7].

Эффективность агропромышленного комплекса (АПК) напрямую зависит от наличия прочной системы экономической безопасности. Эта система формируется на основе таких направлений, как организационная, техническая, экологическая, информационная, биологическая, финансовая и кадровая безопасность [2].

Значение системы экономической безопасности АПК Российской Федерации:

- производство и реализация населению качественного и разнообразного продовольствия согласно утвержденным нормам, указанным в Доктрине продовольственной безопасности России;
- поддержание финансовой устойчивости и способности агропромышленных предприятий расплачиваться по своим обязательствам;
- развитие и расширение агропромышленного производства для повышения экономической эффективности и процветания отрасли в целом;
- модернизация агропромышленного комплекса за счет внедрения передовых технологий и более эффективного использования ресурсов для повышения производительности;
- превращение России из импортера агропродукции в крупного экспортёра, ориентированного на удовлетворение потребностей стран, нуждающихся в продовольствии [3].

Ключевые параметры, характеризующие экономическую деятельность предприятий, включают: объемы выпуска и сбыта продукции; рыночную позицию; конкурентоспособность; инновационную активность; расходы на исследования и разработки; технологическое оснащение; обеспеченность сырьем и энергоресурсами [1].

Данные пороговых значений объема продаж продуктов питания в условиях нашей страны приведены в таблице 1.

Таблица 1

#### Пороговые значения объема продаж продуктов питания

Показатель	Значение ( $\geq$ , %)
Зерно	95
Сахар	90
Растительное масло	90
Мясо и мясопродукты	85
Молоко и молокопродукты	90

## Экономическая безопасность

Показатель	Значение (>=, %)
Рыба и рыбопродукты	85
Картофель	95
Овощи и бахчевые	90
Фрукты и ягоды	60
Семена сельхоз культур	75

Продукты питания должны быть экономически и физически доступны, а также соответствовать требованиям технического регулирования Евразийского экономического союза.

Экономическая доступность указывает на то, насколько обеспечено население основными продуктами питания, при этом сравнивает фактическое потребление ключевых продуктов на человека с тем количеством, которое считается достаточным для здорового и сбалансированного питания. Если этот показатель достигает 100%, значит, население потребляет достаточное количество продуктов для поддержания здоровья.

Физическая доступность, способна отражать, насколько легко люди могут приобрести продукты питания. Этот показатель измеряется в процентах и показывает соотношение между всеми местами, где продаются продукты (магазины, рынки и т.д.), и общим количеством таких точек.

Можно сформулировать следующий набор ключевых индикаторов для оценки продовольственной безопасности на государственном уровне:

- питательная ценность отражает количественную оценку фактического и нормативного содержания питательных веществ в рационе питания отечественного населения;
- структура потребления учитывает уровень потребления основных видов продовольствия в пересчете на одного жителя страны;
- доступность питания предполагает соотношение уровня доходов с возможностью получить необходимое количество полезных для жизнедеятельности веществ;
- качество продукции включает оценку объемов возникающего импортного и отечественного брака продовольствия;
- государственная поддержка предполагает оптимальный размер государственного резерва, который может быть предназначен для поддержки не только аграрных предприятий, но и субъектов Российской Федерации в случае изменений спроса и предложения на аграрном рынке и др. [4].

Для анализа устойчивости агропромышленного комплекса (АПК) применяются следующие ключевые индикаторы:

- земельные ресурсы: объем сельскохозяйственных угодий, задействованных в деятельности АПК;
- кадровое обеспечение: уровень обеспеченности рабочей силой, измеряемый количеством работников на каждые сто гектаров земли и др.

В 2022 году экономическая безопасность России оказалась под серьезным давлением, затронув все сферы, включая агропромышленный комплекс (АПК). Санкции Запада привели к искусственному ограничению импорта сельхозтехники. Слабая представленность отечественных производителей на рынке стала существенной угрозой для аграрного сектора.

Однако сложности с импортом и ремонтом импортной техники, а также дефицит запчастей открыли возможности для российских компаний. В результате с 2021 по 2023 годы доля отечественной сельхозтехники на рынке выросла на 10%, достигнув 61% (по сравнению с 51% в 2021 году).

В таблице 2 представлены фактические объемы потребления продуктов питания и рациональные нормы потребления пищевых продуктов в условиях России за период с 2021 по 2023 годы.

В 2023 году наблюдалась тревожная тенденция в рационе питания населения, характеризующаяся существенными дисбалансами и однообразием. Потребление молока и молочных продуктов составило лишь около 76,7% от рациональной нормы. Это может привести к дефициту кальция, витамина D и других важных питательных веществ, необходимых для здоровья костей, зубов и общего самочувствия.

Потребление фруктов и ягод составило всего 66% от рекомендуемого уровня. Это говорит о значительном дефиците природных сахаров, витаминов, минералов и антиоксидантов, которые играют важную роль в профилактике различных заболеваний.

Жители нашей страны продолжают увеличивать потребление мяса по сравнению с уровнем 2021 года, рост составил 3,89%. При этом наиболее востребованным на протяжении многих лет остается мясо птицы. Несмотря на положительные

тенденции, по уровню потребления наша страна занимает лишь 56 место в рейтинге. Лидерами рейтинга потребления мяса в мире являются Люксембург — 136 кг, США — 125 кг, Австралия — 123 кг.

Таблица 2

### Потребление основных продуктов питания по Российской Федерации (на душу населения в год, килограммов)

Наименование	2021	2022	2023	Рациональная норма потребления
Мясо и мясопродукты в пересчете на мясо	77	78	80	74
в том числе мясо и мясопродукты без субпродуктов II категории и жира-сырца	71	72	74	-
Молоко и молочные продукты в пересчете на молоко	239	241	247	322
Яйца и яйцепродукты — штук	279	288	290	260
Рыба и рыбопродукты				
в живом весе (весе сырца)	21,0	19,2	22,6	28
Сахар	38	39	39	8
Масло растительное	13,5	13,8	13,8	12
Картофель	83	84	86	90
Овощи и продовольственные бахчевые культуры	103	104	105	140
Фрукты и ягоды	62	63	66	100
Хлебные продукты	113	113	112	97

Уровень потребления овощей достиг 75% от нормы. Недостаточное количество овощей в рационе означает снижение поступления клетчатки, витаминов (например, витаминов А, С, К), минералов и антиоксидантов, что может оказаться на пищеварении, иммунитете и общем состоянии здоровья.

Уровень самообеспечения основными продуктами питания в нашей стране в период с 2021 по 2023 годы представлен в таблице 3.

Уровень самообеспеченности зерном и рыбой за период с 2021 по 2023 годы значительно превышал внутренние потребности, во многом это позволяло развивать экспорт по рыбе и зерну.

В указанный период было экспортировано более 80 млн. тонн зерна, большая доля экспорта — пшеница (44 млн. тонн), остальное экспортируемое зерно — ячмень (4,5 млн. тонн) и кукуруза (3 млн. тонн), их экспортировалось в данный период

меньше, чем в предыдущие годы, что определено уменьшением производства, связанного с ухудшением погодных условий для их выращивания. Поставки зерна осуществлялись в более чем 100 стран, при этом больший объем отгрузок был осуществлен в страны Ближнего Востока и Африки. Кроме того, вместе с ростом экспорта зерновой продукции наблюдалось и увеличение на 18% отгрузки продуктов переработки зерна. Это было обусловлено работой, которая была проведена между Министерством сельского хозяйства и Россельхознадзором по устранению ограничений и различного рода барьеров со странами-импортерами.

Китай остается страной-импортером отечественного зерна на протяжении нескольких десятилетий, увеличивая поставки яровой пшеницы, ячменя, овса более чем на 20% к 2023 году по сравнению с уровнем 2021 года.

**Уровень самообеспечения основными продуктами питания по РФ, %**

Наименование	2021	2022	2023
Зерно	165,6	148,3	191,4
Мясо	99,7	101,8	101,7
Молоко	84,3	85,7	86,0
Яйца	98,2	98,0	98,6
Рыба	153,7	165,3	152,9
Картофель	88,7	94,5	101,0
Овощи и продовольственные бахчевые культуры	86,5	88,5	89,1
Фрукты и ягоды	44,4	47,3	44,6

В 2022 году уровень самообеспеченности рыбной продукцией в России составил 165,3%, данный показатель практически в несколько раз превышал индикатор Доктрины продовольственной безопасности, достигнув максимального значения за три анализируемых года. Это свидетельствует о том, что внешние ограничения, несмотря ни на что, позволяют динамично развиваться данной отрасли, и добыча водных биоресурсов это подтверждает (5,37 млн. тонн). Вместе с тем темпы производства сырья стимулируют развитие переработки рыбы, и выпуск рыбной продукции возрос на 245 тыс. тонн и к 2023 году составил 4,4 млн. тонн. К этому же периоду увеличился оборот профильных организаций на 17% и достиг 1 трлн. рублей, на 21% увеличилась средняя зарплата в рыбохозяйственном комплексе.

Уровень самообеспечения мясом достиг устойчивых значений, которые способны полностью покрыть потребности отечественного населения к 2023 году. Самообеспечение яйцами в нашей стране остается стабильным, к 2023 году производство яиц увеличилось на 1,2% по сравнению с уровнем 2022 года и достигло 46,7 млрд. штук. В 2023 году было отмечено значительное увеличение цен на яйца, вызванное наличием высокого спроса со стороны потребителей и фармацевтических предприятий, поэтому были предприняты меры по стабилизации ценовой политики с утверждением их беспошлинного импорта [5, 6].

По установленным индикаторам Доктрины продовольственной безопасности, установленным в 2020 году, продовольственная независимость Российской Федерации не была достигнута по молоку и молокопродуктам, о чем свидетельствует его сни-

жение с 84% в 2022 году до 86% к 2023 году. Негативная тенденция возникла впервые за последнее десятилетие, поэтому необходимо применение мер, которые будут направлены на привлечение значительных инвестиций в данную отрасль, а также полный контроль государственных структур и поддержка всей цепочки производства отечественной молочной продукции.

Несмотря на то, что по ряду продуктов питания возникает недостаточный уровень самообеспечения, в ближайшем будущем посредством ввода мероприятий, утвержденных в Государственной программе развития сельского хозяйства до 2030 года, будут решены основные задачи, включающие развитие аграрной сферы, в том числе с применением принципов планирования ключевых потребностей в аграрной продукции, снижении и минимизации угроз продовольственной безопасности за счет образования стратегических запасов, установлении на социальные товары порога допустимой наценки и других мер.

**Вывод**

В последние годы, несмотря на присутствие в РФ санкционной политики недружественных стран, были выявлены положительные тенденции в области экономической безопасности ряда отраслей АПК, однако остается актуальным вопрос обеспечения и поддержания их бесперебойной работы посредством активной поддержки и регулирования со стороны государства. Вместе с тем необходимо отечественным аграрным предприятиям следовать готовыми к введению технологических, организационных и других видов инноваций, развитию институциональных условий для эффективной работы в области аграрного рынка.

**Список источников**

1. Указ Президента РФ от 21.01.2020 № 20 «Об утверждении Доктрины продовольствен-
- ной безопасности Российской Федерации»

- [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/73438425/> (дата обращения: 27.10.2025).
2. Зырянова Т. В., Маслаков В. В., Чупина И. П., Кот Е. М. Внешнеэкономические и межрегиональные условия продовольственного обеспечения России // Аграрный вестник Урала. 2017. № 1(155). С. 16. EDN YLFLHL.
  3. Новичков Н. В., Новиков В. Г. О роли местных сельских сообществ в обеспечении продовольственной безопасности и аграрного развития в условиях санкционного давления // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2023. № 6(100). С. 87–96. DOI 10.33938/236–87. EDN VYHVR.
  4. Курмаева И. С., Баймишева Т. А., Чернова Ю. В. Современные тенденции развития агропромышленного комплекса РФ // Перспективы развития землеустройства, экономики и управления в АПК: материалы VI Национальной научно-практической конференции, Ижевск, 2024 год. Ижевск: Удмуртский государственный аграрный университет, 2024. С. 185–189. EDN WUHKOT.
  5. Минздравом России рекомендованы рациональные нормы потребления пищевых продуктов, отвечающие современным требованиям здорового питания [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/47342.html/> (дата обращения: 27.10.2025).
  6. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области: официальный интернет-портал [Электронный ресурс]. URL: <http://samarastat.gks.ru/> (дата обращения: 26.10.2025).
  7. Чернова Ю. В., Баймишева Т. А., Курмаева И. С. Оценка обеспечения продовольственной безопасности регионов РФ в условиях санкционных ограничений // Достижения и перспективы научно-инновационного развития АПК: сб. ст. по материалам V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курган: Курганский государственный университет, 2024. С. 269–272. EDN SYPBGS.

### References

1. Указ Президента РФ от 21 января 2020 г. N 20 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации» [Decree of the President of the Russian Federation of January 21, 2020 No. 20 “On Approval of the Doctrine of Food Security of the Russian Federation”]. Available at: <https://base.garant.ru/73438425/> (Accessed: 27.10.2025).
2. Zyryanova T. V., Maslakov V. V., Chupina I. P. and Kot E. M. 2017. Vneshneekonomicheskie i mezhregional'nye usloviya prodovol'stvennogo obespecheniya Rossii [Foreign economic and interregional conditions of food supply in Russia]. Agrarnyy vestnik Urala [Agrarian Bulletin of the Urals], no. 1(155), p. 16. EDN YLFLHL.
3. Novichkov N. V. and Novikov V. G. 2023. O roli mestnykh sel'skikh soobshchestv v obespechenii prodovol'stvennoy bezopasnosti i agrarnogo razvitiya v usloviyakh sanktsionnogo davleniya [On the role of local rural communities in ensuring food security and agricultural development under sanctions pressure]. Ekonomika, trud, upravlenie v sel'skom khozyaystve [Economy, Labor, Management in Agriculture], no. 6(100), pp. 87–96. DOI 10.33938/236–87. EDN VYHVR.
4. Kurmaeva I. S., Baimisheva T. A. and Chernova Yu. V. 2024. Sovremennye tendentsii razvitiya agropromyshlennogo kompleksa RF [Modern trends in the development of the agro-industrial complex of the Russian Federation]. In: Perspektivy razvitiya zemleustroystva, ekonomiki i upravleniya v APK: Materialy VI Natsional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Izhevsk [Prospects for the development of land management, economics and management in the agro-industrial complex: Materials of the VI National Scientific and Practical Conference, Izhevsk]. Izhevsk: Udmurtskiy gosudarstvennyy agrarnyy universitet, pp. 185–189. EDN WUHKOT.
5. Minzdravom Rossii rekomendovany ratsional'nye normy potrebleniya pishchevykh produktov, otvechayushchie sovremennym trebovaniyam zdorovogo pitaniya [The Russian Ministry of Health has recommended rational norms for the consumption of food products that meet modern healthy eating requirements]. Available at: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/47342.html/> (Accessed: 27.10.2025).
6. Territorial'nyy organ Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki po Samarskoy oblasti: ofitsial'nyy internet-portal [Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Samara Region: official Internet portal]. Available at: <http://samarastat.gks.ru/> (Accessed: 26.10.2025).

7. Chernova Yu. V., Baimisheva T. A. and Kurmaeva I. S. 2024. Otsenka obespecheniya prodovol'stvennoy bezopasnosti regionov RF v usloviyakh sanktsionnykh ograniceniy [Assessment of ensuring food security of the regions of the Russian Federation under sanctions restrictions]. In: Dostizheniya i perspektivy nauchno-innovatsionnogo razvitiya APK: Sbornik statey po materialam V Vserossiyskoy (natsional'noy) nauchno-prakticheskoy konferentsii [Achievements and prospects of scientific and innovative development of the agro-industrial complex: Collection of articles based on the materials of the V All-Russian (National) Scientific and Practical Conference]. Kurgan: Kurganskiy gosudarstvennyy universitet, pp. 269–272. EDN SYPBGS.

### Информация об авторах:

Е. В. ФУДИНА — кандидат экономических наук, доцент;  
И. С. КУРМАЕВА — кандидат экономических наук, доцент;  
А. А. ПЕНКИН — кандидат экономических наук, профессор;  
Н. С. ШУСТОВА — старший преподаватель.

### Information about the authors:

E. V. FUDINA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
I. S. KURMAEVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
A. A. PENKIN — Candidate of Economic Sciences, Professor;  
N. S. SHUSTOVA — Senior Lecturer.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья  
УДК 338.48  
DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.009

## **АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ РАЗМЕЩЕНИЯ ТУРИЗМА АЗЕРБАЙДЖАНА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**T. V. Агазаде<sup>1</sup>**

***<sup>1</sup> Азербайджанский Университет Туризма и  
Менеджмента, Баку, Азербайджан***

***<sup>1</sup> taleh.aghazada@gmail.com***

**Аннотация.** В статье проведен анализ развития и современного состояния важной составной части индустрии туризма Азербайджана — индустрии размещения. Были выявлены ее особенности и основные характеристики. Анализ позволил определить ключевые внешние и внутренние факторы, обеспечивающие устойчивое развитие индустрии размещения. Исследование показало как современные тенденции развития индустрии размещения, так и унаследованные от советского периода, и позволило провести их критический анализ и оценку.

Особое внимание в статье уделено переходу индустрии размещения туризма Азербайджана на цифровые технологии. Отмечается, что процессы цифровизации привели к значительной трансформации индустрии размещения. Изменились поведение и привычки потребителей, выросла конкуренция, бизнес переместился в цифровую плоскость, а маркетинг услуг стал более совершенным. Цифровизация также сильно влияет на внешнюю и внутреннюю среду деятельности менеджеров гостиничного сектора республики. Она побуждает их адаптировать бизнес-процессы под меняющиеся потребности и предпочтения клиентов.

**Ключевые слова:** индустрия размещения туризма, целевые программы, гостиничный комплекс, санаторно-курортная отрасль, цифровизация, блокчейн-технологии

**JEL:** L83

**Для цитирования:** Агазаде Т. В. Анализ развития индустрии размещения туризма Азербайджана в современных условиях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 71–83; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.009>

Original article

### **Global economy**

## **ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE ACCOMMODATION TOURISM INDUSTRY OF AZERBAIJAN IN MODERN CONDITIONS**

**T. V. Aghazade<sup>1</sup>**

**<sup>1</sup> Azerbaijan University of Tourism and Management, Baku, Azerbaijan**

**<sup>1</sup> taleh.aghazada@gmail.com**

**Abstract.** This article analyzes the development and current state of the accommodation industry, an important component of Azerbaijan's tourism industry. Its features and key characteristics are identified. The analysis allowed us to identify key external and internal factors ensuring the sustainable development of the accommodation industry. The study revealed both current trends in the accommodation industry's

development and those inherited from the Soviet period, and allowed for their critical analysis and evaluation.

The article focuses on the digitalization of Azerbaijan's tourism accommodation industry. It notes that digitalization processes have led to a significant transformation of the accommodation industry. Consumer behavior and habits have changed, competition has increased, businesses have shifted to the digital realm, and service marketing has become more sophisticated. Digitalization also significantly impacts the external and internal environments of hotel sector managers in the country, encouraging them to adapt business processes to the changing needs and preferences of customers.

**Keywords:** tourism accommodation industry, targeted programs, hotel complex, resort industry, digitalization, blockchain technologies

**JEL:** L83

**For citation:** Aghazade T. V. Analysis of the development of the accommodation tourism industry of Azerbaijan in modern conditions // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 71–83 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.009>

© Агазаде Т. В., 2025

**Введение.** В настоящее время индустрия туризма рассматривается как одна из доходных и интенсивно развивающихся отраслей экономики Азербайджанской Республики. Главная цель развития отрасли заключается в создании современного, высокоэффективного и конкурентоспособного туристического продукта. Это позволяет удовлетворять потребности населения республики, а также граждан ближнего и дальнего зарубежья в туристско-экскурсионных и санаторно-оздоровительных услугах.

Среди факторов, повлиявших на устойчивое развитие туристической индустрии после 2018 г., можно выделить активную политику продвижения страны как туристического направления, рост числа малых и нетрадиционных объектов размещения, а также стабилизацию и консолидацию рынка. Особое влияние оказала пандемия COVID-19, которая нанесла значительный удар по туристической сфере и, в частности, по гостиничному бизнесу Азербайджана. В этот период резко снизилась загруженность отелей. Так, в 2020 г. доходы гостиниц упали на 74%. Уже в 2021 г. начался процесс восстановления, а в последующие годы доходы стали демонстрировать ускоренный рост.

Модернизация инфраструктуры индустрии туризма в регионах республики, особенно в Карабахском экономическом районе, представляет-  
ся крайне важным для диверсификации и сниже-  
ния нагрузки на столицу. Эти районы обладают  
значительным потенциалом для развития туризма,  
который может способствовать общенацио-  
нальному росту.

Конкуренция в индустрии размещения туризма Азербайджана усиливается, что объективно требует повсеместного применения цифровых технологий. Среди ключевых преимуществ цифровизации можно выделить повышение качества сервиса и предоставляемых услуг, оптимизацию и автоматизацию бизнес-процессов, внедрение новых дополнительных услуг, а также содействие развитию IT-сферы, создавая условия, при которых бизнес стимулируется к финансированию и внедрению отечественных инновационных разработок.

Цифровизация открывает широкий спектр возможностей для индустрии размещения, повышая качество обслуживания и делая его более персонализированным.

### Основная часть

#### Анализ динамики развития гостиничной индустрии туризма республики

Исследование мировой и национальной практики туристической деятельности показывает, что одним из ключевых факторов устойчивого развития туризма любой страны или региона является наличие объективно классифицированных природно-рекреационных и историко-культурных объектов. Они создают туристический интерес и формируют основной и вспомогательный пакет услуг<sup>1</sup>.

Особое внимание следует уделить географическому положению Азербайджана. Республика находится на пересечении крупных транспортных коридоров «Север–Юг» и «Запад–Восток» и имеет развитую транспортную инфраструктуру. Азербайджан обладает значительным и разнообразным природно-ресурсным потенциалом:

<sup>1</sup> Скобкин С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: Учеб. пособие / С. С. Скобкин. — М.: Магистр, 2007. с. 396–400.

прибрежные зоны Каспийского моря с пляжами и целебными песками, нетронутые природные ландшафты, сеть особо охраняемых природных территорий, охватывающая 9 климатических зон. Богатое историко-культурное наследие (Азербайджан является территорией трёх мировых религий и центром зороастризма), а также гостеприимство местного населения усиливают туристическую привлекательность страны.

На территории республики выявлено около 7 тысяч объектов исторической, научной, художественной и иной культурной ценности, из которых 1165 находятся под государственной охраной. Три объекта включены в список культурного наследия ЮНЕСКО.

После обретения независимости, особенно с начала 2000-х годов, в Азербайджане реализованы значимые инфраструктурные проекты: построены гостиничные комплексы, туристические и торгово-развлекательные центры, созданы туристические маршруты. Это способствовало росту туристского потока и увеличению объёма предоставляемых туристских услуг.

Важную роль в развитии туризма играет участие Азербайджана в проекте ТРАСЕКА (Transport Corridor Europe-Caucasus-Asia), который позднее получил название «Возрождение Великого Шелкового Пути». Участие в этом проекте открывает значительные возможности в сфере торговли и транспорта, привлекает туристов и инвестиции, а также стимулирует развитие туристского предпринимательства<sup>2</sup>.

Преодолевая спад в экономике, вызванный пандемией COVID-19, особенно в рекреационном секторе, в последние годы в Азербайджане реализуются национальные проекты стратегического характера. Они нацелены на развитие приоритетных туристических дестинаций, что способствует ускоренному восстановлению отрасли.

Реализация «Стратегической дорожной карты по развитию экономики республики и ее основных секторов», целевой программы «Азербайджан 2030: Национальные приоритеты социально-экономического развития» и «Стратегии социально-экономического развития на 2022–2026 гг.» создаёт условия для формирования и дальнейшего развития современной индустрии устойчивого туризма. Это приведёт к укреплению материальной базы туризма, повышению уровня обслуживания туристов и комфортальности средств размещения, увеличению числа и мощности туристических объектов, а также расширению разнообразия туристских маршрутов. Одновременно будут обеспечены сохранение и восстановление объектов культурно-исторического и природного наследия страны<sup>3</sup>.

Туристический рынок республики уже несколько лет демонстрирует высокие темпы экономического роста, превышающие среднемировые показатели. В 2024 г. поступления от туризма в ВВП страны оценены в \$2,7 млрд., что на 22% выше, чем в 2023 г.<sup>4</sup> Это составляет 57% от общего объема несырьевого ВВП Азербайджана. В целом за период 2003–2024 гг. доходы от туризма увеличились в 26 раз, а вклад туристического сектора в экономику восстановился до допандемического уровня и составил 2,4%.

В период 2010–2024 гг. наблюдалась тенденция роста удельного веса добавленной стоимости, создаваемой в типичных для туризма отраслях, в ВВП страны. Однако в 2020 году этот показатель резко снизился с 4,5% до 1,9%. Уже к 2024 г. удельный вес вновь увеличился и составил 4,7%. В среднем за 2006–2024 гг. доля добавленной стоимости, формируемой в туристических секторах, составила 3,8% ВВП страны (см. табл. 1).

Таблица 1

#### Технико-экономические данные в отраслях, сопредельных туризму

Показатели	2010	2013	2015	2020	2024	В 2024 по отн. к 2013 г., %
Численность, работающих в сопредельных к туризму отраслях, чел.	36 899	40 892	49 499	49 019	79 924	рост в 2,2 раза больше, чем в 2010 г.

<sup>2</sup> Рахманов Ф. П. Социальная сфера и социальная политика. Академия государственного управления при Президенте Азербайджанской Республики, Баку, 2021. — 436 с.

<sup>3</sup> Стратегическая дорожная карта по перспективе национальной экономики Азербайджанской Республики. Баку: 6 декабря 2016 года.

Азербайджан 2030: Национальные приоритеты социально-экономического развития. Баку: 2021. <https://president.az/articles/50474>

Стратегия социально-экономического развития Азербайджанской Республики на 2022–2026 годы. Баку: 2022. <https://e-qanun.az/framework/50013>

<sup>4</sup> Государственный комитет Азербайджанской Республики по статистике. Раздел «Туризм» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.stat.gov.az/source/tourism> (дата обращения: 26.10.2025).

## Мировая экономика

Показатели	2010	2013	2015	2020	2024	В 2024 по отн. к 2013 г., %
Объем добавленной стоимости, полученных в сопредельных к туризму отраслях, млн. манат		2 080,2	2 437,3	1 387	5 973,8	рост в 2,9 раза
Уд. вес дополнительной стоимости в общем ВВП, полученных в сопредельных к туризму отраслях, %		3,6	4,54	1,9	4,7-	рост в 1,3 раза
Объем инвестиций, вложенных в сопредельные к туризму отраслях, млн. манат	949	1,4	1 064	45,8	479	–

Источник: <https://www.stat.gov.az/source/tourism>

Размер инвестиций, вложенных в сопредельные к туризму отрасли, имеет в динамике значительные колебания. Наиболее высокая активность вложения инвестиций наблюдалась в 2011–2015 гг., когда туристическая сфера стала одним из приоритетов развития ненефтяного сектора и была принята программа развития туризма.

В Азербайджане успешно развивается туристическая индустрия. Ее доходы формируют 381 туристическое агентство и компании. На 2024 г. в стране насчитывалось 859 гостиниц и других учреждений гостиничного типа<sup>5</sup>.

Как свидетельствует таблица 1, за анализируемый период число работающих в сфере туризма выросло с 36 103 до 79 924 человек. Это означает увеличение в 2,2 раза. Республика продемонстрировала значительный прогресс по многим другим

ключевым показателям развития туристической индустрии.

Важным компонентом индустрии туризма является индустрия размещения. В 2024 г. в Азербайджане насчитывалось 859 гостиниц. На одну гостиницу, включая мотели и общежития гостиничного типа, приходится в среднем около 37 номеров на 78,4 места. Показатель использования номерного фонда составляет 37%. Средний номер приносит 417,2 маната валового дохода, а затраты на номер составляют в среднем 327,7 маната<sup>6</sup>.

Гостиничный бизнес для предпринимателей в республике является одним из самых доходных (см. табл. 2). В настоящее время в Азербайджане развивается деловая активность. Поэтому с каждым годом будет проводиться все больше мероприятий, таких как саммиты, форумы, конференции и пр.

Таблица 2

### Основные показатели развития гостиниц в Азербайджане

	2006	2010	2015	2020	2022	2024	Изменение в 2024 г. относительно 2006 г., %
Число гостиниц и объектов гостиничного типа, единиц	285	499	536	682	757	859	Рост в 3,01
Вместимость, мест	24 706	30 793	37 278	50 687	56 562	67 376	2,7
Число номеров, единиц	11 403	14 158	17 953	24 195	27 312	31 750	2,78
Число размещенных, в т. ч.	291 617	438 479	838 145	668 813	1 697 358	2 380 247	8,16

<sup>5</sup> Государственный комитет Азербайджанской Республики по статистике. Раздел «Туризм» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.stat.gov.az/source/tourism> (дата обращения: 26.10.2025).

<sup>6</sup> Государственный комитет Азербайджанской Республики по статистике. Раздел «Туризм» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.stat.gov.az/source/tourism> (дата обращения: 26.10.2025).

	2006	2010	2015	2020	2022	2024	Изменение в 2024 г. относительно 2006 г, %
жителей республики	141 081	226 123	342 497	401 430	789 405	1 026 220	7,27
иностранных граждан	150 536	212 356	495 648	267 383	907 953	1 354 027	8,99
Число ночевок, в т. ч.:	1 115 013	1 358 286	1 644 056	999 786	2 647 178	4 282 800	3,84
жителей республики	557 698	790 230		583 057	1 253 063	1 934 787	3,47
иностранных граждан	557 315	568 056	958 939	416 729	1 394 115	2 348 013	4,21
Численность работающих, единиц	4 338	6 021	8 364	10 731	12 314	15 202	3,5
Прибыль гостиниц и объектов гостиничного типа, тыс. манат	74 342	105 889	183 055	116 798	355 322	694 162	9,33
Затраты на производство продукции и услуг, тыс. манат	5 001	87 880	171 731	171 805	296 806	510 413,7	102,0
Налоги, выплаченные в бюджет, тыс. манат	9 446	15 131	28 098	15 018	25 145	38 450	4,07

Источник: разработано автором с использованием  
<https://www.stat.gov.az/source/tourism>

Развитие гостиниц стимулируется также проведением международных спортивных мероприятий высокого уровня, которые одновременно являются крупными туристскими событиями.

Создание высокоэффективного гостиничного хозяйства в Карабахе откроет возможности для использования большого туристического потенциала освобожденных территорий Азербайджана.

Структура гостиничной инфраструктуры показывает постепенный рост. Это связано с ростом туристических потоков и увеличением спроса на гостиничные услуги.

В 2024 г. число гостиниц и учреждений гостиничного типа по сравнению с 2006 г. увеличилось

в 3,0 раза. Это привело к росту номерного фонда в 2,78 раза. Доходы предпринимателей, занимающихся гостиничной деятельностью, возросли в 9,3 раза и составили 694,1 млн. манатов. Затраты на производство продукции и услуг в этой отрасли за последние 20 лет увеличились в 102 раза.

На долю столицы приходится 320 средств размещения, включающих 15 592 номера и 29 998 мест в них. В ближайшее время в Баку планируется открытие нескольких крупных и около 20 малых отелей. Их суммарная вместимость составит примерно 1,5 тыс. номеров или 3–3,2 тыс. мест.

Проведение 29-й сессии Конференции сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата

(COP29) в Азербайджане в ноябре 2024 г. показало широкие возможности индустрии туризма. На мероприятие зарегистрировались более 77 тыс. участников из 197 стран.

Число размещённых туристов в гостиницах Азербайджана за исследуемый период увеличилось с 291 617 до 2 380 247 человек, что составляет рост в 8,2 раза. Количество размещённых иностранцев выросло в 9 раз и составило 56,9% от общего числа туристов.

Положительную динамику показывают и другие показатели гостиничной индустрии. Например, выросла прибыль от эксплуатации гостиниц и предприятий гостиничного типа. Это положительно сказалось на занятости и решении проблем безработицы, особенно в регионах, а также на повышении благосостояния населения.

Выплата НДС и прочих налогов в 2024 г. составила 38 450 тыс. манатов, что в 4,1 раза больше показателя 2006 г.

Количество ночёвок в гостиницах регионов за этот период увеличилось в 3,84 раза — с 1 115 013 до 4 282 800. Средняя продолжительность пребывания туристов составила 1,8 ночевки.

В 2024 г. в туристическую сферу было инвестировано 289,5 млн. манатов.

Вместе с тем, местные и иностранные компании, проявляющие интерес к инвестированию, отмечают нехватку квалифицированной рабочей силы, недостаток опыта практической работы, низкий уровень цифровых навыков у местного населения.

Применение системы «Одно окно» при привлечении иностранных и местных инвестиций может оказать значительное положительное влияние на развитие туристической отрасли. Эта цифровая платформа демонстрирует страну как инвестиционно привлекательную. Она содержит информацию о доступных сферах для инвестиций, законодательстве, налогах, финансах и растущей экономике страны. Кроме того, платформа предлагает электронные услуги для инвесторов.

Динамично растет число работников гостиничной индустрии (рост в 3,5 раза). Среднесписочная численность персонала на конец 2024 г. составила 15 202 человека.

Большинство работников гостиниц и туристической сферы не имеют специального туристиче-

ского образования. Основу персонала составляют люди со средним образованием.

Ежегодно в сфере размещения туристов и общественного питания создается от 1 000 до 1 200 новых рабочих мест. Спрос на кадры в туристической отрасли ежегодно растет. Эта тенденция, вероятно, усилится в будущем в ходе реализации приоритетов, определенных в «Стратегической дорожной карте по развитию специализированной индустрии туризма»<sup>7</sup>.

В целом по Азербайджану 43,4% гостиниц находятся в городах, а 56,6% — в регионах. Такое распределение ограничивает развитие некоторых видов туризма, например, сельского и экологического.

В 2024 г. гостиницы страны обслужили 2,4 млн. человек. Это в 8,2 раза больше по сравнению с 2006 г. Из обслуженных туристов 43,1% — из Азербайджана, а 56,9% — из зарубежья. Эти данные показывают, что страна становится все более привлекательной для иностранных туристов.

В целом, данные свидетельствуют о положительной динамике развития гостиничной отрасли. Это связано с усилиями государства и частных инвесторов, а также с увеличением туристических потоков как внутри страны, так и из-за рубежа.

Сфера гостиничных услуг делится на разные сегменты. Они различаются по уровню сервиса, качеству предоставляемых услуг, финансовым показателям, доходности и перспективам роста и развития.

В Азербайджане работают многочисленные международные гостиничные операторы. Среди них: Holiday Inn, Park Inn, Hyatt, Radisson, Ramada, Hilton Baku, Four Seasons Hotel Baku, Hyatt Regency, JW Marriott Absheron Baku Hotel, Grand Hotel Europe, Fairmont Baku, Intercontinental и Pullman Baku. Отели этого уровня предлагают высокий стандарт обслуживания. Большинство расположены в Баку и обеспечивают элитные условия проживания.

В 2024 г. в стране было проведено оценивание 301 отеля в рамках процесса сертификации. Сертификаты получили 186 отелей. Из них: 1 отель соответствовал категории 5 звезд, 13–4 звезды, 67–3 звезды, 75–2 звезды, 30–1 звезда.

Таким образом, общее число сертифицированных отелей достигло 259. Среди них: 22 — ка-

<sup>7</sup> Стратегическая дорожная карта по развитию специализированной туристической индустрии в Азербайджанской Республике. Утверждена Указом Президента Азербайджанской Республики от 6 декабря 2016 года.

тегории 5 звезд, 28–4 звезды, 97–3 звезды, 81–2 звезды, 31–1 звезда<sup>8</sup>.

Гостиницы высокого класса предоставляют широкий спектр услуг на высоком уровне. Среди таких услуг: оперативное бронирование, доставка в номер, трансферные услуги, химчистка и глажка, обмен валюты, факс, ксерокопирование, камеры для хранения багажа. Все отели имеют доступ к интернету и бесплатный Wi-Fi.

В то же время большое количество трёхзвездочных отелей в регионах не соответствуют международным стандартам. Им не хватает бассейнов, спортивных сооружений и других удобств. Поэтому стране необходимо строить больше трёх- и двухзвездочных гостиниц и хостелов, соответствующих высоким стандартам. Также важно повышать качество обслуживания в гостиничном

и ресторанном секторе, решить вопросы ценообразования в отелях.

Анализ динамики развития гостиничной индустрии за 2006–2024 гг. показал влияние четырёх ключевых факторов: экономического роста и увеличения доходов населения, развития туристической инфраструктуры, проведения международных мероприятий и событий, а также улучшения делового климата (см.рис.1).

Столица страны лидирует по доходам от туризма среди всех экономических районов. Это связано с разнообразием услуг, развитой инфраструктурой и материально-технической базой индустрии туризма в Баку. Также большое значение имеют культурно-исторические и религиозные достопримечательности, которые удобно расположены с точки зрения транспорта.



Рис. 1. Ключевые факторы роста числа гостиниц (отелей) и предприятий гостиничного типа в Азербайджане в 2006–2024 гг.

Источник: составлено автором.

Развитие туристической инфраструктуры в регионах, особенно в Карабахском экономическом районе, имеет важное значение для диверсификации и снижения нагрузки на столицу. Эти террито-

рии обладают значительным потенциалом, который может способствовать общегосударственному экономическому росту (см. рис. 2).

<sup>8</sup> Государственный комитет Азербайджанской Республики по статистике. Раздел «Туризм» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.stat.gov.az/source/tourism> (дата обращения: 26.10.2025).



**Рис. 2. Факторы, влияющие на развитие гостиничной индустрии**

в Азербайджане в анализируемом периоде

*Источник:* составлено автором.

Как показывает рисунок 2, современное состояние экономики Азербайджана предъявляет новые требования к развитию гостиничной сферы. В результате страна постепенно переориентируется на более массовый туризм.

В этих условиях активно разворачивается инфраструктура и формируются более доступные туристские продукты. Особенно заметным стало ускорение темпов строительства трехзвездочных гостиниц, а также развитие маломестных средств размещения, включая хостелы, мини-отели и небольшие уютные гостиницы. В дополнение начали использоваться различные компенсационные механизмы, которые позволяют частично сглаживать дефицит объектов среднего ценового сегмента.

Ключевой движущей силой туристического сектора стал частный бизнес. В 2024 г. из 859 отелей и объектов гостиничного типа лишь 62, или 7,2%, находились в государственной собственности<sup>9</sup>.

### Современное состояние санаторно-курортного комплекса

Отдельного внимания заслуживает санаторно-курортная отрасль, которая играет важную роль в системе размещения в Азербайджане. В стране насчитывается более 1500 источников минеральных и термальных вод. Здесь также расположены четыре грязевых вулкана, брекчия которых обладает лечебными свойствами, месторождения лечебных грязей и уникальный источник нафталанской нефти.

Санаторно-курортные услуги развиваются практически во всех регионах. Наиболее известными центрами являются Нахчыван, Лерик, Ленкорань, Масаллы, Нафталан и Астара. Медицинско-лечебные комплексы в Нафталане, курорты Дуздаг в Нахчыване, Енгиджа в Габале, Истису в Масаллах и курорт Галаалты в Сиязане обладают высоким потенциалом. Они фактически превратились из региональных в международные центры оздоровительного туризма.

Таблица 3 отражает статистическую динамику развития санаторно-курортных учреждений в Азербайджане в период с 2006 по 2024 годы.

<sup>9</sup> Государственный комитет Азербайджанской Республики по статистике. Раздел «Туризм» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.stat.gov.az/source/tourism> (дата обращения: 26.10.2025).

Таблица 3

**Санаторно-курортные учреждения (на начало года)**

	2006	2010	2015	2020	2024	Изменение в 2024 г. относительно 2006 г., %
Число санаторно-курортных учреждений, всего	57	50	55	42	40	-30
В них число коек	11 382	9 488	8 384	7 101	6 926	-40
Число санаториев	44	37	32	28	30	-32
В них число коек	10 263	8 458	5 726	5 266	5 411	-48
Среди санаториев число детских санаториев	18	14	13	12	11	-39
В них число коек	1 485	1 320	910	860	820	-45
Число домов отдыха, профилакториев, пансионатов и оздоровительных центров	13	13	23	14	10	-23
В них число мест	1 119	1 030	2 658	1 835	1 515	+35

Источник: <https://www.stat.gov.az/source/tourism>

Как показано в таблице 3, в 2024 г. в Азербайджане действовали 40 санаториев и пансионатов с лечением. Из них 29 — учреждения для взрослых, а 11 — санатории для детей с родителями и детские санаторные оздоровительные лагеря. Кроме того, посетителей принимали 10 санаториев-профилакториев. Также функционировали курортные поликлиники, бальнеологические лечебницы и грязелечебницы.

Число иностранных граждан, прибывших в страну в 2024 г., составило 2 млн. 627 тыс. человек. Из них только 23,2 тыс. человек посещали страну с целью лечебного туризма. Для республики с большим и во многом уникальным лечебно-рекреационным потенциалом это низкий показатель.

Как видно из таблицы, за прошедший период сократилось число санаториев, домов отдыха и баз отдыха. Также уменьшилось количество детских санаториев и койко-мест в них. После восстановления суворенитета многие учреждения не получали достаточных дотаций на содержание зданий и обновление фондов, что привело к их износу<sup>10</sup>.

Сокращение числа детских санаториев и коек может указывать на перенаправление ресурсов в другие сферы детского отдыха и лечения. Необходимо учитывать демографические изменения и изменение предпочтений в организации детского оздоровления.

Сокращение числа предприятий санаторно-курортной отрасли также связано с высокими ка-

питальными затратами на содержание комплексов, недостаточным финансированием, объединением и перепрофилированием бюджетных и ведомственных организаций.

В течение анализируемого периода значительных инвестиций в развитие санаторно-курортной отрасли не наблюдалось. Реализовывались лишь отдельные проекты нового строительства или реконструкции.

Объём предложения (номерной фонд) санаторно-курортных организаций за последние годы снизился на 40%.

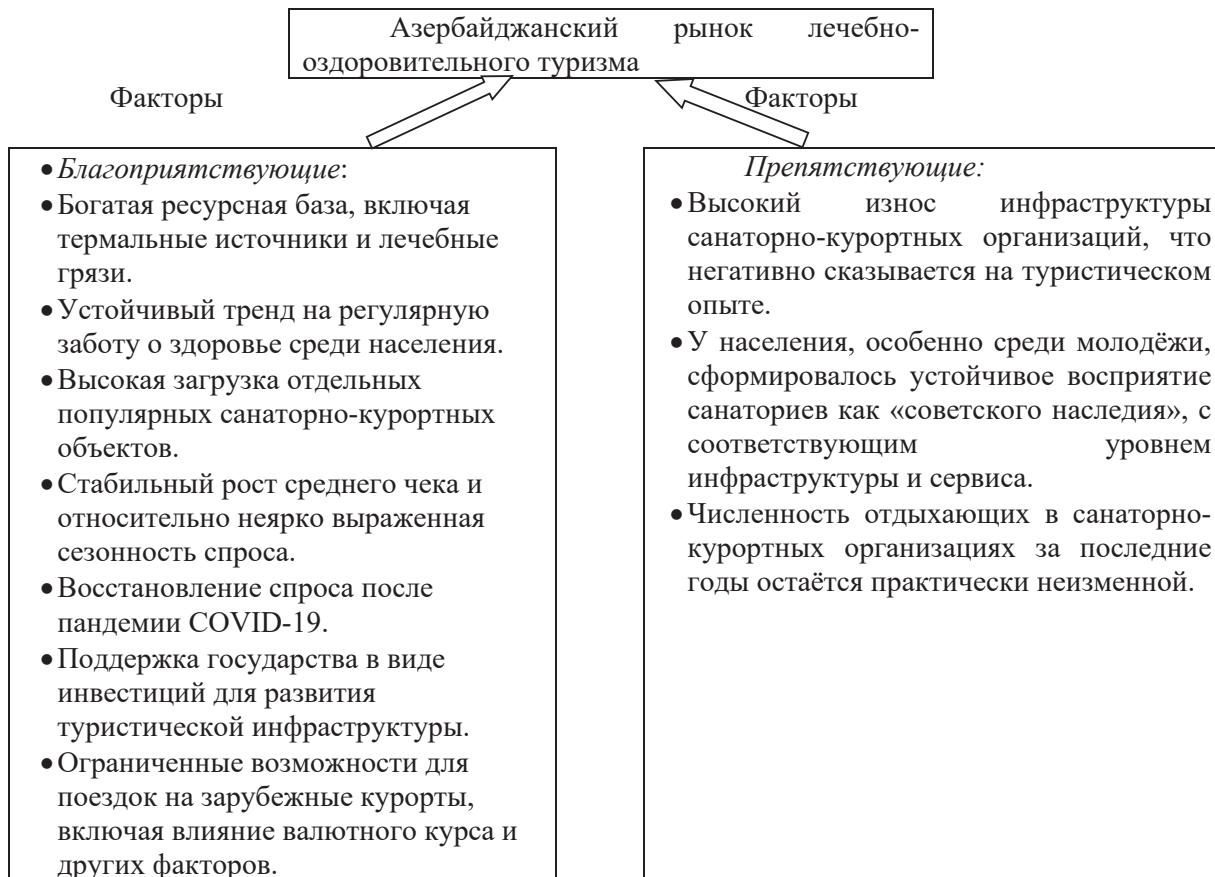
Анализ показывает, что азербайджанский рынок санаторно-курортных услуг (если учитывать, кроме санаториев, домов отдыха, пансионатов, также отельный бизнес с точки зрения оказания лечебно-рекреационных услуг) начал восстанавливаться после пандемии в 2021 г. Темпы роста пока остаются невысокими. Увеличению объёма рынка способствовала реализация отложенного спроса после снятия карантинных ограничений и перераспределение спроса с зарубежного туризма на внутренний.

На текущий момент можно выделить факторы, благоприятно влияющие и сдерживающие развитие азербайджанского рынка лечебно-оздоровительного туризма (см. рисунок 3).

Среди возможных причин роста рынка санаторно-курортных услуг можно отметить конкуренцию. Современные отели предлагают широкий спектр оздоровительных услуг в рамках медицинского туризма<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Султанова Р.П. Проблемы управления рисками в гостиничной индустрии. «Исследования туризма и гостеприимства», № 2, Баку, 2021, с.17–26.

<sup>11</sup> Медицинский туризм в Азербайджане — текущее состояние и перспективы развития. Азербайджанский государственный медицинский университет, 2022.



**Рис. 3. Факторы, влияющие на развитие Азербайджанского**

**рынка лечебно-оздоровительного туризма**

*Источник:* составлено автором.

Анализ показывает высокий интерес к лечебному туризму, но при условии наличия соответствующего предложения. Следовательно, кроме классических факторов спроса, таких как уровень дохода и ориентация на здоровый образ жизни, значительное влияние на развитие рынка санаторно-курортных услуг в Азербайджане будет оказывать улучшение качества предложения. Это проявляется в появлении современных объектов различных форматов и ценовых категорий<sup>12</sup>.

#### Роль цифровизации в современном развитии индустрии размещения

Цифровизация занимает ключевое место в современном развитии индустрии размещения, и в Азербайджане активно применяются цифровые технологии для улучшения туристического опыта. Разработка электронных платформ позволяет туристам получать актуальную информацию

о достопримечательностях, турах и мероприятиях в стране. Мобильные приложения сокращают время планирования путешествий и оказывают персонализированные рекомендации. Виртуальная реальность позволяет туристам заранее погружаться в уникальные виртуальные миры и оценивать потенциал поездки. Все эти меры способствуют увеличению числа туристов и повышают уровень их удовлетворённости.

Самой современной тенденцией цифровизации туризма является все более широкое внедрение искусственного интеллекта (ИИ). По мнению экспертов, потенциал технологий ИИ значительно превышает возможности поисковых систем и человека<sup>13</sup>. Например, в некоторых отелях республики создаются «умные» номера с функциями комфорtnого пребывания: вместо ключей применяются пароли или карты, регулируются температура

<sup>12</sup> Рахманов Ф. П. Социальная сфера и социальная политика. Академия государственного управления при Президенте Азербайджанской Республики, Баку, 2021. — 436 с.

<sup>13</sup> Бочков, А.Ю., Кропинова Е. Г. Внедрение цифровизации в туристическую сферу на примере Калининградской области и приграничных территорий Польши и Литвы // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2023. Т. 9. №1. С. 184–194.

Волков, А. И. Цифровые инновации в туризме: национальные и международные исследования / А. И. Волков, В. В. Селезнева // Вестник туризма и гостеприимства: Тематический сборник научных статей. — Санкт-Петербург: ООО «Ассоциация графических искусств», 2023. — С. 6–15.

и освещение, а ИИ способен распознавать десятки языков и определять местоположение туриста по смартфону<sup>14</sup>.

Азербайджанский туристический рынок развивается в соответствии с мировыми тенденциями. Уже наблюдается рост онлайн-продаж туров по двум направлениям: самостоятельная покупка билетов и бронирование гостиницы через интернет или приобретение готовых поездок у туроператоров онлайн. Электронные продажи постепенно заменяют офлайн-агентства. В результате многие традиционные агентства закрываются, а часть из них переходит в цифровую среду.

Вместе с тем, на практике большинство предприятий туристической индустрии Азербайджана пока не способны массово внедрять цифровые технологии. Сдерживающими факторами являются:

- финансово-экономические: средний и малый бизнес в сфере гостеприимства испытывает трудности с вложениями в цифровизацию, а необходимые льготы и программы поддержки отсутствуют;
- нормативно-правовые: отсутствует чёткое законодательное регулирование взаимодействия субъектов в цифровом пространстве, пока еще нет защиты персональных данных и контроля достоверности информации;
- региональные различия: возможности интеграции в цифровое пространство различаются по регионам страны;
- дефицит инвестиций в высокотехнологичные отрасли, ограниченный доступ к трансферу технологий и импорт готовых решений;
- социально-экономические: низкий уровень жизни части населения затрудняет приобретение современных гаджетов, платного контента и роуминговых услуг интернета во время путешествий;
- низкий уровень цифровой грамотности: часть населения недостаточно знакома с возможностями цифровых технологий или знает их поверхностно.

Устранение влияния этих факторов будет способствовать устойчивому внедрению цифровых технологий в туристическую индустрию Азербайджана.

### **Заключение**

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

В экономической политике Азербайджана туризм рассматривается как одно из ключевых направлений модернизации. Его развитие выступает важным условием достижения общих целей социально-экономического прогресса страны.

В целом государственная политика в сфере туризма направлена на формирование конкурентоспособной туристской индустрии. Она должна обеспечивать новые рабочие места, способствовать стабильному росту доходов государства и населения, а также увеличивать объёмы въездного и внутреннего туризма.

Особое значение имеет дальнейшее ускоренное развитие индустрии размещения туризма в Азербайджанской Республике. Это объясняется тем, что потребность в гостиничных услугах со стороны населения, государственных структур и бизнеса ежегодно возрастает. Анализ показал, что, несмотря на быстрый рост гостиничной индустрии в последние годы, рынок гостиничных услуг остаётся далёким от насыщения.

В работе отмечается, что Азербайджан обладает значительным потенциалом для развития индустрии размещения. Однако этот потенциал используется не полностью, несмотря на ускоренные темпы развития отрасли в последнее время. Анализ выявил ряд проблем, существующих в отечественной индустрии размещения.

### **Вывод**

Проведенный в статье анализ показал, что спрос на более современные и разнообразные туристические услуги продолжает расти. Одновременно усиливается конкуренция на рынке и повышаются требования потребителей к качеству, функциональности и разнообразию предложений. Всё это стимулирует поиск новых подходов к устойчивому развитию индустрии размещения.

Перспективы развития технологий в индустрии размещения чрезвычайно многообещающие. Развитие искусственного интеллекта, машинного обучения, блокчейна и т. д. открывает новые горизонты для инноваций в создании туристических продуктов и услуг. В частности, они создают возможности для более глубокой персонализации путешествий, улучшения управления ресурсами и повышения устойчивости туристических направлений.

Таким образом, несмотря на существующие вызовы, применение новых технологий в индустрии размещения обещает значительные инновации и улучшения в этой сфере. Однако их успешное внедрение будет зависеть от способности менеджмента гостиниц адаптироваться к новым условиям, инвестировать в развитие и обучение, а также от соблюдения этических и правовых норм при использовании технологий.

<sup>14</sup> Азизов А. А. Пути эффективного развития предпринимательства в сфере туризма. Изд-во «Кооперация». Баку, 2019, 309с.

**Список источников**

1. Азербайджан 2030: Национальные приоритеты социально-экономического развития. Баку, 2021. URL: <https://president.az/articles/50474>
2. Закон Азербайджанской Республики «О туризме». Город Баку, 27 декабря 2021 года.
3. Медицинский туризм в Азербайджане — текущее состояние и перспективы развития. Азербайджанский государственный медицинский университет, 2022.
4. Стратегическая дорожная карта по перспективе национальной экономики Азербайджанской Республики. Баку, 6 декабря 2016 года.
5. Стратегическая дорожная карта по развитию специализированной туристической индустрии в Азербайджанской Республике. Утверждена Указом Президента Азербайджанской Республики от 6 декабря 2016 года.
6. Стратегия социально-экономического развития Азербайджанской Республики на 2022–2026 годы. Баку, 2022. URL: <https://e-qanun.az/framework/50013>
7. Азизов А. А. Пути эффективного развития предпринимательства в сфере туризма. Баку: Кооперация, 2019. 309 с.
8. Бочков А. Ю., Кропинова Е. Г. Внедрение цифровизации в туристическую сферу на примере Калининградской области и приграничных территорий Польши и Литвы // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2023. Т. 9. № 1. С. 184–194.
9. Volkov A. I., Selezneva V. V. Цифровые инновации в туризме: национальные и международные исследования // Вестник туризма и гостеприимства: тематический сборник научных статей. Санкт-Петербург: ООО «Ассоциация графических искусств», 2023. С. 6–15.
10. Рахманов Ф. П. Социальная сфера и социальная политика. Баку: Академия государственного управления при Президенте Азербайджанской Республики, 2021. 436 с.
11. Скобкин С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособие. М.: Магистр, 2007. С. 396–400.
12. Султанова Р. П. Проблемы управления рисками в гостиничной индустрии // Исследования туризма и гостеприимства. 2021. № 2. С. 17–26.
13. Государственный комитет Азербайджанской Республики по статистике. Раздел «Туризм» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.stat.gov.az/source/tourism> (дата обращения: 26.10.2025).

**References**

1. Azerbaydzhan 2030: Natsional'nye prioritety sotsial'no-ekonomiceskogo razvitiya [Azerbaijan 2030: National Priorities for Socio-Economic Development]. Baku, 2021. Available at: <https://president.az/articles/50474>
2. Zakon Azerbaydzhanskoy Respublikи «O turizme» [Law of the Azerbaijan Republic “On Tourism”]. Baku, 27 dekabrya 2021 goda.
3. Meditsinskiy turizm v Azerbaydzhanе — tekushchee sostoyanie i perspektivi razvitiya [Medical Tourism in Azerbaijan — Current State and Development Prospects]. Azerbaydzhanskiy gosudarstvennyy meditsinskiy universitet, 2022.
4. Strategicheskaya dorozhnaya karta po perspektive natsional'noy ekonomiki Azerbaydzhanskoy Respublikи [Strategic Road Map for the Prospects of the National Economy of the Azerbaijan Republic]. Baku, 6 dekabrya 2016 goda.
5. Strategicheskaya dorozhnaya karta po razvitiyu spetsializirovannoy turisticheskoy industrii v Azerbaydzhanskoy Respublike [Strategic Road Map for the Development of the Specialized Tourism Industry in the Azerbaijan Republic]. Utverzhdena Uzakom Prezidenta Azerbaydzhanskoy Respublikи ot 6 dekabrya 2016 goda.
6. Strategiya sotsial'no-ekonomiceskogo razvitiya Azerbaydzhanskoy Respublikи na 2022–2026 gody [Strategy for Socio-Economic Development of the Azerbaijan Republic for 2022–2026]. Baku, 2022. Available at: <https://e-qanun.az/framework/50013>
7. Azizov A. A. 2019. Puti effektivnogo razvitiya predprinimatel'stva v sfere turizma [Ways of Effective Development of Entrepreneurship in the Field of Tourism]. Baku: Kooperatsiya. 309 p.
8. Bochkov A. Yu. and Kropinova E. G. 2023. Vnedrenie tsifrovizatsii v turisticheskuyu sferu na primere Kaliningradskoy oblasti i prigranichnykh territoriy Pol'shi i Litvy [Implementation of Digitalization in the Tourism Sector on the Example of the Kaliningrad Region and the Border Territories of Poland and Lithuania]. Geopolitika i ekogeodinamika regionov [Geopolitics and Ecogeodynamics of Regions], vol. 9, no. 1, pp. 184–194.
9. Volkov A. I. and Selezneva V. V. 2023. Tsifrovye innovatsii v turizme: natsional'nye i mezdun-

- arodnye issledovaniya [Digital Innovations in Tourism: National and International Research]. In: Vestnik turizma i gostepriimstva: Tematicheskiy sbornik nauchnykh statey [Bulletin of Tourism and Hospitality: Thematic Collection of Scientific Articles]. Saint Petersburg: Assotsiatsiya graficheskikh iskusstv, pp. 6–15.
10. Rakhmanov F. P. 2021. Sotsial'naya sfera i sotsial'naya politika [Social Sphere and Social Policy]. Baku: Akademiya gosudarstvennogo upravleniya pri Prezidente Azerbaydzhanskoy Respubliki. 436 p.
11. Skobkin S. S. 2007. Praktika servisa v industrii gostepriimstva i turizma: Uchebnoe posobie [Service Practice in the Hospitality and Tourism Industry: Textbook]. Moscow: Magistr, pp. 396–400.
12. Sultanova R. P. 2021. Problemy upravleniya riskami v gostinichnoy industrii [Problems of Risk Management in the Hotel Industry]. Issledovaniya turizma i gostepriimstva [Tourism and Hospitality Research], no. 2, pp. 17–26.
13. Gosudarstvennyy komitet Azerbaydzhanskoy Respubliki po statistike. Razdel «Turizm» [State Statistical Committee of the Azerbaijan Republic. Section “Tourism”]. Available at: <https://www.stat.gov.az/source/tourism>

**Информация об авторах:**

Т. В. АГАЗАДЕ — докторант.

**Information about the authors:**

T. V. AGAZADE — Doctoral Student.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 339.9

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.010

# **ТРАНСФОРМАЦИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ**

**Алексей Витальевич Зверев<sup>1</sup>, Татьяна Геннадьевна**

**Ребрина<sup>2</sup>, Мария Юрьевна Мишина<sup>3</sup>**

**<sup>1, 2, 3</sup> Брянский государственный университет имени  
академика И. Г. Петровского, Брянск, Россия**

**<sup>1</sup> zverev28@yandex.ru**

**<sup>2</sup> t.nasonova@bk.ru**

**<sup>3</sup> mar-mish@yandex.ru**

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности трансформации внешнеэкономической деятельности России под влиянием глобализационных процессов и санкционного давления. Особое внимание уделено правовому регулированию ВЭД, анализу действующего законодательства и международных обязательств России, а также новым тенденциям в сфере финансового суверенитета, цифровизации, импортозамещения и интеграции с незападными экономическими центрами. Сделан вывод о том, что трансформация ВЭД носит комплексный характер и требует совершенствования правовой базы для обеспечения устойчивого развития и национальной безопасности.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, глобализация, санкции, правовое регулирование, импортозамещение, финансовый суверенитет, ЕАЭС, БРИКС

**Для цитирования:** Зверев А. В., Ребрина Т. Г., Мишина М. Ю. Трансформация внешнеэкономической деятельности России в условиях глобализации и санкционных ограничений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 84–93; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.010>

Original article

**Global economy**

## **TRANSFORMATION OF RUSSIA'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND SANCTIONS**

**Aleksey V. Zverev<sup>1</sup>, Tatyana G. Rebrina<sup>2</sup>, Maria Y. Mishina<sup>3</sup>**

**<sup>1, 2, 3</sup> Bryansk State University named after academician**

**I. G. Petrovsky, Bryansk, Russia**

**<sup>1</sup> zverev28@yandex.ru**

**<sup>2</sup> t.nasonova@bk.ru**

**<sup>3</sup> mar-mish@yandex.ru**

**Abstract.** This article examines the transformation of Russia's foreign economic activity under the influence of globalization and sanctions. Particular attention is paid to the legal regulation of foreign economic activity, an analysis of current legislation and Russia's international obligations, as well as

new trends in financial sovereignty, digitalization, import substitution, and integration with non-Western economic centers. It concludes that the transformation of foreign economic activity is complex and requires an improved legal framework to ensure sustainable development and national security.

**Keywords:** foreign economic activity, globalization, sanctions, legal regulation, import substitution, financial sovereignty, EAEU, BRICS

**For citation:** Zverev A. V., Rebrina T. G., Mishina M. Yu. Transformation of Russia's foreign economic activities in the context of globalization and sanctions // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 84–93 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.010>

© Зверев А. В., Ребрина Т. Г., Мишина М. Ю., 2025

**Введение.** Современное развитие мировой экономики демонстрирует высокую степень взаимосвязанности национальных хозяйств, что объективно предопределяет особое значение внешнеэкономической деятельности как ключевого инструмента интеграции России в глобальную систему хозяйственных связей.

Для Российской Федерации, обладающей значительным экспортным потенциалом и одновременно зависимой от импорта высокотехнологичной продукции, вопросы регулирования ВЭД имеют фундаментальное значение для устойчивого развития и обеспечения национальной безопасности.

Вместе с тем мировая политико-экономическая конъюнктура последних лет претерпела радикальные изменения. Антироссийские санкции, введённые государствами Запада, существенно повлияли на привычные формы участия России в международной торговле. Эти ограничения затрагивают не только конкретные отрасли или компании, но и в целом трансформируют подходы к правовому регулированию ВЭД, стимулируя поиск альтернативных моделей взаимодействия с внешними партнёрами. Санкционная политика охватывает торговлю, финансы, логистику и валютные операции, что влечёт необходимость переосмысливания правовой архитектуры, определяющей порядок осуществления внешнеэкономической деятельности в условиях внешнего давления.

### Основная часть

Введение санкционных ограничений существенно сказалось на динамике развития ключевых отраслей российской экономики в 2024 году. Наиболее ощутимый удар пришёлся на металлургический сектор, понёсший до 65% совокупных потерь, тогда как агропромышленный

комплекс испытал порядка 11% ущерба. Подобное соотношение подчёркивает необходимость адаптации сельскохозяйственных предприятий к изменяющимся условиям мировой торговли за счёт переориентации на более перспективные рынки, совершенствования логистических цепочек и достижения технологической автономии. При этом экспорт отечественной аграрной продукции демонстрировал позитивную динамику: с 25,8 млрд. долларов в 2020 году он вырос до 41,6 млрд. долларов в 2024 году, что обеспечило России продвижение в мировом рейтинге экспортёров с 20-й на 17-ю позицию. Рост объёмов поставок и активное освоение рынков Азии, Ближнего Востока и стран СНГ способствовали увеличению данного показателя на 61% за пятилетний период<sup>1</sup>.

Анализ правовых и экономических основ трансформации ВЭД в условиях глобализации и санкционных ограничений представляется необходимым не только в научно-теоретическом аспекте, но и в практическом плане, поскольку от точности и эффективности регулирования зависит конкурентоспособность страны на международной арене.

Актуальность изучаемой темы обусловлена сразу несколькими взаимосвязанными факторами.

Во-первых, Россия, являясь одним из крупнейших участников мировой торговли, неизбежно сталкивается с последствиями глобализационных процессов, в рамках которых трансграничные сделки, инвестиции и движение товаров формируют основу экономической стабильности государства.

Во-вторых, с 2014 года Россия систематически сталкивается с возрастающим санкционным давлением, что кардинально изменило логику

<sup>1</sup> Николов К. С. Влияние внешнеэкономических санкций на развитие агропромышленного комплекса российских регионов // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vneshneekonomiceskikh-sanktsiy-na-razvitiye-agropromyshlennogo-kompleksa-rossiyskih-regionov>

развития внешнеэкономических связей. Ограничительные меры, вводимые США, Европейским союзом и рядом других стран, затрагивают широкий круг сфер — от финансового сектора и транспортной логистики до высокотехнологичного производства и добывающей промышленности.

В-третьих, проблематика правового регулирования ВЭД усиливается необходимостью поиска компромисса между международными обязательствами России и защитой её суверенных интересов.

Конституция Российской Федерации<sup>2</sup> закрепляет основы экономического строя, провозглашая свободу экономической деятельности (ст. 8 и 34), право собственности (ст. 35), а также приоритет национальных интересов в сфере государственного суверенитета (ст. 71 и 75). Одновременно Россия как участник Евразийского экономического союза обязана учитывать положения Таможенного кодекса ЕАЭС<sup>3</sup>, который детально регламентирует порядок осуществления трансграничных операций, определяя унифицированные правила торговли и таможенного контроля.

В-четвёртых, правовая проблематика трансформации ВЭД заключается в том, что традиционные механизмы регулирования, закреплённые в Гражданском кодексе РФ<sup>4</sup>, формировались в условиях относительно стабильных международных отношений и были ориентированы на либерализацию торговли и постепенную интеграцию в мировую экономику.

Проблематика исследования заключается в необходимости комплексного анализа действующей системы правового регулирования внешнеэкономической деятельности России, выявления её недостатков в условиях санкционного давления, а также определения перспективных направлений трансформации ВЭД в правовом измерении.

Внешнеэкономическая деятельность традиционно рассматривается в научной литературе как совокупность хозяйственных, организационных, финансовых, правовых и иных связей, выходящих за пределы национальной юрисдикции и предполагающих взаимодействие субъектов

различных государств. Она охватывает широкий круг процессов: от обмена товарами и услугами до совместных инвестиционных проектов, трансфера технологий и сотрудничества в области образования и науки. При этом особое внимание уделяется тому, что ВЭД является одновременно и экономическим, и правовым институтом, так как ее развитие невозможно без нормативного регулирования и институционального закрепления основных правил поведения участников международных отношений. С правовой точки зрения ВЭД определяется как деятельность, осуществляемая субъектами хозяйствования в области международного обмена товарами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности, а также в форме кооперации производственного и научно-технического характера.

Экономическая сущность ВЭД проявляется в том, что она является инструментом интеграции национальной экономики в мировое хозяйство. Посредством экспорта и импорта формируются ключевые показатели торгового баланса, определяются конкурентные позиции государства, создаются предпосылки для развития инновационного потенциала. Особенно значимым является то обстоятельство, что ВЭД выполняет функцию «моста» между внутренним рынком и глобальной экономикой, обеспечивая движение капитала, технологий и рабочей силы<sup>5</sup>.

Функциональная природа ВЭД выражается через несколько базовых направлений.

Во-первых, это торгово-обменная функция, предполагающая куплю-продажу товаров и услуг на международном уровне. Во-вторых, инвестиционная функция, связанная с привлечением и размещением капитала, включая прямые иностранные инвестиции и портфельные вложения. В-третьих, инновационно-технологическая функция, обеспечивающая трансфер знаний, технологий и научных разработок. В-четвертых, социально-экономическая функция, заключающаяся в создании рабочих мест, повышении уровня занятости, росте доходов населения и развитии инфраструктуры. При этом нельзя не учитывать

<sup>2</sup> Конституция Российской Федерации: принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года. — Текст: электронный // КонсультантПлюс: правовая справочная система [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

<sup>3</sup> «Таможенный кодекс Евразийского экономического союза» (ред. от 29.05.2019) (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) — Текст: электронный // КонсультантПлюс: правовая справочная система [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_215315/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/)

<sup>4</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ. — Текст: электронный // КонсультантПлюс: правовая справочная система [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/)

<sup>5</sup> Воронин Б.А., Чуприна И.П., Воронина Я.В. Роль внешнеэкономической деятельности государства в стабилизации экономики // АОН. 2020. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-gosudarstva-v-stabilizatsii-ekonomiki>

и регулирующую роль государства во внешнеэкономической деятельности.

Принципиальное значение имеет и международный аспект ВЭД. В ее основе лежат универсальные принципы, закрепленные в международных договорах и соглашениях: свобода внешнеэкономической деятельности, равенство и взаимная выгода участников, невмешательство во внутренние дела государств, приоритет международного права.

Если ранее акцент делался преимущественно на торговле товарами, то сегодня приоритетными становятся сферы услуг, цифровых технологий, креативной экономики и «зеленых» инноваций. Это требует переосмысления традиционных подходов к определению сущности ВЭД и разработки новых методологических инструментов анализа.

Внешнеэкономическая деятельность в условиях современного мирохозяйственного развития занимает ключевое место в формировании долгосрочной стратегии социально-экономического прогресса России. Будучи интегральной частью мирового хозяйства, российская экономика не может развиваться изолированно, и именно через механизмы ВЭД осуществляется доступ к мировым рынкам капитала, передовым технологиям, инновационным продуктам и современным управленческим практикам. Экономическая роль ВЭД заключается прежде всего в формировании экспортного потенциала страны. Для России, обладающей богатейшими природными ресурсами, экспорт традиционно концентрировался в сырьевом секторе, однако в последние годы государственная политика ориентирована на диверсификацию внешнеэкономических связей. Продвижение несырьевого экспорта, развитие агропромышленного комплекса, машиностроения, фармацевтики и сферы информационных технологий позволяет снизить зависимость от колебаний мировых цен на нефть и газ и тем самым повысить устойчивость национальной экономики<sup>6</sup>.

Не менее значимо влияние импорта, который обеспечивает поступление в страну оборудования, технологий и комплектующих, необходимых для модернизации производства.

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность способствует повышению производительности труда, росту качества продукции и интеграции России в международные производственные цепочки. В условиях технологической конкуренции именно импорт технологий и последующий трансфер знаний становятся важным фактором повышения конкурентоспособности отечественных предприятий.

Социальный аспект ВЭД проявляется в создании новых рабочих мест и повышении уровня занятости населения. Выход отечественных компаний на международные рынки стимулирует рост производства, что в свою очередь требует расширения трудовых ресурсов. Кроме того, ВЭД косвенно влияет на повышение уровня жизни граждан за счет увеличения налоговых поступлений в бюджет, расширения ассортимента товаров и услуг, а также развития инфраструктуры, необходимой для международного сотрудничества<sup>7</sup>.

Для национальной конкурентоспособности особое значение имеет то, что ВЭД стимулирует развитие инноваций и научно-технического потенциала страны. Участие в международной кооперации открывает возможности для совместных исследований, обмена опытом и привлечения высококвалифицированных специалистов.

В условиях цифровизации экономики особенно актуально развитие электронной коммерции, онлайн-платежных систем, логистических цифровых платформ и «умных» технологий невозможно без активного взаимодействия с зарубежными партнёрами<sup>8</sup>.

Следует отметить и макроэкономический эффект ВЭД. Экспорт и импорт определяют состояние торгового баланса, который напрямую влияет на курс национальной валюты, инвестиционный климат и уровень инфляции. Успешная внешнеэкономическая политика позволяет укрепить финансовую систему, увеличить золотовалютные резервы и обеспечить устойчивость национальной экономики к глобальным кризисным явлениям. Особое значение внешнеэкономическая деятельность имеет в контексте регионального развития России. Для приграничных субъектов федерации, таких как Приморский край, Калининградская область, Республика Татарстан

<sup>6</sup> Оценка развития внешнеэкономической деятельности Российской Федерации с государствами-членами ЕАЭС. Ребрина Т. Г., Зверев А. В., Мишина М. Ю., Аleshin Е. А. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 6–1. С. 159–164.

<sup>7</sup> Изрянова О.И., Каукин А. С., Миллер Е. М. Раздел 4. Реальный сектор экономики // Российская экономика. Тенденции и перспективы. 2019. № 41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razdel-4-realnyy-sektor-ekonomiki>

<sup>8</sup> Цифровая трансформация бизнес-процессов и ее роль в развитии современной экономики. Ребрина Т. Г., Зверев А. В., Мишина М. Ю. Управленческий учет. 2021. № 11–1. С. 100–105.

и другие, ВЭД становится драйвером экономического роста, стимулирует создание транспортно-логистических узлов, индустриальных парков и свободных экономических зон. Это способствует не только развитию внешней торговли, но и комплексной модернизации региональной экономики.

С правовой точки зрения санкционные ограничения представляют собой меры экономического и политического характера, вводимые некоторыми государствами или международными организациями в отношении других государств для достижения определенных политических целей. В отношении России такие меры активно применяются начиная с 2014 года, когда был принят первый пакет ограничений со стороны США и Европейского союза. В последующем санкции многократно усиливались, охватывая ключевые отрасли экономики: финансовый сектор, энергетику, оборонную промышленность, высокие технологии и сферу логистики. Национальная правовая система России вынуждена адаптироваться к подобным вызовам. Уже в 2018 году был принят Федеральный закон от 4 июня 2018 г. № 127-ФЗ «О мерах воздействия (противодействия) на недружественные действия США и иных иностранных государств»<sup>9</sup>, который стал нормативной базой для реализации ответных мер.

Дополнительно важное значение приобрела система национального валютного контроля и регулирования. В условиях санкций усилилось внимание к вопросам движения капитала и расчетов в иностранной валюте. Здесь основополагающим является Федеральный закон от 10 декабря 2003 г. № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле», нормы которого были дополнены положениями о расширении контроля за трансграничными операциями. Эти меры позволили минимизировать утечку капитала и обеспечить более жесткий учет внешнеэкономических сделок. Особого внимания заслуживает законодательная политика России в сфере импортозамещения. После введения санкций государство взяло курс на стимулирование внутреннего производства и снижение зависимости от зарубежных поставок. С этой целью были разработаны программы развития приоритетных от-

раслей, а также меры поддержки отечественных производителей через систему государственных закупок. Важным инструментом здесь выступил Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»<sup>10</sup>, который предоставляет возможность устанавливать преференции для российских поставщиков.

Таким образом, трансформация ВЭД России в условиях санкций проявляется, с одной стороны, в ужесточении правового регулирования и создании защитных механизмов, а с другой — в необходимости поиска новых внешнеэкономических партнеров и форм сотрудничества.

В условиях ограниченного доступа к рынкам ЕС и США Россия активно развивает взаимодействие со странами Азии, Ближнего Востока, Латинской Америки и Африки. Эта переориентация отражается в многочисленных межправительственных соглашениях и стратегических инициативах, закрепленных в государственных программах развития внешнеэкономических связей. Необходимо отметить, что правовые основы регулирования ВЭД в России строятся также на положениях Федерального закона от 8 декабря 2003 г. № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности»<sup>11</sup>. Именно этот акт определяет принципы свободы внешнеэкономической деятельности, равенства участников, недопустимости дискриминации и приоритета международного права.

Современная трансформация ВЭД России имеет комплексный характер и охватывает практически все сферы международного взаимодействия — от финансовых расчётов до транспортной логистики и научно-технического сотрудничества. Санкционное давление стало стимулом для поиска альтернативных путей развития, а глобализационные процессы — основой для интеграции в новые экономические союзы и формирования многосторонних партнерств.

Юридическим основанием для развития таких отношений являются многочисленные межправительственные соглашения и договоры о сотрудничестве в торгово-экономической и инвестиционной сферах. Важную роль играет деятельность в рамках Евразийского экономиче-

<sup>9</sup> Романенко В. В. Экономическая роль государства в условиях санкционных ограничений // Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. 2023. № 3 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-rol-gosudarstva-v-usloviyah-sanktsionnyh-ogranicheniy>

<sup>10</sup> Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 N 223-ФЗ (последняя редакция) — Текст: электронный // КонсультантПлюс: правовая справочная система [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/)

<sup>11</sup> Федеральный закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» от 08.12.2003 N 164-ФЗ (последняя редакция) — Текст: электронный // КонсультантПлюс: правовая справочная система [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/)

ского союза (ЕАЭС), где Россия выступает ключевым интеграционным центром. Нормативная база ЕАЭС позволяет участникам выстраивать единую систему тарифного и нетарифного регулирования, обеспечивать свободу движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы<sup>12</sup>.

Вторым направлением трансформации является цифровизация внешнеэкономической деятельности. В условиях ограниченного доступа к западным финансовым системам Россия активно развивает собственные цифровые платформы для международной торговли и расчётов. Значительным шагом стало создание и расширение национальной платёжной системы «Мир», которая постепенно интегрируется в финансовые системы стран-партнёров. Одновременно развиваются механизмы использования национальных валют в расчётах — рубля, юаня, рупии, что снижает зависимость от доллара США и евро<sup>13</sup>.

В перспективе важным направлением может стать использование технологий блокчейн и искусственного интеллекта в международной торговле, что уже закрепляется в ряде проектов на уровне ЕАЭС и БРИКС.

Третьим направлением является развитие транспортно-логистических маршрутов и создание альтернативных коридоров внешнеэкономической активности. Санкции и ограничения на использование традиционных маршрутов через Европу подтолкнули Россию к развитию Северного морского пути, а также к активному участию в проекте Международного транспортного коридора «Север — Юг», связывающего Россию с Индией и странами Персидского залива через Иран. Эти проекты имеют не только экономическое, но и геополитическое значение, формируя новые центры силы в мировой торговле. Не менее важным направлением трансформации стало усиление политики импортозамещения и развитие внутреннего производства. ВЭД в условиях санкций всё больше ориентируется на обеспечение технологического суверенитета страны. Государственные программы стимулируют производство отечественного оборудования, электронных компонентов, программного обеспечения, медицинских препаратов и других критически важных товаров. Правовую основу этих

процессов составляют федеральные законы и постановления Правительства РФ о приоритетах государственных закупок российских товаров, а также национальные проекты, направленные на развитие промышленности и науки.

Также важно отметить, что в условиях глобализации и одновременно усиливающегося санкционного давления ключевым вызовом для России стала трансформация инвестиционного климата и обеспечение устойчивого доступа к капиталу. Если в начале 2000-х годов Россия активно интегрировалась в мировую финансово-систему, привлекая прямые и портфельные инвестиции из стран Европейского союза, США и других развитых государств, то начиная с 2014 года характер международных вложений кардинально изменился. Ограничения на кредитование российских банков и корпораций, запрет на размещение ценных бумаг на западных рынках, а также заморозка активов существенно сократили возможности привлечения внешнего финансирования. В этих условиях государство было вынуждено разработать новые механизмы защиты инвесторов и стимулирования вложений в национальную экономику. Здесь особое значение приобрели положения Федерального закона от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации»<sup>14</sup>, который закрепляет гарантии прав иностранных инвесторов, в том числе защиту от национализации и право на депатриацию прибыли.

Наряду с инвестиционными вопросами особое значение имеет правовое закрепление параллельного импорта, который стал ключевым инструментом в условиях ограничения поставок со стороны западных корпораций. Приказом Минпромторга РФ от 21.07.2023 № 2701 утверждён перечень товаров, разрешённых к ввозу без согласия правообладателей. Данный механизм противоречит традиционной модели защиты интеллектуальной собственности, закреплённой в международных договорах, включая Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (ТРИПС).

Однако в условиях санкционного давления Россия вынуждена была скорректировать своё законодательство, обеспечив баланс между меж-

<sup>12</sup> Methodological approaches to assessing economic security in foreign trade / A. V. Zverev, O. N. Kuznetsova, M. Mishina [et al.] // Amazonia Investiga. — 2023. — Vol. 12, No. 67. — P. 106–114. — DOI 10.34069/AI/2023.67.07.10. — EDN HMAAJU.

<sup>13</sup> Влияние доллара США на международную валютную ликвидность в современных реалиях / Т. Г. Ребрина, А. В. Зверев, М. Ю. Мишина [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 12–3. — С. 465–470. — DOI 10.17513/vaael.3197. — EDN WUHHKP.

<sup>14</sup> Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 N 160-ФЗ (последняя редакция) — Текст: электронный // КонсультантПлюс: правовая справочная система [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_16283/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/)

дународными обязательствами и национальными интересами. Параллельный импорт позволяет поддерживать доступ населения и бизнеса к необходимым товарам, снижает риски дефицита и способствует сохранению конкурентоспособности внутреннего рынка.

Не менее важным направлением трансформации ВЭД стало развитие расчетов в национальных валютах и формирование финансового суверенитета. Привычные механизмы международных расчётов, основанные на долларе США и евро, оказались недоступны вследствие отключения российских банков от системы SWIFT и запрета на использование западных клиринговых систем.

### Вывод

Современная трансформация мировой экономики свидетельствует о формировании альтернативной финансовой архитектуры, в рамках которой Россия стремится минимизировать зависимость от западных валют и создать механизмы, обеспечивающие устойчивость международных расчётов.

Важным аспектом правовой трансформации ВЭД является усиление роли интеграционных объединений, прежде всего Евразийского эконо-

мического союза и БРИКС. Если в рамках ВТО возможности России ограничены политизированными подходами западных стран, то в ЕАЭС и БРИКС формируется иная модель экономического взаимодействия, основанная на принципах равноправия, невмешательства и взаимной выгоды. Для России это не только новые рынки сбыта и источники инвестиций, но и возможность влиять на формирование новых международных норм торговли и финансов.

Осознание рисков, порождённых процессами глобализации, и необходимость выработки новых форм адаптации к условиям интернационализации мировой экономики ставят перед Россией и другими странами постсоветского пространства задачу формирования согласованной внешнеэкономической стратегии.

Таким образом, трансформация внешнеэкономической деятельности России в условиях глобализации и санкционных ограничений представляет собой комплексный процесс, включающий адаптацию законодательства, переориентацию внешнеэкономических связей, развитие финансового суверенитета, формирование новых интеграционных союзов и укрепление внутреннего производственного потенциала.

### Список источников

1. Романенко В. В. Экономическая роль государства в условиях санкционных ограничений // Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. 2023. № 3 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-rol-gosudarstva-v-usloviyah-sanktsionnyh-ogranicheniy> (дата обращения: 30.09.2025).
2. Влияние доллара США на международную валютную ликвидность в современных реалиях / Т. Г. Ребрина, А. В. Зверев, М. Ю. Мишина [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 12–3. С. 465–470. DOI 10.17513/vaael.3197.
3. Воронин Б. А., Чупина И. П., Воронина Я. В. Роль внешнеэкономической деятельности государства в стабилизации экономики // АОН. 2020. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vneshneekonomiceskoy-deyatelnosti-gosudarstva-v-stabilizatsii-ekonomiki> (дата обращения: 30.09.2025).
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовая справочная система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 29.09.2025).
5. Изряднова О. И., Каукин А. С., Миллер Е. М. Раздел 4. Реальный сектор экономики // Российская экономика. Тенденции и перспективы. 2019. № 41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razdel-4-realnyy-sektor-ekonomiki> (дата обращения: 30.09.2025).
6. Конституция Российской Федерации: принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовая справочная система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 29.09.2025).
7. Methodological approaches to assessing economic security in foreign trade / A. V. Zverev, O. N. Kuznetsova, M. Mishina [et al.] // Amazonia Investiga. 2023. Vol. 12, No. 67. P. 106–114. DOI 10.34069/AI/2023.67.07.10.
8. Николов К. С. Влияние внешнеэкономических санкций на развитие агропромышленно-

- го комплекса российских регионов // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vneshneekonomiceskikh-sanktsiy-na-razvitie-agropromyshlennogo-kompleksa-rossiyskih-regionov> (дата обращения: 30.09.2025).
9. Ребрина Т. Г., Зверев А. В., Мишина М. Ю., Алешин Е. А. Оценка развития внешнеэкономической деятельности Российской Федерации с государствами-членами ЕАЭС // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 6–1. С. 159–164.
  10. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (ред. от 29.05.2019) (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовая справочная система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_215315/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/) (дата обращения: 30.09.2025).
  11. Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» от 09.07.1999 № 160-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // Консультант-
- Плюс: правовая справочная система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_16283/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/) (дата обращения: 03.10.2025).
12. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» от 08.12.2003 № 164-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовая справочная система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/) (дата обращения: 03.10.2025).
  13. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовая справочная система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/) (дата обращения: 03.10.2025).
  14. Ребрина Т. Г., Зверев А. В., Мишина М. Ю. Цифровая трансформация бизнес-процессов и ее роль в развитии современной экономики // Управленческий учет. 2021. № 11–1. С. 100–105.

### References

1. Romanenko V. V. 2023. Ekonomicheskaya rol' gosudarstva v usloviyah sanktsionnykh ograniceniy [The economic role of the state under sanctions restrictions]. Vestnik SGUPS: gumanitarnye issledovaniya [Bulletin of Siberian Transport University: Humanities Research], no. 3 (18). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-rol-gosudarstva-v-usloviyah-sanktsionnyh-ogranicheniy> (Accessed: 30.09.2025).
2. Vliyanie dollara SShA na mezhdunarodnyu valyutnuyu likvidnost' v sovremennykh realiyakh [The impact of the US dollar on international currency liquidity in modern realities]. 2023. T. G. Rebrina, A. V. Zverev, M. Yu. Mishina et al. Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], no. 12–3, pp. 465–470. DOI 10.17513/vaael.3197.
3. Voronin B. A., Chupina I. P., Voronina Ya. V. 2020. Rol' vneshneekonomiceskoy deyatel'nosti gosudarstva v stabilizatsii ekonomiki [The role of the state's foreign economic activity in stabilizing the economy]. AON [Agrarian and Industrial Complex], no. 3. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vneshneekonomiceskoy-deyatelnosti-gosudarstva-v-stabilizatsii-ekonomiki> (Accessed: 30.09.2025).
4. Grazhdanskiy kodeks Rossiyskoy Federatsii (chast' pervaya) ot 30.11.1994 № 51-FZ [Civil Code of the Russian Federation (Part One) No. 51-FZ of November 30, 1994]. Konsul'tant-Plyus. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/) (Accessed: 29.09.2025).
5. Izryadnova O. I., Kaukin A. S., Miller E. M. 2019. Razdel 4. Real'nyy sektor ekonomiki [Section 4. The real sector of the economy]. Rossiyskaya ekonomika. Tendentsii i perspektivy [Russian Economy. Trends and Prospects], no. 41. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razdel-4-realnyy-sektor-ekonomiki> (Accessed: 30.09.2025).
6. Konstitutsiya Rossiyskoy Federatsii: prinyata vsenarodnym golosovaniem 12 dekabrya 1993 goda s izmeneniyami, odobrennymi v khode obshcherossiyskogo golosovaniya 1 iyulya 2020 goda [The Constitution of the Russian Federation: adopted by popular vote on December 12, 1993 with changes approved in the course of a nationwide referendum on July 1, 2020]. Rossiyskaya Federatsiya. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_16283/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/) (Accessed: 03.10.2025).

- 12, 1993 with amendments approved during the all-Russian vote on July 1, 2020]. Konsul'tantPlyus. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (Accessed: 29.09.2025).
7. Methodological approaches to assessing economic security in foreign trade. 2023. A. V. Zverev, O. N. Kuznetsova, M. Mishina et al. *Amazonia Investiga*, vol. 12, no. 67, pp. 106–114. DOI 10.34069/AI/2023.67.07.10.
8. Nikkolov Kermen S. 2024. *Vliyanie vnesheekonomiceskikh sanktsiy na razvitiye agropromyshlennogo kompleksa rossiyskikh regionov* [The impact of foreign economic sanctions on the development of the agro-industrial complex of Russian regions]. *Journal of Monetary Economics and Management*, no. 4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vnesheekonomiceskikh-sanktsiy-na-razvitiye-agropromyshlennogo-kompleksa-rossiyskih-regionov> (Accessed: 30.09.2025).
9. Otsekha razvitiya vnesheekonomiceskoy deyatel'nosti Rossiyskoy Federatsii s gosudarstvami-chlenami EAES [Assessment of the development of foreign economic activity of the Russian Federation with the EAEU member states]. 2022. T. G. Rebrina, A. V. Zverev, M. Yu. Mishina, E. A. Aleshin. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], no. 6–1, pp. 159–164.
10. Tamozhennyj kodeks Evrazijskogo ekonomiceskogo soyuza (red. ot 29.05.2019) (prilozhenie N 1 k Dogovoru o Tamozhennom kodekse Evrazijskogo ekonomiceskogo soyuza) [Customs Code of the Eurasian Economic Union (as amended on May 29, 2019) (Appendix No. 1 to the Treaty on the Customs Code of the Eurasian Economic Union)]. Konsul'tantPlyus. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_215315/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/) (Accessed: 30.09.2025).
11. Federal'nyy zakon “Ob inostrannyykh investitsiyakh v Rossiyskoy Federatsii” ot 09.07.1999 N 160-FZ (poslednyaya redaktsiya) [Federal Law “On Foreign Investments in the Russian Federation” No. 160-FZ of July 9, 1999 (latest edition)]. Konsul'tantPlyus. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_16283/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16283/) (Accessed: 03.10.2025).
12. Federal'nyy zakon “Ob osnovakh gosudarstvennogo regulirovaniya vneshetorgovoy deyatel'nosti” ot 08.12.2003 N 164-FZ (poslednyaya redaktsiya) [Federal Law “On the Fundamentals of State Regulation of Foreign Trade Activities” No. 164-FZ of December 8, 2003 (latest edition)]. Konsul'tantPlyus. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/) (Accessed: 03.10.2025).
13. Federal'nyy zakon “O zakupkakh tovarov, rabot, uslug otdel'nymi vidami yuridicheskikh lits” ot 18.07.2011 N 223-FZ (poslednyaya redaktsiya) [Federal Law “On Procurement of Goods, Works, Services by Certain Types of Legal Entities” No. 223-FZ of July 18, 2011 (latest edition)]. Konsul'tantPlyus. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/) (Accessed: 03.10.2025).
14. Tsifrovaya transformatsiya biznes-protsessov i ee rol' v razvitii sovremennoy ekonomiki [Digital transformation of business processes and its role in the development of the modern economy]. 2021. T. G. Rebrina, A. V. Zverev, M. Yu. Mishina. *Upravlencheskiy uchet* [Management Accounting], no. 11–1, pp. 100–105.

### Информация об авторах:

А. В. ЗВЕРЕВ — кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета и финансов;

Т. Г. РЕБРИНА — кандидат педагогических наук, доцент, кафедра таможенного дела и маркетинга;

М. Ю. МИШИНА — кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета и финансов.

### Information about the authors:

A. V. ZVEREV—Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting and Finance;

T. G. REBRINA—Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Customs Affairs and Marketing;

M. Yu. MISHINA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting and Finance.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 502.3:504.06

DOI: 10.36871/ek.up.r.2025.10.09.011

## **ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ ТЕРРИТОРИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ И СУБЪЕКТОВ РФ**

*Иса Шамсудинович Баснугаев<sup>1</sup>, Лайла Хамидовна*

*Даудова<sup>2</sup>, Адам Салаудинович Хакимов<sup>3</sup>*

*1, 2, 3 Грозненский государственный нефтяной технический университет  
имени академика М. Д. Миллионщикова, Грозный, Россия*

*<sup>1</sup> [ibasnukaev@mail.ru](mailto:ibasnukaev@mail.ru)*

*<sup>2</sup> [daudova@mail.ru](mailto:daudova@mail.ru)*

*<sup>3</sup> [prav.@inbox.ru](mailto:prav.@inbox.ru)*

**Аннотация.** Интенсификация промышленного производства, урбанизация территорий и увеличение техногенного воздействия на природные комплексы требуют формирования эффективных механизмов контроля экологической ситуации на различных административно-территориальных уровнях. В этой связи особую значимость приобретает разработка научно-методологических подходов к организации комплексного экологического мониторинга, позволяющего не только фиксировать текущее состояние окружающей среды, но и прогнозировать возможные изменения экологической обстановки, что необходимо для принятия своевременных управлеченческих решений в области природопользования и охраны окружающей среды как на муниципальном, так и на региональном уровнях. Данная статья посвящена исследованию системы экологического мониторинга территорий муниципальных образований и субъектов Российской Федерации, в ней рассматриваются основные компоненты системы мониторинга, методы сбора и анализа экологических данных, а также механизмы принятия управлеченческих решений на их основе. Особое внимание уделяется вопросам интеграции различных уровней экологического мониторинга и повышения эффективности природоохранных мероприятий.

**Ключевые слова:** экологический мониторинг, природоохранная деятельность, экологическая безопасность, региональное управление, муниципальное управление, охрана окружающей среды

**Для цитирования:** Баснугаев И. Ш., Даудова Л. Х., Хакимов А. С. Экологический мониторинг территорий муниципальных образований и субъектов РФ // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 94–101; <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.011>

Original article

## **Economic and social development of regions ENVIRONMENTAL MONITORING OF TERRITORIES OF MUNICIPALITIES AND CONSTITUENT ENTITIES OF THE RUSSIAN FEDERATION**

*Isa Sh. Basnukaev<sup>1</sup>, Laila Kh. Daudova<sup>2</sup>, Adam S. Khakimov<sup>3</sup>*

*1, 2, 3 Grozny State Oil Technical University named after  
Academician M. D. Millionshchikov, Grozny, Russia*

*<sup>1</sup> [ibasnukaev@mail.ru](mailto:ibasnukaev@mail.ru)*

*<sup>2</sup> [daudova@mail.ru](mailto:daudova@mail.ru)*

*<sup>3</sup> [prav.@inbox.ru](mailto:prav.@inbox.ru)*

**Abstract.** The intensification of industrial production, urbanization of territories, and increased anthropogenic impact on natural complexes necessitate the establishment of effective mechanisms for controlling the environmental situation at various administrative-territorial levels. In this regard, the development of scientific and methodological approaches to organizing comprehensive environmental monitoring is of particular importance. Such monitoring not only records the current state of the environment but also predicts potential changes in ecological conditions, which is essential for making timely management decisions in the field of natural resource use and environmental protection at both municipal and regional levels. This article is devoted to the study of the environmental monitoring system for territories of municipalities and constituent entities of the Russian Federation. It examines the main components of the monitoring system, methods for collecting and analyzing environmental data, and mechanisms for decision-making based on this data. Special attention is paid to the integration of different levels of environmental monitoring and enhancing the effectiveness of environmental protection measures.

**Keywords:** environmental monitoring, environmental protection activities, ecological safety, regional management, municipal management, environmental conservation

**For citation:** Basnukaev I. Sh., Daudova L. Kh., Khakimov A. S. Environmental monitoring of territories of municipalities and constituent entities of the Russian Federation // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 94–101 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.011>

© Баснукаев И. Ш., Даудова Л. Х., Хакимов А. С., 2025

**Введение.** Экологический мониторинг представляет собой комплексную систему регулярных длительных наблюдений, оценки и прогноза изменений состояния окружающей среды под воздействием природных и антропогенных факторов. Данная система включает в себя сбор, хранение, обработку и анализ информации о текущем состоянии окружающей среды, а также прогнозирование ее изменений с целью обеспечения экологической безопасности и рационального природопользования. В научной литературе [1] экологический мониторинг рассматривается как информационная система, обеспечивающая получение достоверных данных о состоянии экосистем различного уровня — от локального до глобального. При этом особое значение имеет не только фиксация текущих параметров окружающей среды, но и выявление тенденций их изменения, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения в области охраны окружающей среды и рационального природопользования.

Правовое регулирование экологического мониторинга в Российской Федерации осуществляется на основе иерархической системы нормативно-правовых актов. Фундаментальным документом является Конституция РФ, закрепляющая право граждан на благоприятную окружающую среду и достоверную информацию о её состоянии (статья 42). Базовым нормативно-правовым актом в исследуемой сфере выступает Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды», который определяет правовые основы государственной политики в области охраны окру-

жающей среды. В частности, статья 63 данного закона устанавливает основы функционирования единой системы государственного экологического мониторинга. Существенное значение имеет Постановление Правительства РФ от 09.08.2013 № 681 «О государственном экологическом мониторинге и государственном фонде данных государственного экологического мониторинга». Данный документ регламентирует порядок, организацию и процедуры осуществления мониторинга окружающей среды.

Отдельные аспекты экологического мониторинга регулируются кодифицированными актами и специальными федеральными законами:

- Водный кодекс РФ от 03.06.2006 № 74-ФЗ
- Земельный кодекс РФ от 25.10.2001 № 136-ФЗ
- Федеральный закон от 04.05.1999 № 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха»
- Федеральный закон от 30.03.1999 № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»

На региональном уровне правовое регулирование осуществляется законами субъектов РФ и подзаконными актами, которые детализируют федеральные нормы с учетом региональной специфики. Муниципальные образования, в свою очередь, принимают локальные нормативные акты в пределах своих полномочий. Важную роль играют ведомственные нормативные акты, принимаемые уполномоченными органами (Минприроды России, Росгидромет и др.), которые определяют конкретные методики проведения мониторинга,

## Экономическое и социальное развитие регионов

формы отчетности и порядок информационного обмена между различными субъектами системы мониторинга. Следует отметить, что правовая база экологического мониторинга постоянно совершенствуется, отражая новые экологические вызовы и технологические возможности. В частности, активно развивается нормативное регулирование

использования автоматических средств контроля и учета показателей воздействия на окружающую среду.

### Типология экологического мониторинга

Экологический мониторинг дифференцируется на широкий спектр разновидностей (рис. 1).

ТИПОЛОГИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА		
<b>По масштабу наблюдений</b>	<b>По объектам наблюдений</b>	<b>По природной среде</b>
<input type="checkbox"/> Глобальный <input type="checkbox"/> Национальный <input type="checkbox"/> Региональный <input type="checkbox"/> Локальный <input type="checkbox"/> Точечный	<input type="checkbox"/> Фоновый (базовый) <input type="checkbox"/> Импактный <input type="checkbox"/> Тематический <input type="checkbox"/> Территориальный <input type="checkbox"/> Акваториальный	<input type="checkbox"/> Геологический <input type="checkbox"/> Атмосферный <input type="checkbox"/> Гидрологический <input type="checkbox"/> Геофизический, <input type="checkbox"/> Почвенный <input type="checkbox"/> Лесной <input type="checkbox"/> Биологический, <input type="checkbox"/> Геоботанический <input type="checkbox"/> Зоологический
<b>По методам ведения наблюдений</b>	<b>По степени автоматизации</b>	
<input type="checkbox"/> Химический <input type="checkbox"/> Физический <input type="checkbox"/> Биологический <input type="checkbox"/> Дистанционный	<input type="checkbox"/> Автоматизированный <input type="checkbox"/> Неавтоматизированный <input type="checkbox"/> Смешанный	

Рис. 1. Типология экологического мониторинга [2]

Глобальный мониторинг представляет собой систему наблюдений за общемировыми процессами и явлениями в биосфере, включая изменения климата, состояние озонового слоя и другие планетарные процессы, его реализация осуществляется в рамках международного сотрудничества под эгидой специализированных организаций ООН. Национальный мониторинг охватывает территорию всего государства и реализуется в России через Единую государственную систему экологического мониторинга (ЕГСЭМ), обеспечивая комплексное наблюдение за экологической обстановкой в масштабах страны. Региональный мониторинг осуществляется в пределах отдельных субъектов Российской Федерации или крупных природно-территориальных комплексов, учитывая их специфические природно-климатические и социально-экономические особенности. Локальный мониторинг проводится в границах муниципальных образований или отдельных природно-территориальных комплексов, обеспечивая контроль экологической ситуации на местном уровне. Точечный мониторинг представляет собой

систему наблюдений за состоянием окружающей среды в конкретной точке пространства, например, в зоне влияния промышленного предприятия или в пределах особо охраняемой природной территории, что позволяет получать детальную информацию о локальных экологических процессах и изменениях.

Фоновый (базовый) мониторинг представляет собой систему долговременных комплексных наблюдений за состоянием природных экосистем, не подверженных прямому антропогенному воздействию. Данный вид мониторинга позволяет выявлять естественные закономерности изменения природных компонентов и комплексов, устанавливать фоновые значения параметров окружающей среды и отслеживать глобальные изменения в биосфере. Особую роль в проведении фонового мониторинга играют биосферные заповедники и специализированные станции наблюдения. Импактный мониторинг направлен на исследование экологической обстановки в районах размещения опасных и потенциально опасных источников антропогенного воздействия, таких как атомные элек-

тростанции, крупные промышленные предприятия, полигоны захоронения отходов. В рамках данного вида мониторинга осуществляется непрерывное наблюдение за состоянием всех компонентов природной среды, оценивается уровень их загрязнения и прогнозируются возможные изменения экологической ситуации. Особое внимание уделяется контролю радиационной обстановки, выбросам загрязняющих веществ и их воздействию на здоровье населения. Тематический мониторинг фокусируется на наблюдении за отдельными природными компонентами или специфическими объектами. Например, в рамках лесного мониторинга отслеживается состояние лесных экосистем, их биоразнообразие, заболеваемость деревьев, пожарная опасность. При мониторинге особо охраняемых природных территорий оценивается состояние редких видов флоры и фауны, сохранность природных комплексов, антропогенная нагрузка на охраняемые экосистемы.

Территориальный мониторинг охватывает наблюдения за состоянием окружающей среды в пределах определенных административных или природных территорий. Он включает комплексную оценку экологической ситуации, учитывает специфику землепользования, особенности размещения источников антропогенного воздействия и характер природопользования на данной территории. Акваториальный мониторинг представляет собой специализированную систему наблюдений за состоянием водных объектов и прилегающих территорий. Данный вид мониторинга имеет существенные особенности в методах исследования и организации наблюдений, обусловленные спецификой водной среды. В рамках акваториального мониторинга отслеживаются гидрологические, гидрохимические и гидробиологические параметры водных объектов, оценивается их загрязнение и экологическое состояние водных экосистем.

Химический мониторинг направлен на определение качественного и количественного состава загрязняющих веществ в различных компонентах окружающей среды посредством химико-аналитических методов исследования. Физический мониторинг включает наблюдение за физическими параметрами окружающей среды, такими как температура, влажность, радиационный фон, шумовое загрязнение и электромагнитные поля. Биологический мониторинг основан на использовании живых организмов в качестве индикаторов состояния среды, что позволяет оценить степень антропогенного воздействия на экосистемы через

реакцию биологических объектов. Дистанционный мониторинг представляет собой наблюдение за состоянием окружающей среды с использованием современных технологий дистанционного зондирования, включая спутниковые системы, аэрофотосъемку и другие методы получения информации без непосредственного контакта с исследуемыми объектами.

Автоматизированный мониторинг предполагает использование специализированных технических средств и программно-аппаратных комплексов, обеспечивающих непрерывное автоматическое измерение параметров окружающей среды, сбор, обработку и передачу данных в режиме реального времени без непосредственного участия человека. Неавтоматизированный мониторинг базируется на традиционных методах наблюдения, при которых сбор проб и измерения осуществляются специалистами вручную с последующей лабораторной обработкой полученных материалов. Смешанный мониторинг представляет собой комбинированный подход, при котором часть параметров измеряется автоматическими станциями и датчиками, а другая часть требует ручного отбора проб и лабораторных исследований, что позволяет оптимально сочетать преимущества обоих методов и повышать достоверность получаемых данных. Все перечисленные виды мониторинга взаимосвязаны и дополняют друг друга, формируя комплексную систему наблюдений за состоянием окружающей среды и антропогенным воздействием на нее.

Организация экологического мониторинга на уровне субъектов Российской Федерации представляет собой сложную многоуровневую систему, функционирование которой определяется спецификой административно-территориального устройства, природно-климатическими особенностями и характером антропогенной нагрузки на территорию региона. Ключевым аспектом в данном контексте выступает формирование институциональной структуры, включающей специализированные подразделения в составе региональных органов исполнительной власти, информационно-аналитические центры и сеть наблюдательных постов и лабораторий.

Существенное значение имеет организация информационного обеспечения регионального экологического мониторинга, предполагающая создание и ведение региональных баз данных экологической информации, их интеграцию с Единой государственной системой экологического мониторинга, а также обеспечение эффективного информаци-

## Экономическое и социальное развитие регионов

---

онного обмена между различными ведомствами. Результаты мониторинговых исследований находят отражение в ежегодных докладах о состоянии окружающей среды субъекта РФ.

Финансово-экономические аспекты организации регионального экологического мониторинга базируются на многоканальной системе финансирования, включающей средства регионального бюджета, привлечение ресурсов предприятий-природопользователей и участие в федеральных целевых программах. При этом особое внимание уделяется оптимизации затрат посредством внедрения автоматизированных систем наблюдения. Методическое обеспечение регионального экологического мониторинга осуществляется путем разработки региональных программ мониторинга, адаптации федеральных методик к региональным условиям и установления региональных нормативов качества окружающей среды. Значительную роль играет внедрение инновационных методов наблюдения и анализа данных, позволяющих повысить эффективность мониторинговых исследований.

Особую значимость приобретает организация межведомственного взаимодействия, предполагающая координацию деятельности различных субъектов системы мониторинга, обеспечение информационного обмена между ведомствами и проведение совместных наблюдений и исследований. При этом существенное внимание уделяется согласованию программ наблюдений и методик оценки получаемых данных. Учет региональной специфики реализуется через адаптацию системы наблюдений к природно-климатическим особенностям территории, структуре промышленности и характеру антропогенной нагрузки. В рамках данного направления осуществляется выделение приоритетных объектов наблюдения и определение специфических показателей состояния окружающей среды, характерных для конкретного региона.

Эффективность функционирования региональных систем экологического мониторинга в значительной степени определяется уровнем их интеграции в единую общегосударственную систему, что обеспечивает сопоставимость получаемых данных и возможность их использования для принятия управленческих решений различного уровня. При этом особое значение приобретает внедрение современных информационных технологий и методов дистанционного зондирования Земли, позволяющих существенно повысить качество и оперативность получаемой информации.

Система экологического мониторинга на уровне муниципальных образований представляет собой комплексную структуру наблюдений, оценки и прогнозирования изменений состояния окружающей среды под воздействием природных и антропогенных факторов в границах конкретного муниципального образования. Данная система является важнейшим инструментом реализации экологической политики на местном уровне и обеспечивает информационную поддержку принятия управленческих решений в сфере охраны окружающей среды. В функциональном аспекте система муниципального экологического мониторинга включает несколько взаимосвязанных подсистем: наблюдения за состоянием окружающей среды, оценки экологической ситуации, прогнозирования ее изменений и информационного обеспечения природоохранной деятельности. Особое значение приобретает интеграция данных, получаемых от различных субъектов мониторинга, включая муниципальные службы, природоохранные ведомства, научно-исследовательские организации и промышленные предприятия.

На муниципальном уровне система экологического мониторинга решает ряд специфических задач, среди которых: контроль качества атмосферного воздуха в жилых районах, мониторинг состояния водных объектов местного значения, оценка загрязнения почвенного покрова, наблюдение за состоянием зеленых насаждений, контроль уровня физических воздействий (шум, вибрация, электромагнитные поля) на территории населенных пунктов. Важным аспектом является также мониторинг источников антропогенного воздействия на окружающую среду, включая промышленные предприятия, объекты коммунального хозяйства и транспортную инфраструктуру. Эффективность функционирования системы экологического мониторинга на муниципальном уровне во многом определяется качеством организации наблюдательной сети, которая должна обеспечивать репрезентативность получаемых данных. Это достигается путем рационального размещения пунктов наблюдения с учетом особенностей территории, характера и интенсивности антропогенной нагрузки, а также природно-климатических условий [3].

Современные тенденции развития муниципального экологического мониторинга характеризуются внедрением автоматизированных систем наблюдения, применением геоинформационных технологий, использованием методов дистанционного зондирования и созданием электронных баз

данных. Это позволяет повысить оперативность получения информации, расширить спектр контролируемых параметров и обеспечить более эффективную обработку и анализ получаемых данных. Особую значимость приобретает вопрос информационного взаимодействия между различными уровнями системы экологического мониторинга — муниципальным, региональным и федеральным. Это необходимо для формирования единого информационного пространства в сфере охраны окружающей среды и обеспечения согласованности природоохранных мероприятий на различных территориальных уровнях. В контексте устойчивого развития муниципальных образований система экологического мониторинга должна обеспечивать не только контроль текущего состояния окружающей среды, но и возможность прогнозирования экологической ситуации, что необходимо для разработки эффективных природоохранных мероприятий и оптимизации использования природных ресурсов на местном уровне.

Таким образом, экологический мониторинг территорий муниципальных образований и субъектов РФ представляет собой сложную многоуровневую систему наблюдений, оценки и прогнозирования состояния окружающей среды, являющуюся неотъемлемым элементом государственной эко-

логической политики. Эффективность данной системы обеспечивается комплексным применением различных видов мониторинга — химического, физического, биологического и дистанционного, а также рациональным сочетанием автоматизированных и неавтоматизированных методов наблюдения, что позволяет получать максимально полную и достоверную информацию о состоянии окружающей среды на различных территориальных уровнях.

#### **Вывод**

В современных условиях возрастающей антропогенной нагрузки на природные экосистемы особую значимость приобретает дальнейшее совершенствование системы экологического мониторинга путем внедрения инновационных технологий наблюдения, развития информационно-аналитического обеспечения и укрепления межуровневого взаимодействия. Это позволит не только повысить эффективность контроля экологической ситуации, но и обеспечит необходимую информационную базу для принятия своевременных управлеченческих решений в области охраны окружающей среды и рационального природопользования как на муниципальном, так и на региональном уровнях.

#### **Список источников**

1. Латышенко К. П. Экологический мониторинг: учебник и практикум для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 458 с.
2. Хаустов А. П., Редина М. М. Экологический мониторинг: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 549 с.
3. Федотова Л. А., Манаева Е. С., Сутункова М. П. О формировании и развитии системы государственного экологического мониторинга (государственного мониторинга окружающей среды) // Медицина труда и промышленная экология. 2023. Т. 63. № 12. С. 766–773.
4. Исраилова Я. В., Точиева Л. К. Особенности построения управлеченческого учета инвестиций, направленных на разработку инновационной продукции // Всероссийский журнал «Вестник академии знаний». 2020. № 39 (4). С. 209–212.
5. Гайрбекова Р. С., Точиева Л. К. Генезис управления открытыми инновационными процессами в хозяйствующих субъектах // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28 (2). С. 87–91.
6. Точиева Л. К., Тхагапсова С. К.-Г. Некоторые особенности формирования преднамеренных искажений бухгалтерской финансовой отчетности // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27 (1). С. 306–310.
7. Точиева Л. К. Отраслевые особенности организации и ведения бухгалтерского учета на сельскохозяйственных предприятиях // Финансовая экономика. 2022. № 3. С. 258–260.
8. Точиева Л. К. Особенности ведения бухгалтерского учета на предприятиях агропромышленного комплекса // Финансовая экономика. 2022. № 8 (часть 1). С. 65–67.
9. Точиева Л. К. Анализ развития сельского хозяйства в регионе // Финансовая экономика. 2022. № 8 (часть 2). С. 111–113.
10. Точиева Л. К., Гайрбекова Р. С., Григорьева И. В. Анализ статистических изменений предприятий в условиях рыночной экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 1. № 10. С. 57–62.

### References

1. Latyshenko K. P. 2024. Ekologicheskiy monitoring: uchebnik i praktikum dlya vuzov [Environmental Monitoring: Textbook and Workshop for Universities]. 3rd ed. Moscow: Izdatel'stvo Yurayt. 458 p.
2. Khaustov A. P. and Redina M. M. 2024. Ekologicheskiy monitoring: uchebnik dlya vuzov [Environmental Monitoring: Textbook for Universities]. 3rd ed. Moscow: Izdatel'stvo Yurayt. 549 p.
3. Fedotova L. A., Manaeva E. S., Sutunkova M. P. 2023. O formirovaniii i razvitiis sistemy gosudarstvennogo ekologicheskogo monitoringa (gosudarstvennogo monitoringa okruzhayushchey sredy) [On the formation and development of the system of state environmental monitoring (state environmental monitoring)]. Meditsina truda i promyshlennaya ekologiya [Occupational Medicine and Industrial Ecology], vol. 63, no. 12, pp. 766–773.
4. Israilova Ya. V. and Tochieva L. K. 2020. Osobennosti postroeniya upravlencheskogo ucheta investitsiy, napravlennykh na razrabotku innovatsionnoy produktsii [Features of constructing management accounting of investments aimed at developing innovative products]. Vserossiyskiy zhurnal «Vestnik akademii znaniy» [All-Russian Journal “Bulletin of the Academy of Knowledge”], no. 39(4), pp. 209–212.
5. Gayrbekova R. S. and Tochieva L. K. 2020. Genezis upravleniya otkrytymi innovatsionnymi protsessami v khozyaystvuyushchikh sub"ektakh [Genesis of management of open innovation processes in business entities]. Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural and Humanitarian Research], no. 28(2), pp. 87–91.
6. Tochieva L. K. and Tkhangapsova S. K.-G. 2020. Nekotorye osobennosti formirovaniya prednamerennykh iskazheniy bukhgalterskoy finansovoy otchetnosti [Some features of the formation of intentional distortions of accounting financial statements]. Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural and Humanitarian Research], no. 27(1), pp. 306–310.
7. Tochieva L. K. 2022. Otraslevye osobennosti organizatsii i vedeniya bukhgalterskogo ucheta na sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiyakh [Industry-specific features of the organization and maintenance of accounting in agricultural enterprises]. Finansovaya ekonomika [Financial Economy], no. 3, pp. 258–260.
8. Tochieva L. K. 2022. Osobennosti vedeniya bukhgalterskogo ucheta na predpriyatiyakh agropromyshlennogo kompleksa [Features of accounting in enterprises of the agro-industrial complex]. Finansovaya ekonomika [Financial Economy], no. 8 (part 1), pp. 65–67.
9. Tochieva L. K. 2022. Analiz razvitiya sel'skogo khozyaystva v regione [Analysis of the development of agriculture in the region]. Finansovaya ekonomika [Financial Economy], no. 8 (part 2), pp. 111–113.
10. Tochieva L. K., Gayrbekova R. S., Grigor'eva I. V. 2022. Analiz statisticheskikh izmeneniy predpriyatiy v usloviyakh rynochnoy ekonomiki [Analysis of statistical changes of enterprises in a market economy]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions], vol. 10, pp. 57–62.

### Информация об авторах:

И. Ш. БАСНУКАЕВ — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Технология строительного производства»;

Л. Х. ДАУДОВА — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Технология строительного производства»;

А. С. ХАКИМОВ — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление на предприятии».

### Information about the authors:

I. Sh. BASNUKAEV—Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Construction Technology;

L. Kh. DAUDOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Construction Technology;

A. S. KHAKIMOV—Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Enterprise Management.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 332.1

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.012

## **ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА**

*Залина Башировна Дошлакиева<sup>1</sup>, Мадина Умаровна  
Эркенова<sup>2</sup>, Лайла Руслановна Газиева<sup>3</sup>*

*<sup>1</sup> Ингушский государственный университет*

*<sup>2</sup> Северо-Кавказская государственная академия*

*<sup>3</sup> Чеченский государственный университет имени А. А. Кадырова*

*<sup>1</sup> dz0210@mail.ru*

*<sup>2</sup> madina033mail.ru*

**Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию роли и значения территориального планирования в обеспечении социально-экономического развития региона. В рамках работы проанализированы основные инструменты и методы территориального планирования, таких как градостроительные документы, информационно-аналитические системы, а также стратегические и тактические подходы к развитию территории. Особое внимание уделяется взаимосвязи между грамотным планированием территории и достижением устойчивого, сбалансированного развития экономической и социальной сфер, а также сохранением природных ресурсов. Исследование подчеркивает важность интеграции планировочных решений с задачами повышения качества жизни населения, привлечения инвестиций и экологической безопасности. В результате работы сформулированы рекомендации по совершенствованию процессов территориального планирования в целях повышения эффективности социально-экономического прогресса регионов.

**Ключевые слова:** территориальное планирование, социально-экономическое развитие, региональное развитие, градостроительство, стратегическое планирование, земельные ресурсы, инфраструктура, устойчивое развитие, инвестиционная привлекательность, экологическая безопасность, управление территорией, региональная политика, ГИС-технологии, баланс интересов, развитие инфраструктуры

**Для цитирования:** Дошлакиева З. Б., Эркенова М. У., Газиева Л. Р. Территориальное планирование и его значение для социально-экономического развития региона // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 102–108; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.012>

Original article

## **Economic and social development of regions TERRITORIAL PLANNING AND ITS IMPORTANCE FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION**

*Zalina B. Doshlakieva<sup>1</sup>, Madina U. Erkenova<sup>2</sup>, Laila R. Gazieva<sup>3</sup>*

*<sup>1</sup> Ingush State University*

*<sup>2</sup> North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia*

*<sup>3</sup> Kadyrov Chechen State University*

*<sup>1</sup> dz0210@mail.ru*

*<sup>2</sup> madina033mail.ru*

**Abstract.** This article is devoted to the study of the role and importance of territorial planning in ensuring the socio-economic development of the region. The paper analyzes the main tools and methods of territorial planning, such as urban planning documents, information and analytical systems, as well as strategic and tactical approaches to the development of the territory. Special attention is paid to the relationship between proper planning of the territory and the achievement of sustainable, balanced development of the economic and social spheres, as well as the conservation of natural resources. The study highlights the importance of integrating planning solutions with the objectives of improving the quality of life of the population, attracting investment and environmental safety. As a result of the work, recommendations have been formulated to improve the processes of territorial planning in order to increase the effectiveness of the socio-economic progress of the regions.

**Keywords:** territorial planning, socio-economic development, regional development, urban planning, strategic planning, land resources, infrastructure, sustainable development, investment attractiveness, environmental safety, territorial management, regional policy, GIS technologies, balance of interests, infrastructure development

**For citation:** Doshlakieva Z. B., Erkenova M. U., Gazieva L. R. Territorial planning and its importance for the socio-economic development of the region // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 102–108 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.012>

© Дошлакиева З. Б., Эркенова М. У., Газиева Л. Р., 2025

**В**едение. В современном мире развитие территорий становится одной из основных задач государственной политики, поскольку от эффективности использования ресурсов, инфраструктурного обеспечения и грамотного градостроительного регулирования зависит благосостояние населения, устойчивость экономики и конкурентоспособность региона на национальном и международном уровнях. Территориальное планирование — это системный инструмент стратегического управления пространственным развитием, направленный на согласование интересов различных субъектов, рациональное использование природных и техногенных ресурсов, а также создание условий для социального и экономического прогресса [1].

Эффективное территориальное планирование позволяет объединить разнообразные направления деятельности общества — от промышленного производства и сельского хозяйства до жилищного строительства, транспорта, экологической защиты и социальной сферы — в единую стратегию, ориентированную на достижение приоритетных целей развития региона. В условиях быстроменяющейся экономической ситуации, урбанизации, глобальных экологических вызовов и демографических изменений грамотное планирование становится необходимым условием для достижения устойчивого, гармоничного и конкурентоспособного развития.

**Территориальное планирование и его значение для социально-экономического развития региона**

Из-за сложности взаимодействия множества факторов, влияющих на развитие регионов, а также роста роли человеческого фактора, современное территориальное планирование приобретает особую актуальность. Оно включает в себя разработку стратегий, программ и конкретных проектов, позволяющих оптимизировать использование земельных ресурсов, сформировать инфраструктуру, стимулировать инвестиционную активность и обеспечить рост уровня жизни населения.

Таким образом, значение территориального планирования не ограничивается только регулированием пространственного развития: оно является мощным инструментом формирования будущего региона, его социальной стабильности, экономической эффективности и экологической безопасности. Именно правильное и своевременное внедрение комплексных планов развития позволяет сформировать условия для прогрессивного и устойчивого развития, привлечь инвестиции и повысить конкурентоспособность территории.

В данной статье рассматриваются основные принципы и инструменты территориального планирования, их роль в реализации стратегий социально-экономического развития и современные вызовы, с которыми сталкивается данная сфера. Особое внимание уделяется тому, как эффективное планирование способствует решению актуальных задач региона и формированию условий для его динамичного развития.

## 1. Понятие и основные задачи территориального планирования

Понятие территориального планирования

## Экономическое и социальное развитие регионов

Территориальное планирование — это системный и целенаправленный процесс разработки и реализации стратегий, программ, проектов и нормативных актов, направленных на упорядочение и развитие территорий различного масштаба (от муниципальных образований до межрегиональных комплексов). Оно включает в себя формулировку целей и задач развития, определение приоритетных направлений, распределение ресурсов и создание условий для сбалансированного социально-экономического прогресса.

Общепринятое определение подчеркивает, что территориальное планирование является межсекторным комплексом мероприятий, объединяющим экономические, социальные, экологические и градостроительные аспекты развития региона. Оно служит инструментом реализации государственных и муниципальных стратегий, способствует реализации национальных целей и придает развитию территорий системный и предсказуемый характер.

### Ключевые свойства понятия

Интегративный характер — объединение различных сфер и методов управления. Долгосрочность — ориентированность на устойчивое развитие на перспективу. Гармонизация интересов — учет интересов государства, регионов, муниципалитетов, бизнеса и населения. Нормативность — закрепление правовых основ и правил использования территории. Гибкость — возможность адаптации к меняющимся условиям и приоритетам.

Основные задачи территориального планирования

Территориальное планирование преследует ряд фундаментальных задач, определяющих успешное развитие региона и его качество жизни:

Обеспечение рационального использования земельных и природных ресурсов

Рациональное землепользование — ключ к сохранению экологического баланса и предотвращению деградации природной среды. Планирование включает создание зон природоохранного и рекреационного назначения, землепользование под промышленность, сельское хозяйство и жилую застройку.

### Формирование и развитие инфраструктуры

Создание транспортных, коммунальных, социальных объектов, энергетических систем — основа для функционирования и роста экономики региона. Правильное расположение объектов инфраструктуры повышает доступность и снижает затраты.

Стимулирование экономического развития и инвестиций

Использование планов для привлечения инвесторов, определения приоритетных территорий для развития промышленных, сельскохозяйственных и иных секторов. Проекты развития инфраструктуры территорий позволяют создавать условия для новых предприятий и рабочих мест.

Обеспечение социальной стабильности и повышения качества жизни

Распределение жилых, социальных, образовательных, культурных и здравоохранительных объектов с учетом потребностей населения. Важной задачей является создание комфортных условий для жизни различных категорий граждан.

Зашита окружающей среды и природных ресурсов

В рамках планирования предусматриваются мероприятия по охране окружающей среды, снижению выбросов и отходов, предотвращению экологических катастроф, что способствует долгосрочной устойчивости региона.

Поддержание и развитие культурно-исторического наследия

Обеспечение сохранения культурных и исторических памятников, развитие туристической инфраструктуры.

Обеспечение безопасности и устойчивости региона

Включает планирование для противодействия стихийным бедствиям, чрезвычайным ситуациям и адаптации к климатическим изменениям.

Создание условий для инновационного и научно-технического развития

Внедрение новых технологий, развитие научных центров, стимулирование стартапов и инновационных предприятий.

Эти задачи формируют основу стратегического элемента территориального планирования, позволяя развивать регионы гармонично и устойчиво. Их решение требует межсекторного подхода, совершенствования нормативной базы и активного участия всех заинтересованных сторон.

## 2. Значение территориального планирования для социально-экономического развития

### Общий анализ

Территориальное планирование занимает центральное место в системе стратегического управления развитием регионов, так как именно оно обладает потенциалом направлять социально-экономические процессы в определенное русло, обеспечивая эффективное использование огра-

ниченных ресурсов, формируя условия для повышения уровня жизни населения и укрепления экономической устойчивости.

В современном мире, характеризующемся быстрыми технологическими изменениями, глобализацией и климатическими вызовами, роль грамотного территориального планирования становится особенно критической. Оно обеспечивает гармоничное развитие различных сфер деятельности, способствует достижению баланса между экономическими, экологическими и социальными интересами, предотвращая возможные негативные последствия неупорядоченного развития.

Значение территориального планирования в системе социально-экономического развития

Обеспечение системного и стратегического характера развития

Территориальное планирование задает долгосрочные ориентиры и приоритеты развития региона, формирует стратегию, которая учитывает особенности его природных, экономических и социальных условий. Это позволяет избежать разрозненных и хаотичных решений, способствует устойчивости развития [2].

### Оптимизация использования ресурсов

Планирование помогает эффективно распределить ограниченные природные, земельные, финансовые и человеческие ресурсы, избегая их излишней или неэффективной эксплуатации. Такой подход снижает риски деградации территории и ухудшения экологической ситуации.

Создание благоприятной инвестиционной и деловой среды

Комплексные планы развития и инфраструктурные проекты формируют привлекательные условия для инвесторов, открывают новые возможности для бизнеса и промышленного развития. В результате повышается уровень капиталовложений, создаются новые рабочие места.

### Повышение качества жизни населения

Территориальное планирование включает развитие социальной инфраструктуры: здравоохранения, образования, культуры, транспорта, коммунальных служб. Это способствует улучшению условий жизни, снижению социального неоднородности, уменьшению миграционных потоков из сельских в городские районы.[3]

Социальная интеграция и гармонизация интересов

Планирование помогает учитывать потребности различных групп населения, региональных интересов, а также интересов различных секторов

экономики. Это способствует повышению социальной стабильности и предотвращению конфликтов.

Экологическая устойчивость и охрана окружающей среды

Правильное планирование способствует сохранению природных ресурсов, снижению экологического воздействия промышленности и городского хозяйства, обеспечивает долгосрочную экологическую безопасность региона.

### Гибкость и адаптация к изменениям

Территориальное планирование дает возможность своевременно реагировать на социально-экономические вызовы, такие как технологические инновации, демографические изменения, глобальные кризисы, обеспечивая адаптивность и устойчивость региона

Актуальность и значение территориального планирования заключается в его способности служить гарантией системного, сбалансированного и устойчивого социально-экономического развития. Правильно реализованное территориальное планирование создает основу для формирования конкурентоспособных территорий, способствует внедрению инноваций, улучшению качества жизни населения и укреплению социальных связей, в конечном итоге влияя на процветание региона и всей страны [4].

## 3. Инструменты и методы территориально-го планирования

Территориальное планирование — это многосторонний процесс, в реализации которого используются разнообразные инструменты и методы для достижения целей рационального и гармоничного развития территории. Их применение позволяет разработать эффективные стратегии, обеспечить управляемость развитием региона, учитывать специфику территории и обеспечить баланс интересов различных групп.

Основные инструменты территориального планирования

Градостроительные планы (Градостроительные планы развития, Генеральные планы) [6].

Один из ключевых инструментов, определяющий общую концепцию использования территории, зоны землепользования, расположение инфраструктуры, перспективные направления застройки и сохранения природных и культурных объектов. Основные элементы — зональные планы, регламенты застройки, схемы инженерной инфраструктуры.

Пояснительные документы и программы развития

## **Экономическое и социальное развитие регионов**

---

Включают стратегии, концепции, рамочные документы, где конкретизированы приоритеты, направления и мероприятия, направленные на достижение стратегических целей.

Генеральные планы и детальные планы территорий (ДПТ)

Детальные планы разрабатываются для конкретных участков и служат инструментом реализации генеральных планов, уточняя зоны застройки, виды разрешенного использования, параметры зданий и сооружений.

Земельное и ресурсное планирование

Включает документацию по рациональному использованию земли, природных и человеческих ресурсов, формирует схемы распределения и использования природных богатств.

Инвестиционные и социально-экономические программы

Позволяют целевым образом привлекать инвестиции, осуществлять проекты развития инфраструктуры, промышленности, транспорта и социальной сферы.

Регламенты землепользования и застройки

Правовые документы, регулирующие виды, параметры и сроки использования земли и значимых объектов.

Экологические и природоохранные планы

Охватывают мероприятия по сохранению окружающей среды, рекультивации, защиты природных ресурсов.[7]

Информационно-аналитические системы (ГИС, информационные базы данных)

Использование географических информационных систем (ГИС) позволяет моделировать, анализировать и визуализировать пространственные данные для принятия обоснованных решений.

Основные методы территориального планирования

Аналитический и прогностический методы

Включают сбор и анализ данных о текущем состоянии территории, выявление проблем и потенциалов, моделирование сценариев развития. Такие методы помогают определить наиболее эффективные пути развития.

Моделирование и имитационное моделирование

Используются компьютерные модели для предсказания эффектов развития различных сценариев, оценки затрат и выгод, анализа последствий планируемых мероприятий.

Экспертные оценки и консультации

Вовлечение специалистов из различных областей для определения наиболее рациональных решений, выявления возможностей и рисков.

Общественные и заинтересованные стороны консультации

Важный элемент — учет мнений граждан, бизнеса и других заинтересованных групп при разработке планов. Это способствует повышению их легитимности и эффективности.

SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы)

Позволяет структурировать информацию для определения стратегии развития территории.

Интеграция территориальных планов с экономическими, экологическими и социальными аспектами

Обеспечивает согласованность решений и мероприятий, минимизирует противоречия между разными направлениями развития.

Использование процедур общественного обсуждения и экспертных советов

Оценивает общественное мнение и профессиональный уровень предлагаемых решений, повышая их качество и приемлемость [8].

Взаимосвязь инструментов и методов

Эффективное территориальное планирование предполагает синхронное использование множества инструментов и методов, где аналитические и прогностические подходы сочетаются с правовыми и нормативными документами. Современные технологии, такие как ГИС, позволяют повысить точность и оперативность разработки планов, а участие заинтересованных сторон — обеспечить их поддержку и реализацию.

### **4. Современные вызовы и перспективы развития территориального планирования**

На сегодняшний день область терраформирования сталкивается с рядом проблем:

- неравномерность социально-экономического развития;
- опасность экологических катастроф при неправильном использовании ресурсов;
- рост урбанизации и дефицит инфраструктуры;
- неэффективность существующих планов и отсутствие долгосрочной стратегии.

Перспективные направления развития включают:

- интеграцию территориальных планов с национальными стратегиями;
- внедрение цифровых технологий в процесс планирования;

- гибкое реагирование на изменения экономической и экологической ситуации;
- участие широкого круга заинтересованных сторон, включая население, бизнес и научное сообщество [9].

### **Рекомендации**

Территориальное планирование является фундаментальной составляющей стратегического развития любого региона, играющей ключевую роль в достижении устойчивого и гармоничного социально-экономического прогресса. Его значение сложно переоценить, поскольку именно оно обеспечивает системный подход к использованию и развитию природных, земельных, человеческих, финансовых и инфраструктурных ресурсов региона.

Эффективные инструменты и методы территориального планирования позволяют формировать целостную картину будущего развития, учитывать как текущие потребности, так и перспективы, обеспечивая баланс между экономическими интересами, охраной окружающей среды и социальным благополучием населения. Благодаря грамотному использованию планировочных решений создаются условия для привлечения инвестиций, модернизации производственных процессов, развития социальной инфраструктуры и повышения качества жизни граждан [10].

Особое значение имеет интеграция территориального планирования с социально-экономическими программами и стратегиями. Такая синергия способствует формированию конкурентоспособных, инновационных и экологически устойчивых территорий, что особенно важно в условиях глобальных изменений, таких как урбанизация, изменение климата и технологическая революция.

Кроме того, развитие современных информационно-аналитических систем и широкое участие заинтересованных сторон повышают эффективность процессов планирования, делая их более прозрачными, научно обоснованными и ориентированными на реальные потребности населения.

### **Вывод**

Итогом является то, что территориальное планирование — это не просто набор документов и схем, а мощный инструмент, определяющий стратегический вектор развития региона. Его правильная реализация способствует повышению уровня жизни, экономической стабильности и социальной гармонии, что, в конечном итоге, обеспечивает долгосрочное процветание и устойчивость региона.

### **Список источников**

1. Егоров А. В., Иванова Е. О. Территориальное развитие и планирование: теория и практика. М.: Наука, 2018. 416 с.
2. Ковальчук А. Н. Территориальное планирование. Теория и практика. М.: Юрайт, 2020. 312 с.
3. Федоров А. В. Основы территориального развития и планирования: учебное пособие. СПб.: Издательство СПбГУТ, 2019. 270 с.
4. Федеральный закон РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления». М., 2020.
5. Государственная программа Российской Федерации «Развитие территорий». Правительство РФ, 2022.
6. Генеральный план города или региона (конкретный документ зависит от региона исследования).
7. Левин И. В. Теоретические основы пространственного развития и территориального планирования // Региональная политика. 2021. № 4. С. 45–55.
8. Петров В. А. Современные методы и инструменты территориального планирования // Вестник градостроительства. 2020. № 3. С. 88–96.
9. Иванова Е. Ю. Влияние территориального планирования на социально-экономический рост регионов // Экономика и управление регионами. 2019. № 2 (15). С. 74–81.
10. Карпова Н. Г. Основы регионального развития и градостроительного планирования. М.: Академический проект, 2021. 350 с.

### **References**

1. Egorov A. V. and Ivanova E. O. 2018. Territorial'noe razvitiye i planirovanie: teoriya i praktika [Territorial Development and Planning: Theory and Practice]. Moscow: Nauka. 416 p.

2. Koval'chuk A. N. 2020. Territorial'noe planirovaniye. Teoriya i praktika [Territorial Planning. Theory and Practice]. Moscow: Yurayt. 312 p.
3. Fedorov A. V. 2019. Osnovy territorial'nogo razvitiya i planirovaniya: uchebnoe posobie [Fundamentals of Territorial Development and Planning: Textbook]. Saint Petersburg: Izdatel'stvo SPb-GUT. 270 p.
4. Federal'nyy zakon RF «Ob obshchikh printsi-pakh organizatsii mestnogo samoupravleniya» [Federal Law of the Russian Federation “On the General Principles of the Organization of Local Self-Government”]. 2020. Moscow.
5. Gosudarstvennaya programma Rossiyskoy Federatsii «Razvitiye territoriy» [State Program of the Russian Federation “Development of Territories”]. 2022. Pravitel'stvo RF.
6. General'nyy plan goroda ili regiona [General Plan of the City or Region].
7. Levin I. V. 2021. Teoreticheskie osnovy prostranstvennogo razvitiya i territorial'nogo planirovaniya [Theoretical Foundations of Spatial Development and Territorial Planning]. Zhurnal «Regional'naya politika» [Journal «Regional Policy»], no. 4, pp. 45–55.
8. Petrov V. A. 2020. Sovremennye metody i instrumenty territorial'nogo planirovaniya [Modern Methods and Tools of Territorial Planning]. Vestnik gradostroitel'stva [Bulletin of Urban Planning], no. 3, pp. 88–96.
9. Ivanova E. Yu. 2019. Vliyanie territorial'nogo planirovaniya na sotsial'no-ekonomicheskiy rost regionov [The Influence of Territorial Planning on the Socio-Economic Growth of Regions]. Ekonomika i upravlenie regionami [Economics and Management of Regions], no. 2(15), pp. 74–81.
10. Karpova N. G. 2021. Osnovy regional'nogo razvitiya i gradostroitel'nogo planirovaniya [Fundamentals of Regional Development and Urban Planning]. Moscow: Akademicheskiy proekt. 350 p.

### Информация об авторах:

З. Б. ДОШЛАКИЕВА — ассистент кафедры «География. БЖД»;  
М. У. ЭРКЕНОВА — старший преподаватель, кафедра «Информационные системы и технологии»;  
Л. Р. ГАЗИЕВА — доцент, кафедра государственного управления.

### Information about the authors:

Z. B. DOSHLAKIEVA — Assistant of the Department of Geography. LSA;  
M. U. ERKENOVA — Senior Lecturer, Department of Information Systems and Technologies;  
L. R. GAZIEVA — Associate Professor, Department of Public Administration.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 338.431.2

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.013

# ЛИЧНЫЕ ПОДСОБНЫЕ ХОЗЯЙСТВА НАСЕЛЕНИЯ В КРАСНОЯРСКОМ КРАЕ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Ирина Николаевна Ермакова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Красноярский государственный аграрный университет, Красноярск, Россия

<sup>1</sup> irina2879@mail.ru, ORCID: 0009-0007-9270-6957

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию результатов функционирования личных подсобных хозяйств населения в региональной аграрной экономике. На основе анализа статистической информации автором исследовано изменение доли хозяйств населения в региональном объеме производства основных видов сельскохозяйственной продукции. Раскрыты причины, обусловливающие отрицательную динамику развития личных подсобных хозяйств. Рассмотрен вклад и значение данной формы хозяйствования для различных природно-экономических зон Красноярского края. Представлен анализ основных форм государственной поддержки хозяйств населения, предложены направления для ее совершенствования в контексте усиления роли личных подсобных хозяйств населения в устойчивом развитии сельских территорий.

**Ключевые слова:** личные подсобные хозяйства населения, сельскохозяйственное производство, самозанятость, государственная поддержка

**Для цитирования:** Ермакова И. Н. Личные подсобные хозяйства населения в Красноярском крае: основные тенденции развития и значение для сельской экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 109–118; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.013>

Original article

Economic and social development of regions

# PERSONAL SUBSIDIARY FARMS OF THE POPULATION IN THE KRASNOYARSK TERRITORY: MAIN DEVELOPMENT TRENDS AND IMPORTANCE FOR THE RURAL ECONOMY

Irina N. Ermakova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Krasnoyarsk State Agrarian University, Krasnoyarsk, Russia

<sup>1</sup> irina2879@mail.ru, ORCID: 0009-0007-9270-6957

**Abstract.** The article is devoted to the study of the results of the functioning of personal subsidiary farms of the population in the regional agrarian economy. Based on the analysis of statistical information, the author investigated the change in the share of households in the regional volume of production of the main types of agricultural products. The reasons for the negative dynamics of the development of personal subsidiary farms are revealed. The contribution and importance of this form of management for various natural and economic zones of the Krasnoyarsk Territory is considered. An analysis of the main forms of state support for

households is presented, and directions for its improvement are proposed in the context of strengthening the role of personal subsidiary farms in the sustainable development of rural areas.

**Keywords:** personal subsidiary farms of the population, agricultural production, self-employment, government support

**For citation:** Ermakova I. N. Personal subsidiary farms of the population in the Krasnoyarsk Territory: main development trends and importance for the rural economy // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 109–118 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.013>

© Ермакова И. Н., 2025

**Введение.** Личные подсобные хозяйства населения (ЛПХ) в нашей стране уже почти целое столетие (с 1930-х годов 20 века) являются значимыми хозяйствующими субъектами аграрной экономики. Возникшие как специфическая форма хозяйствования на селе в советский период российской истории, на протяжении многих десятилетий они вносили существенный вклад в обеспечение населения необходимыми продовольственными товарами. Наиболее значительна была их роль во время реформ 1990-х годов, когда скоропалительные организационно-правовые и рыночные преобразования, а также разрушение производственно-сбытовых связей в крупнотоварном секторе АПК привели к экономической деградации многих сельскохозяйственных предприятий, возникших на базе бывших колхозов и совхозов. Более половины валовой продукции сельского хозяйства России в этот период производилось в хозяйствах населения, выступавших на тот момент основным источником продовольствия не только на селе, но и на городских рынках. В 2000-е и последующие годы стабилизация агропродовольственных связей, формирование интегрированных аграрных структур и развитие крестьянских (фермерских) хозяйств снизили остроту проблемы продовольственной безопасности, и подсобные хозяйства стали терять свою жизненную актуальность среди населения, что обусловило наблюдающуюся уже два десятилетия неизменную тенденцию к сокращению их доли в сельскохозяйственном производстве. В 2024 г. на них приходилось уже только 25,6% от общероссийского объема валовой продукции сельского хозяйства (в 2005 г. этот показатель составлял 49,3%) [7].

Однако, несмотря на снижающийся удельный вес ЛПХ в производстве сельскохозяйственной продукции, они по-прежнему продолжают играть важную роль в самообеспечении населения страны продуктами питания и достижении продовольственной независимости [13]. Кроме того, хозяйства населения способствуют сохранению сельской

занятости и традиционного жизненного уклада в районах с природно-климатическими и социально-экономическими условиями, непривлекательными для ведения товарного агробизнеса на принципах высокой маржинальности [3]. В связи с чем в современных условиях актуальным становится исследование проблем функционирования хозяйств населения в контексте развития не только аграрного производства, но и сельских территорий в целом.

**Целью исследования** является анализ динамики развития личных подсобных хозяйств населения в Красноярском крае и оценка их вклада в сельскую экономику.

### Материалы и методы исследования

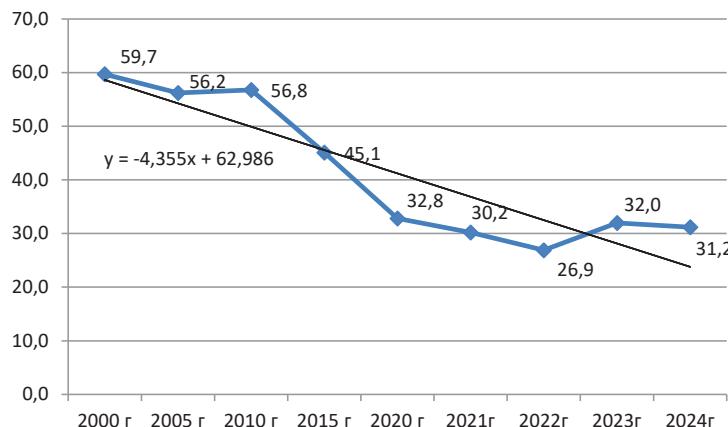
Теоретико-методологическое обоснование исследования составляли труды отечественных ученых, посвященные проблематике функционирования личных подсобных хозяйств населения. Информационной базой выступали данные Федеральной службы государственной статистики и Министерства сельского хозяйства Красноярского края. При проведении исследования применялись методы анализа и синтеза, абстрагирование, экономико-статистический метод.

### Результаты

В Красноярском крае по предварительным данным Росстата в 2024 г. в личных подсобных хозяйствах населения было произведено валовой продукции сельского хозяйства в фактически действовавших ценах на сумму 38 645,6 млн. руб., что составило 31,2% от общекраевого объема сельскохозяйственного производства. Чуть более половины от стоимости произведенной в ЛПХ продукции составляет продукция животноводства — 19 601,0 млн. руб. На конец 2024 г. в хозяйствах населения содержалось 22,8% от общего поголовья крупного рогатого скота в регионе (61,3 тыс. голов), 17,4% поголовья свиней (78,5 тыс. голов), 75,9% поголовья овец и коз (28,7 тыс. голов). Посевная площадь сельскохозяйственных культур в ЛПХ составляет 29310 га, основная её часть занята под картофель — 22 385 га и овощи — 3 580 га [11].

Анализ многолетней динамики сельскохозяйственного производства в личных подсобных хозяйствах населения края позволил выявить на-

личие тренда к сокращению удельного веса данной категории хозяйствующих субъектов в аграрной экономике региона (рисунок 1).



**Рис. 1.** Удельный вес продукции ЛПХ в общем объеме производства сельскохозяйственной продукции в Красноярском крае, %

*Источник:* составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики [7].

Однако следует отметить, что доля ЛПХ в сельскохозяйственном производстве края остается достаточно высокой — 31,2%, что выше среднероссийского показателя на 5,6%. Данный факт свидетельствует о наличии большой значимости подсобного хозяйства еще для многих жителей региона. Во многом это обусловлено отсутствием на селе необходимого количества рабочих мест с официальным трудоустройством и приемлемой величиной заработной платы [12]. Уровень безработицы в сельской местности региона более чем в два раза превышает аналогичный показатель в городе — 2,7% и 1,3% соответственно в 2024 г. [10]. Наиболее остро проблема сельской занятости стоит в северных и труднодоступных районах

края, где в силу неблагоприятных климатических условий отсутствуют средние и крупные сельскохозяйственные предприятия [4].

Несмотря на наблюдающееся сокращение объемов производства основных видов сельскохозяйственной продукции, хозяйства населения по-прежнему вносят существенный вклад в обеспечение региона продовольствием: в крае на них приходится три четверти производства картофеля и овощей, 22,6% молока, 20,4% скота и птицы. Производство шерсти, плодов и ягод практически полностью сосредоточено в ЛПХ, причем их доля в краевом объеме данной продукции за последние пять даже выросла (таблица 1).

Таблица 1

#### Производство основных видов сельскохозяйственной продукции в хозяйствах населения

Продукция	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	тыс. тонн	доля от общего объема, %	тыс. тонн	доля от общего объема, %	тыс. тонн	доля от общего объема, %	тыс. тонн	доля от общего объема, %	тыс. тонн	доля от общего объема, %
Зерновые и зернобобовые культуры (в весе после доработки)	6,8	0,3	6,4	0,2	5,2	0,2	5,1	0,2	4,3	0,2
Картофель	522,4	84,5	392,2	79,0	400,6	77,8	461,1	78,3	371,3	76,4
Овощи открытого и закрытого грунта	115,3	74,7	108,6	80,5	100,7	76,7	94,5	73,2	103,0	77,0

## Экономическое и социальное развитие регионов

Продукция	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	тыс. тонн	доля от общего объема, %	тыс. тонн	доля от общего объема, %	тыс. тонн	доля от общего объема, %	тыс. тонн	доля от общего объема, %	тыс. тонн	доля от общего объема, %
Плоды и ягоды	27,4	99,2	21,1	99,3	24,3	99,5	25,5	99,6	19,3	99,5
Скот и птица на убой (в убойном весе)	47,4	33,7	44,5	31,9	36,8	26,8	30,4	21,5	27,8	20,4
Молоко	204,8	31,1	177,9	28,4	158,9	26,0	146,3	23,9	135,9	22,6
Яйца, млн. шт.	94,4	11,0	87,9	10,4	86,2	11,0	84,9	10,1	81,3	9,6
Шерсть (в физическом весе), т	125	89,9	116	92,1	86	93,5	83	92,2	68	92,6

Источник: данные Управления Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва [11].

На основе таблицы 1 можно сделать вывод о том, что ЛПХ на сегодняшний день в регионе занимают производственную нишу той продукции, которая не требует высокотехнологичного подхода в организации производственных процессов, имеет в своей стоимости высокую долю ручного труда, а также представляет слабый интерес со стороны крупнотоварного сектора АПК в силу существенных операционных рисков. Доля же продукции, имеющей индустриальную основу производства с использованием глубокой механизации и автоматизации и позволяющей получать стабильную выручку от продажи (зерно, яйца, молоко, мясо), продолжает сосредотачиваться в крупных сель-

скохозяйственных предприятиях и крестьянских (фермерских) хозяйствах [8].

Основная часть продукции используется хозяйствами населения для собственных нужд. Относительно высокая товарность наблюдается лишь по скоту и птице (28%), молоку (27,2%), зерну (24,8%) (рисунок 2). Следует отметить, что низкий уровень реализации продукции ЛПХ обусловлен не только отсутствием излишков продукции, но и трудностями с организацией ее сбыта гражданами: недоступностью необходимого транспорта и складского хозяйства, удаленностью рынков и покупателей, организационными и экономическими затратами на оформление необходимых документов при реализации продукции.

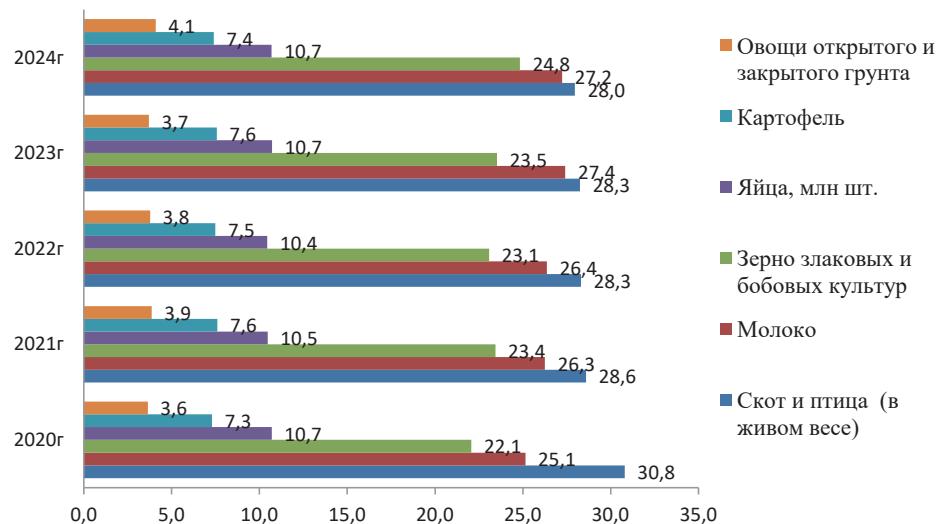


Рис. 2. Уровень товарности реализованной продукции в хозяйствах населения, %

Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/folder/11110/document/13277>

Помимо доступности рынков сбыта, на развитие хозяйств населения оказывает воздействие ряд других системных факторов [2]. Прежде всего, это стремительное сокращение и старение сельского населения. За последние 10 лет (с 2015 г. по 2024 г.) численность сельского населения края сократилась на 9,8%, в то время как прирост городских жителей составил 1,7%. Численность населения моложе 35 лет в сельской местности на 1 января 2024 г. равнялась 234 336 чел., что составляло лишь 19,6% от общей численности населения данной возрастной группы в регионе [11]. Отток сельских жителей в города закономерно приводит к уменьшению числа ЛПХ и объема их производства в регионе.

Еще одним системным фактором, влияющим на развитие производства в хозяйствах населения, выступает общее состояние национальной и региональной экономики: дестабилизация экономических процессов в обществе обуславливает усиление потребности населения в самообеспечении продуктами питания и наоборот [9]. Рост российской экономики в последние два десятилетия способствовал увеличению доходов сельских жителей (пусть и на меньшую величину, чем городских), снизив необходимость в личном про-

изводстве продовольственной продукции. Меняется и менталитет сельских жителей (особенно молодого и среднего возраста) — затраты личного труда на выполнение сельскохозяйственных работ дополнительно к основной профессиональной занятости расцениваются как нецелесообразные и несоизмеримые с затратами на приобретение продуктов в магазинах и на рынке.

Однако экономическое значение подсобных хозяйств населения в регионе сильно варьируется в зависимости от природно-климатических, социально-экономических и рыночных условий конкретных территорий. Анализ доли ЛПХ в структуре валовой продукции сельского хозяйства в разрезе природно-экономических зон Красноярского края позволил сделать вывод о практически полном сосредоточении в хозяйствах населения производства основных видов продукции (за исключением зерновых культур) в северных районах края (таблица 2). Данная зона характеризуется отсутствием крупных сельскохозяйственных предприятий, удаленностью поселений, сложной логистикой и высокими производственными и рыночными рисками.

Таблица 2

**Удельный вес ЛПХ в производстве основных видов сельскохозяйственной продукции в разрезе природно-экономических зон Красноярского края, %**

Зона края	Зерновые и зернобобовые культуры (в весе после доработки)	Картофель	Овощи открытого и закрытого грунта	скот и птица на убой (в живой массе)	молоко	яйца
Восточная (11 районов)	0,47	98,96	99,25	59,95	22,40	38,76
Западная (10 районов)	0,02	91,32	90,97	26,81	18,71	9,41
Центральная (6 районов)	0,06	55,06	46,19	6,37	33,03	2,08
Южная (7 районов)	0,55	82,45	69,41	31,32	20,82	51,22
Северная (9 районов)	-	95,68	90,09	79,80	90,02	100,0
Всего по краю	0,21	78,34	73,22	22,63	23,86	10,11

*Источник:* составлено автором на основе данных Министерства сельского хозяйства Красноярского края [1].

В восточных районах ЛПХ обеспечивают почти весь объем выращенных овощей и картофеля, а также доминирующую долю в производстве скота и птицы. Наиболее низкий удельный вес данной формы хозяйствования наблюдается в центральной группе районов (за исключением производства молока), что в полной мере объясняется наличием главного рынка сбыта продукции в регионе (г.

Красноярск) и развитой транспортной и складской инфраструктурой — основными условиями, делающими размещение производства привлекательным для среднего и крупного агробизнеса.

Проведенный анализ показывает, что, несмотря на сокращение удельного веса в общем объеме валового производства сельскохозяйственной продукции в крае, нельзя однозначно сказать

## Экономическое и социальное развитие регионов

вывод о снижении их значимости для социально-экономического развития региона. Они по-прежнему остаются важными субъектами сельской экономики и при должной поддержке могут вносить существенный вклад в обеспечение продовольственной независимости региона и быть одним из движущих факторов устойчивого развития сельских территорий.

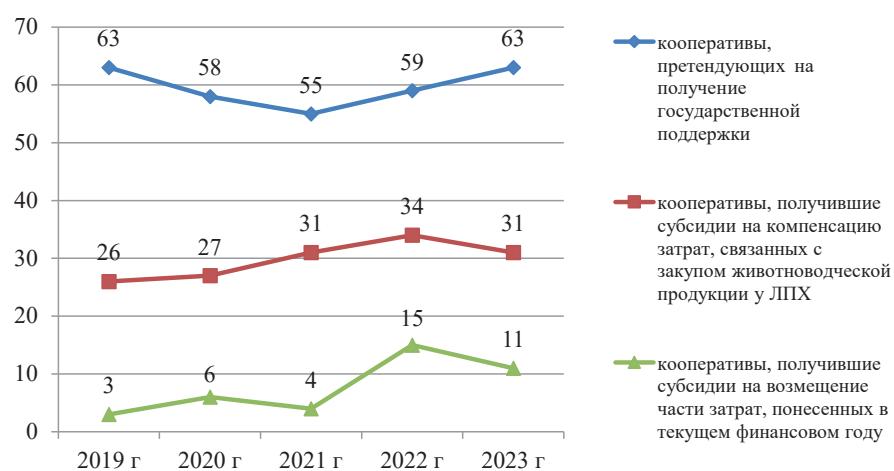
Финансовая поддержка личных подсобных хозяйств населения в каждом субъекте Российской Федерации имеет отличительные черты, в зависимости от актуальности проблем, имеющихся в региональном АПК [6]. Основными мерами государственной поддержки личных подсобных хозяйств в Красноярском крае являются: представление грантов в форме субсидий на финансовое обеспечение затрат, связанных с реализацией проекта по развитию личного подсобного хозяйства; субсидии на производство картофеля и овощей открытого грунта; субсидирование через сельскохозяйственные потребительские кооперативы. С 2023 г. поддержка владельцев ЛПХ также осуществляется в форме льготного кредитования через Россельхозбанк.

Обязательное условие для участия в грантовой программе финансирования проекта по развитию ЛПХ и в программе по субсидированию затрат на выращивание картофеля и овощей — это статус «самозанятого», т.е. применение специального налогового режима «Налог на профессиональный доход». За счет гранта могло быть профинансировано приобретение минеральных удобрений и (или)

средств защиты растений, семенного материала картофеля и (или) овощей, сельскохозяйственной техники. За 2023–2024 гг. действия данной программы было рассмотрено 52 заявки на участие в конкурсе, соглашение о предоставлении гранта было заключено с 30 гражданами, ведущими подсобное хозяйство, на общую сумму 52 167,4 тыс. руб. В 2025 г. данная грантовая программа была приостановлена.

Государственная финансовая поддержка ЛПХ через потребительские кооперативы в крае имеет несколько направлений: субсидии на возмещение затрат, связанных с закупом животноводческой продукции (молока и мяса); субсидии на возмещение части затрат на содержание коров молочного направления; субсидии на приобретение племенного молодняка крупного рогатого скота.

По доступным официальным данным Министерства сельского хозяйства Красноярского края, около половины сельскохозяйственных потребительских кооперативов края, состоящих в реестре субъектов АПК, претендующих на государственную поддержку, получают субсидии на возмещение затрат, связанных с закупом продукции животноводства (рис. 3). В 2023 г. кооперативами было закуплено у граждан, ведущих личное подсобное хозяйство, 34 170,1 тонны молока, 564 тонны мяса свиней и 2 954 тонны мяса КРС, что соответственно составило 85,2% и 39,9% от общего объема реализации данной продукции хозяйствами населения в крае.



**Рис. 3. Количество сельскохозяйственных потребительских кооперативов, участвующих в программе государственной поддержки ЛПХ в Красноярском крае, единиц**

*Источник:* составлено автором на основе данных Министерства сельского хозяйства Красноярского края.

Организация сбыта продукции и возможность получать финансовую помощь на закупку кормов стимулирует граждан, активно ведущих личные подсобные хозяйства, вступать в члены сельскохозяйственных потребительских кооперативов. На основе анализа предоставляемой Минсельхозом края информации за период 2020–2023 гг. количество ЛПХ — членов кооперативов увеличилось на 14,9%, что практически полностью коррелирует с темпами роста граждан — членов кооперативов, получавших субсидии на содержание

ние коров — 14,5% (таблица 3). Начиная с 2022 г. данная субсидия увеличилась с 8 тыс. руб. до 10 тыс. руб. в расчете на одну голову.

Следует отметить сокращение практически в два раза объема государственной поддержки по приобретению племенного молодняка КРС через кооперативы: в 2020 г. в рамках данной формы поддержки было передано гражданам, ведущим подсобные хозяйства, 413 нетелей молочного направления продуктивности, в 2023 г. только 220.

Таблица 3

**Динамика государственной поддержки личных подсобных хозяйств населения Красноярского края, осуществляющейся через сельскохозяйственные потребительские кооперативы**

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % к 2020 г.
Количество ЛПХ — членов кооперативов	5053	5305	5577	5804	114,9
Количество ЛПХ — членов кооперативов, получивших субсидии на возмещение части затрат на содержание коров молочного направления продуктивности	2288	2617	2735	2620	114,5
Субсидии на приобретение кормов, доведенные до ЛПХ — членов кооператива, тыс. руб.	71 000	68 552	95 070	94 530	133,1
Поголовье коров молочного направления продуктивности, находящихся в собственности ЛПХ, на которые были получены субсидии, гол.	8875	8569	9507	9453	106,5
Поголовье КРС, приобретенное на средства государственной поддержки и переданное гражданам, ведущим ЛПХ, гол.	413	338	114	220	53,3

*Источник:* данные Министерства сельского хозяйства Красноярского края.

К сожалению, в целом оценить системность и эффективность государственной поддержки ЛПХ на краевом уровне не представляется возможным из-за отсутствия в открытом доступе необходимой информации. Кроме того, особенности функционирования ЛПХ в качестве ненаблюданного сектора экономики обуславливает невысокую заинтересованность органов государственного управления в финансировании представителей данного вида хозяйствования, предпочтение в первую очередь отдается представителям малого предпринимательства, ведущим агробизнес в качестве крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей [5]. Однако, на основе имеющихся данных можно заключить, что государственная поддержка хозяйств населения в масштабах края не является достаточной для эффективного стиму-

лирования их развития как полноценных субъектов сельской экономики.

#### Вывод

На основе результатов проведенного исследования, выявленных тенденций и проблем, можно сделать вывод, что для поддержания и повышения роли и значимости деятельности личных подсобных хозяйств населения на сельских территориях должна проводиться работа в следующих направлениях:

— рост уровня товарности личного сектора путем повышения доступности рынков сбыта продукции (увеличение количества регламентированных точек торговли в городах и крупных населенных пунктах края, минимизация административных барьеров и разрешительных документов, усиление финансовой поддержки сбыта продук-

ции через потребительские кооперативы, создание складской инфраструктуры);

— расширение государственных программ грантовой поддержки, льготного кредитования и субсидирования затрат на приобретение хозяйствами населения современной сельскохозяйственной техники и оборудования, что будет способствовать решению основной проблемы ЛПХ — низкой производительности труда и качества продукции;

— формирование системы правовой, методической и консультационной помощи хозяйствам населения по вопросам развития бизнеса и участия в государственных программах поддержки отрасли.

Кроме того, экономическая роль личных подсобных хозяйств населения в современных условиях не может ограничиваться только аграрным производством. Они, как полноценные субъекты сельской экономики, могут принимать активное участие и в несельскохозяйственных видах деятельности на сельских территориях: заготовка дикоросов, сельский туризм, народные промыслы,

промышленная охота, вылов и переработка рыбы, общественное питание. В связи с чем еще одним важным направлением развития личных хозяйств населения региона должно выступать распространение грантовой поддержки проектов по развитию несельскохозяйственных видов деятельности на данную категорию субъектов хозяйствования. На сегодняшний день они не могут участвовать в конкурсном отборе по данному направлению, что снижает возможный вклад ЛПХ в социально-экономическое развитие села.

Перечисленные мероприятия будут способствовать усилению интеграции хозяйств населения в сельскую экономику региона, повышению уровня самозанятости и благосостояния сельских жителей, увеличению доступности продуктов питания на местных рынках. Развитие личных подсобных хозяйств, рост и диверсификация их деятельности может выступать одним из ключевых факторов, сдерживающих отток сельского населения и влияющих на устойчивое развитие сельских территорий.

### Список источников

1. Агропромышленный комплекс Красноярского края в 2023 году / Министерство сельского хозяйства Красноярского края. Красноярск, 2024. 200 с.
2. Гайдуков А. А. Факторы эффективного функционирования личных подсобных хозяйств // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. 2019. № 1. С. 16–20.
3. Дусаева Е. М., Курманова А. Х., Цыгулевая М. И. Проблемы и перспективы развития личных подсобных хозяйств в экономике региона (на примере Оренбургской области) // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2018. Т. 13, № 2. С. 212–227.
4. Ермакова И. Н., Гавrilова О. Ю. Развитие несельскохозяйственной деятельности на сельских территориях Красноярского края // Фундаментальные исследования. 2022. № 4. С. 18–22.
5. Ненаблюдаемая экономика в аграрном секторе России: пространственный аспект / С. В. Киселев, С. К. Сейтов, В. А. Самсонов, И. В. Филимонов // Аграрная наука. 2025. № 2. С. 168–176.
6. Отдельные аспекты государственной поддержки личных подсобных хозяйств / Н. Н. Симачкова, И. П. Чупина, Е. В. Зарубина [и др.] //
- International Agricultural Journal. 2025. Т. 8, № 1. С. 226–237.
7. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13226> (дата обращения: 11.10.2025).
8. Производительность труда в сельском хозяйстве: современное состояние и инструменты повышения / И. Н. Ермакова, Т. В. Киян, С. П. Плотникова, Н. Б. Михеева // Экономика и предпринимательство. 2021. № 5 (130). С. 79–82.
9. Пронская О. Н., Фомин О. С., Жиляков Д. И. Перспективы развития личных подсобных хозяйств и иных малых форм хозяйствования на селе // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2020. № 5. С. 230–239.
10. Социально-экономическое положение Красноярского края в 2024 году. Доклад, № 1.37.2 / Красноярскстат [Электронный ресурс]. Красноярск, 2025. 118 с. URL: [https://24.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1.37.2-12\\_%D0%9A%D0%9A\(2\).pdf](https://24.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1.37.2-12_%D0%9A%D0%9A(2).pdf) (дата обращения: 10.10.2025).
11. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю,

- Республике Хакасия и Республике Тыва [Электронный ресурс]. URL: <https://24.rosstat.gov.ru>
12. Федорова М. А. Анализ сельской безработицы в региональном разрезе // Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития: материалы международной научно-практической конференции, Красноярск, 21–23 апреля 2020 года / отв. за вып.: В. Л. Бопп, Е. И. Сорокатая. Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2020. Ч. 2. С. 452–456.
13. Хусаинов Д. А., Васильева Н. О. Организационно-экономические условия развития личных подсобных хозяйств // Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов: сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, Москва, 28 декабря 2023 года. Санкт-Петербург: Печатный цех, 2023. С. 117–122.

### References

1. Agropromyshlennyy kompleks Krasnoyarskogo kraya v 2023 godu [Agro-industrial complex of the Krasnoyarsk Territory in 2023]. 2024. Ministerstvo sel'skogo khozyaystva Krasnoyarskogo kraja. Krasnoyarsk. 200 p.
2. Gaydukov A. A. 2019. Faktory effektivnogo funkcionirovaniya lichnykh podsobnykh khozyaystv [Factors of effective functioning of personal subsidiary plots]. Vestnik Belorusskoy gosudarstvennoy sel'skokhozyaystvennoy akademii [Bulletin of the Belarusian State Agricultural Academy], no. 1, pp. 16–20.
3. Dusaeva E. M., Kurmanova A. Kh., Tsyguleva M. I. 2018. Problemy i perspektivy razvitiya lichnykh podsobnykh khozyaystv v ekonomike regiona (na primere Orenburgskoy oblasti) [Problems and prospects for the development of personal subsidiary plots in the regional economy (on the example of the Orenburg region)]. Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Perm University Herald. Economy], vol. 13, no. 2, pp. 212–227.
4. Ermakova I. N. and Gavrilova O. Yu. 2022. Razvitiye nesel'skokhozyaystvennoy deyatel'nosti na sel'skikh territoriyakh Krasnoyarskogo kraja [Development of non-agricultural activities in rural areas of the Krasnoyarsk Territory]. Fundamental'nye issledovaniya [Fundamental Research], no. 4, pp. 18–22.
5. Nenablyudaemaya ekonomika v agrarnom sektore Rossii: prostranstvennyy aspekt [The non-observed economy in the agricultural sector of Russia: spatial aspect]. 2025. S. V. Kiselev, S. K. Seitov, V. A. Samsonov, I. V. Filimonov. Agrarnaya nauka [Agrarian Science], no. 2, pp. 168–176.
6. Otdel'nye aspekty gosudarstvennoy podderzhki lichnykh podsobnykh khozyaystv [Some aspects of state support for personal subsidiary plots]. 2025. N. N. Simachkova, I. P. Chupina, E. V. Zarubina et al. International Agricultural Journal, vol. 8, no. 1, pp. 226–237.
7. Ofitsial'nyy sayt Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki [Official website of the Federal State Statistics Service]. Available at: <https://rossstat.gov.ru/folder/210/document/13226>
8. Proizvoditel'nost' truda v sel'skom khozyaystve: sovremennoe sostoyanie i instrumenty povysheniya [Labor productivity in agriculture: current state and tools for improvement]. 2021. I. N. Ermakova, T. V. Kiyan, S. P. Plotnikova, N. B. Mikheeva. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and Entrepreneurship], no. 5(130), pp. 79–82.
9. Pronskaya O. N., Fomin O. S., Zhilyakov D. I. 2020. Perspektivy razvitiya lichnykh podsobnykh khozyaystv i inykh malykh form khozyaystvovaniya na sele [Prospects for the development of personal subsidiary plots and other small forms of farming in rural areas]. Vestnik Kurskoy gosudarstvennoy sel'skokhozyaystvennoy akademii [Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy], no. 5, pp. 230–239.
10. Sotsial'no-ekonomiceskoe polozhenie Krasnoyarskogo kraja v 2024 godu. Doklad, № 1.37.2 [Socio-economic situation of the Krasnoyarsk Territory in 2024. Report, No. 1.37.2]. 2025. Krasnoyarskstat. Krasnoyarsk. 118 p. Available at: [https://24.rosstat.gov.ru/storage/media-bank/1.37.2-12\\_KK\(2\).pdf](https://24.rosstat.gov.ru/storage/media-bank/1.37.2-12_KK(2).pdf)
11. Upravlenie Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki po Krasnoyarskому krayu, Respublike Khakasiya i Respublike Tyva [Office of the Federal State Statistics Service for the Krasnoyarsk Territory, the Republic of Khakassia and the Republic of Tyva]. Available at: <https://24.rosstat.gov.ru>
12. Fedorova M. A. 2020. Analiz sel'skoy bezrabotitsy v regional'nom razreze [Analysis of rural unemployment in the regional context]. In: Nauka i obrazovanie: opty, problemy, perspektivy

- razvitiya: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Krasnoyarsk, 21–23 aprelya 2020 goda [Science and Education: Experience, Problems, Development Prospects: Materials of the International Scientific and Practical Conference, Krasnoyarsk, April 21–23, 2020]. Eds. V. L. Bopp, E. I. Sorokataya. Part 2. Krasnoyarsk: Krasnoyarskiy gosudarstvennyy agrarnyy universitet, pp. 452–456.
13. Khusainov D. A. and Vasil'eva N. O. 2023. Organizational-economic conditions for the development of personal subsidiary plots]. In: Razvitie sovremennoy nauki i tekhnologiy v usloviyakh transformatsionnykh protsessov: Sbornik materialov XVII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Moskva, 28 dekabrya 2023 goda [Development of Modern Science and Technology in the Context of Transformation Processes: Collection of Materials of the XVII International Scientific and Practical Conference, Moscow, December 28, 2023]. Saint Petersburg: Pechatnyy tsekh, pp. 117–122.

### Информация об авторах:

И. Н. ЕРМАКОВА — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Организация и экономика сельскохозяйственного производства».

### Information about the authors:

I. N. ERMAKOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Organization and Economics of Agricultural Production.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 332.1

DOI: 10.36871/ek.up.r.2025.10.09.014

## ОЦЕНКА УРОВНЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СВЯЗАННОСТИ ТЕРРИТОРИЙ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

Александр Павлович Латкин<sup>1</sup>, Андрей Геннадьевич

Шеломенцев<sup>2</sup>, Юлия Юрьевна Макиевская<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия

<sup>1</sup> aleksandr.latkinp@vvsu.ru, ORCID: 0000-0002-0024-0229

<sup>2</sup> a.shelomentsev@vvsu.ru, ORCID: 0000-0003-1904-9587

<sup>3</sup> ulycka1@mail.ru, ORCID: 0009-0005-2274-2827

Автор, ответственный за переписку: Юлия  
Юрьевна Макиевская, ulycka1@mail.ru

**Аннотация.** Настоящая статья представляет собой авторское исследование уровня социально-экономической связанности территорий Дальнего Востока. Целью настоящего исследования является разработка комплексного методического подхода для оценки уровня социально-экономической связанности удалённых и труднодоступных территорий Дальневосточного федерального округа. При написании настоящей статьи автором применялись следующие методы научного познания: статистический анализ, интегральная оценка, сравнительный анализ. В процессе исследования автором проведён анализ современных программ и проектов развития социально-экономической связанности территорий ДФО, выявлены их достоинства и недостатки. На основе обобщения критериев отнесения территорий к удаленным и труднодоступным автором предложена система показателей, характеризующих социальную, экономическую и транспортную связанность. Разработан алгоритм расчёта интегрального индекса отклонения связанности с градацией уровней от низкого до критического. Апробация методического подхода проведена автором на материалах Приморского края, где установлено преобладание проблем транспортной связанности. Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий пространственного и социально-экономического развития, а также обосновании направлений государственной поддержки удалённых и труднодоступных территорий.

**Ключевые слова:** социально-экономическая связанность, Дальневосточный федеральный округ, удалённые и труднодоступные территории, пространственное развитие, интегральный индекс, транспортная доступность

**Для цитирования:** Латкин А. П., Шеломенцев А. Г., Макиевская Ю. Ю. Оценка уровня социально-экономической связанности территорий Дальнего Востока // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 119–131; <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.014>

Original article

Economic and social development of regions

## ASSESSMENT OF THE LEVEL OF SOCIO-ECONOMIC CONNECTIVITY OF THE TERRITORIES OF THE FAR EAST

Aleksandr P. Latkin<sup>1</sup>, Andrey G. Shelomentsev<sup>2</sup>, Yulia Y. Makievskaia<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Vladivostok State University, Vladivostok, Russia

<sup>1</sup> aleksandr.latkinp@vvsu.ru, ORCID: 0000-0002-0024-0229

<sup>2</sup> a.shelomentsev@vvsu.ru, ORCID: 0000-0003-1904-9587

<sup>3</sup> ulycka1@mail.ru, ORCID: 0009-0005-2274-2827

Corresponding author: Yulia Yuryevna Makievskaia, ulykska1@mail.ru

**Abstract.** This article presents the author's research into the level of socio-economic connectivity of the Far East territories. The objective of this study is to develop a comprehensive methodological approach for assessing the level of socio-economic connectivity in remote and hard-to-reach territories of the Far Eastern Federal District. In writing this article, the author applied the following research methods: statistical analysis, integrated assessment, and comparative analysis. During the research, the author analyzed current programs and projects for developing socio-economic connectivity in the Far Eastern Federal District, identifying their strengths and weaknesses. Based on a summary of the criteria for classifying territories as remote and hard-to-reach, the author proposed a system of indicators characterizing social, economic, and transport connectivity. An algorithm for calculating the integral connectivity deviation index, with a gradation of levels from low to critical, was developed. The author tested the methodological approach using data from Primorsky Krai, where transport connectivity issues were found to be prevalent. The results of the study can be used in developing strategies for spatial and socio-economic development, as well as in substantiating the directions of state support for remote and hard-to-reach areas.

**Keywords:** socio-economic connectivity, Far Eastern Federal District, remote and hard-to-reach areas, spatial development, integral index, transport accessibility

**For citation:** Latkin A. P., Shelomentsev A. G., Makievskaia Yu. Yu. Assessment of the level of socio-economic connectivity of the territories of the Far East // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 119–131 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.014>

© Латкин А. П., Шеломенцев А. Г., Макиевская Ю. Ю., 2025

**Введение.** Проблема пространственно-развития и обеспечения социально-экономической связанности территорий приобретает особую актуальность в контексте современных вызовов российской экономики. Дальневосточный федеральный округ, занимающий более трети территории России, характеризуется значительной неравномерностью социально-экономического развития и низкой плотностью населения, что существенно затрудняет формирование эффективных связей между территориальными образованиями [1; 11].

Современные исследования пространственного развития России, безусловно, подчёркивают критическую важность формирования устойчивых связей как внутри, так и между регионами для обеспечения сбалансированного экономического роста [2; 6].

Вместе с тем, по мнению автора, специфика Дальневосточного макрорегиона, обусловленная географическими, климатическими и демографическими факторами, требует разработки специализированных подходов к оценке и повышению территориальной связанности.

Фундаментальные исследования в области пространственной экономики, проведённые П. А. Минакиром, А. Б. Бардаль, М. А. Грицко, формируют теоретическую основу для понимания закономерностей развития дальневосточных территорий [3; 8; 10].

Работы учёного-исследователя Н. В. Зубаревич по региональному развитию России предоставляют методологическую базу для анализа межрегиональных диспропорций [5].

Исследования учёного Э. Л. Жебрик в области морехозяйственного комплекса Дальнего Востока раскрывают специфику экономического развития Приморских территорий [4].

Зарубежный опыт изучения пространственного развития периферийных территорий, представленный в исследованиях таких учёных, как R. Baldwin, P. Krugman, A. J. Venables, также вносит существенный вклад в понимание механизмов формирования территориальных связей [15; 16; 17].

Между тем, по мнению автора, анализ существующих исследований показывает недостаточную проработанность методических подходов к комплексной оценке социально-экономической связанности удалённых и труднодоступных территорий Дальнего Востока. Большинство работ сосредоточено на отдельных аспектах пространственного развития, не учитывая системного характера территориальных связей.

Цель исследования заключается в разработке методического подхода для оценки уровня социально-экономической связанности территорий Дальневосточного федерального округа и обосновании направлений её повышения.

Научная новизна исследования состоит в разработке автором комплексного методического подхода к оценке социально-экономической связанности территорий, учитывающего специфику удалённых и труднодоступных территорий Дальнего Востока, а также в обосновании системы показателей и алгоритма расчёта интегрального индекса уровня отклонения связанности.

Настоящее исследование базируется на комплексном анализе статистических данных Федеральной службы государственной статистики России за период 2021–2025 годов, материалах территориальных органов статистики субъектов Дальневосточного федерального округа, а также данных федеральных министерств и ведомств, отвечающих за реализацию программ регионального развития.

В качестве основного объекта исследования выступают территориальные образования Дальневосточного федерального округа, классифицируемые как удалённые и труднодоступные на основе разработанной системы критериев. Предметом настоящего исследования является социально-экономическая связанность данных территорий и показатели, определяющие уровень её отклонения от средних региональных показателей.

Методология исследования основывается на системном подходе к анализу пространственного развития, предполагающем рассмотрение территориальной связанности как сложного многофакторного явления, включающего социальные, экономические и инфраструктурные компоненты. Применение данного подхода позволяет автору, с одной стороны, учесть взаимосвязи между различными аспектами территориального развития, а с другой стороны, обеспечить комплексность оценки связанности.

В процессе исследования автором использовались следующие методы научного познания: статистический анализ для обработки количественных данных и выявления тенденций развития; сравнительный анализ для сопоставления показателей различных территориальных образований; метод интегральной оценки для построения сводных индексов связанности; экспертный анализ для интерпретации результатов и формулирования рекомендаций.

Особое внимание автора уделялось методам нормирования статистических показателей, поскольку территории ДФО характеризуются

значительной дифференциацией по основным социально-экономическим параметрам. Применение относительных показателей позволяет обеспечить автору сопоставимость данных и корректность расчёта интегральных индексов.

### Основная часть исследования

#### Анализ современных тенденций социально-экономического развития ДФО

Анализ динамики социально-экономического развития Дальневосточного федерального округа за последние годы показывает неоднозначные тенденции, характеризующиеся как позитивными сдвигами в отдельных сферах, так и сохранением структурных проблем [14]. Валовой региональный продукт ДФО в 2023 году составил 4,8 трлн. рублей, что соответствует 3,2% от общероссийского ВВП при доле территории округа в 36,1% от площади страны.

Демографическая ситуация в округе остаётся сложной, несмотря на реализацию масштабных программ поддержки. Численность населения ДФО составляет 7 860 278 человек, по данным на 1 января 2025 года, что меньше показателя 2020 года. Наиболее существенное сокращение населения наблюдается в удалённых и труднодоступных территориях, где миграционный отток усугубляется естественной убылью населения.

Структура экономики округа характеризуется высокой долей добывающих отраслей, что создаёт предпосылки для неустойчивого развития в условиях волатильности мировых цен на сырьевые товары. Вместе с тем, как отмечается современными отечественными исследователями, реализация крупных инфраструктурных проектов, включая развитие Северного морского пути и модернизацию Транссибирской и Байкало-Амурской магистралей, создаёт новые возможности для диверсификации экономики.

В настоящее время именно транспортная инфраструктура остаётся одним из главных ограничений повышения связанности территорий. Отметим, что плотность автомобильных дорог с твёрдым покрытием в ДФО составляет 13,2 км на 1 000 км<sup>2</sup> территории, что в 16 раз меньше среднероссийского показателя. Особенно острой, по мнению автора, данная проблема является для северных территорий округа, где сезонная транспортная доступность создаёт дополнительные барьеры для социально-экономического развития.

Таблица 1

## Основные социально-экономические показатели субъектов ДФО в 2024 г.

Субъект ДФО	Площадь, тыс. км <sup>2</sup>	Население, тыс. чел.	Плотность автодорог, км/1000 км <sup>2</sup>
Республика Саха (Якутия)	3083,5	995,7	3,2
Республика Бурятия	351,3	971,1	27
Камчатский край	464,3	311,9	8,7
Приморский край	164,7	1895,9	78,3
Хабаровский край	787,6	1315,7	28,4
Амурская область	361,9	766,9	41,2
Магаданская область	462,5	140,1	5,9
Сахалинская область	87,1	488,6	34,7
Еврейская АО	36,3	158,8	52,8
Чукотский АО	721,5	50,0	1,4

Источник: составлено автором.

### Действующие программы и проекты развития и повышения социально-экономической связности территорий ДФО

Современная государственная политика в отношении Дальнего Востока реализуется через комплекс взаимосвязанных программ и проектов, направленных на повышение связности территорий и стимулирование социально-экономического развития региона [12]. Отметим, что ключевым документом стратегического планирования является «Национальная программа социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035 года», которая утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2020 г. № 2464-р.

Настоящая программа включает несколько направлений, непосредственно связанных с повышением территориальной связности. Во-первых, это развитие транспортной инфраструктуры, предусматривающее модернизацию существующих и строительство новых транспортных коммуникаций. В рамках данного направления планируется реализация проектов по развитию железнодорожной, автомобильной, морской и авиационной инфраструктуры общим объёмом финансирования более 2,5 трлн. рублей до 2035 года.

Особое значение имеет федеральный проект «Развитие транспортных коридоров «Приморье-1» и «Приморье-2», направленный на создание современной логистической инфраструктуры для обеспечения грузопотоков между Азиатско-Тихоокеанским регионом и центральными районами России. По мнению многих отечественных

исследователей, реализация данного проекта Правительством РФ должна существенно улучшить транспортную связность южных территорий ДФО с остальной частью страны и зарубежными рынками.

Также стоит отметить, что действующая в настоящее время программа создания территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) представляет собой инновационный инструмент пространственного развития, направленный на формирование точек роста в различных субъектах ДФО. Создание ТОСЭР регулируется Федеральным законом № 473-ФЗ от 29.12.2014 и Постановлением Правительства РФ, включая государственную программу по развитию Дальнего Востока. На сегодняшний день, по данным министерства РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики, в Дальневосточном федеральном округе (ДФО) функционирует 18 территорий опережающего развития (TOP) [7].

В настоящее время также продолжает своё функционирование программа «Дальневосточный гектар», которая направлена на привлечение населения в удалённые и труднодоступные территории округа путём предоставления земельных участков для индивидуального использования. Отметим, что за период реализации программы было подано более 100 тысяч заявлений на получение земельных участков, по мнению автора, это свидетельствует о значительном интересе граждан к освоению дальневосточных территорий.

Развитие цифровой инфраструктуры ДФО осуществляется в рамках федерального проекта «Информационная инфраструктура», предусма-

траивающего создание современных телекоммуникационных сетей и обеспечение широкополосного доступа к интернету в населённых пунктах ДФО. Данное направление, по мнению автора, имеет критическое значение для преодоления цифрового разрыва между центральными и периферийными территориями.

### **Достиныства и недостатки действующих программ развития**

Анализ реализации указанных выше программ развития социально-экономической связности территорий ДФО позволяет автору выделить как положительные результаты, так и существенные проблемы, ограничивающие их эффективность [9].

К основным достоинствам действующих программ, по мнению автора, следует отнести подход к развитию территорий, предусматривающий одновременное воздействие на различные факторы связности. Программы характеризуются значительным объёмом финансирования, что создаёт предпосылки для реализации масштабных инфраструктурных проектов. Важным преимуществом является координация усилий различных уровней власти и привлечение частного бизнеса к реализации проектов развития.

Создание институциональных механизмов поддержки, таких как ТОСЭР и свободный порт Владивосток, в настоящее время обеспечивает формирование благоприятных условий для инвестиций и ведения предпринимательской деятельности в ДФО. Указанные программы предусматривают меры социальной поддержки населения ДФО, включая льготную ипотеку, повышенные размеры социальных выплат и компенсацию транспортных

расходов, что, несомненно, положительным образом сказывается на развитии территорий ДФО.

Вместе с тем, по мнению многих учёных, реализация программ сталкивается с рядом серьёзных проблем. Основной недостаток, по мнению автора, заключается в недостаточной координации между различными программами и проектами, что приводит к дублированию функций и неэффективному использованию ресурсов. Многие программы в настоящее время характеризуются декларативностью целей и отсутствием чётких механизмов их достижения.

Отечественные учёные также отмечают тот факт, что существенной проблемой является неравномерность территориального охвата программ развития ДФО, в результате которой основные ресурсы концентрируются в наиболее развитых субъектах ДФО, тогда как удалённые и труднодоступные территории получают недостаточную поддержку. По мнению автора, данный факт усугубляет существующие диспропорции пространственного развития и препятствует формированию связанной системы расселения.

Также отметим, что недостаточное внимание уделяется развитию человеческого капитала и созданию современных рабочих мест на предприятиях ДФО, что ограничивает возможности закрепления населения на дальневосточных территориях. Программы слабо учитывают специфику различных типов поселений и не предусматривают дифференцированных подходов к их развитию. По мнению автора, это приводит к тому, что существует отток населения из регионов ДФО в регионы европейской части РФ.

Таблица 2

### **Анализ эффективности основных программ развития ДФО**

Программа/Проект	Период реализации	Количество участников/проектов	Основные достижения	Выявленные проблемы
ТОСЭР	2015-н.в.	18 ТОСЭР, 400+ проектов	Привлечение инвестиций, создание рабочих мест	Концентрация в развитых регионах
Дальневосточный гектар	2016-н.в.	100000+ заявлений	Привлечение населения	Низкая доля освоенных участков
Развитие транспортной инфраструктуры	2019–2035	50+ проектов	Модернизация БАМ и Транссиба	Медленные темпы реализации
Свободный порт Владивосток	2015-н.в.	15 портов, 800+ резидентов	Рост грузооборота	Ограниченнная география
Цифровизация ДФО	2019–2024	Все субъекты ДФО	Улучшение связи	Неравномерность покрытия

Источник: составлено автором.

## Экономическое и социальное развитие регионов

### Методический подход к оценке уровня отклонения социально-экономической связанности

На основе проведённого анализа современного состояния и проблем развития социально-экономической связанности территорий ДФО разработан методический подход, позволяющий количественно оценить уровень социально-экономической связанности удалённых и труднодоступных территорий.

доступных территорий от средних региональных показателей.

С целью оценки уровня отклонения социально-экономической связанности удалённых и труднодоступных территорий Дальнего Востока и для дальнейшего обоснования направлений повышения их связанности предложен следующий методический подход, этапы которого определены следующим алгоритмом, представленном на рисунке 1.

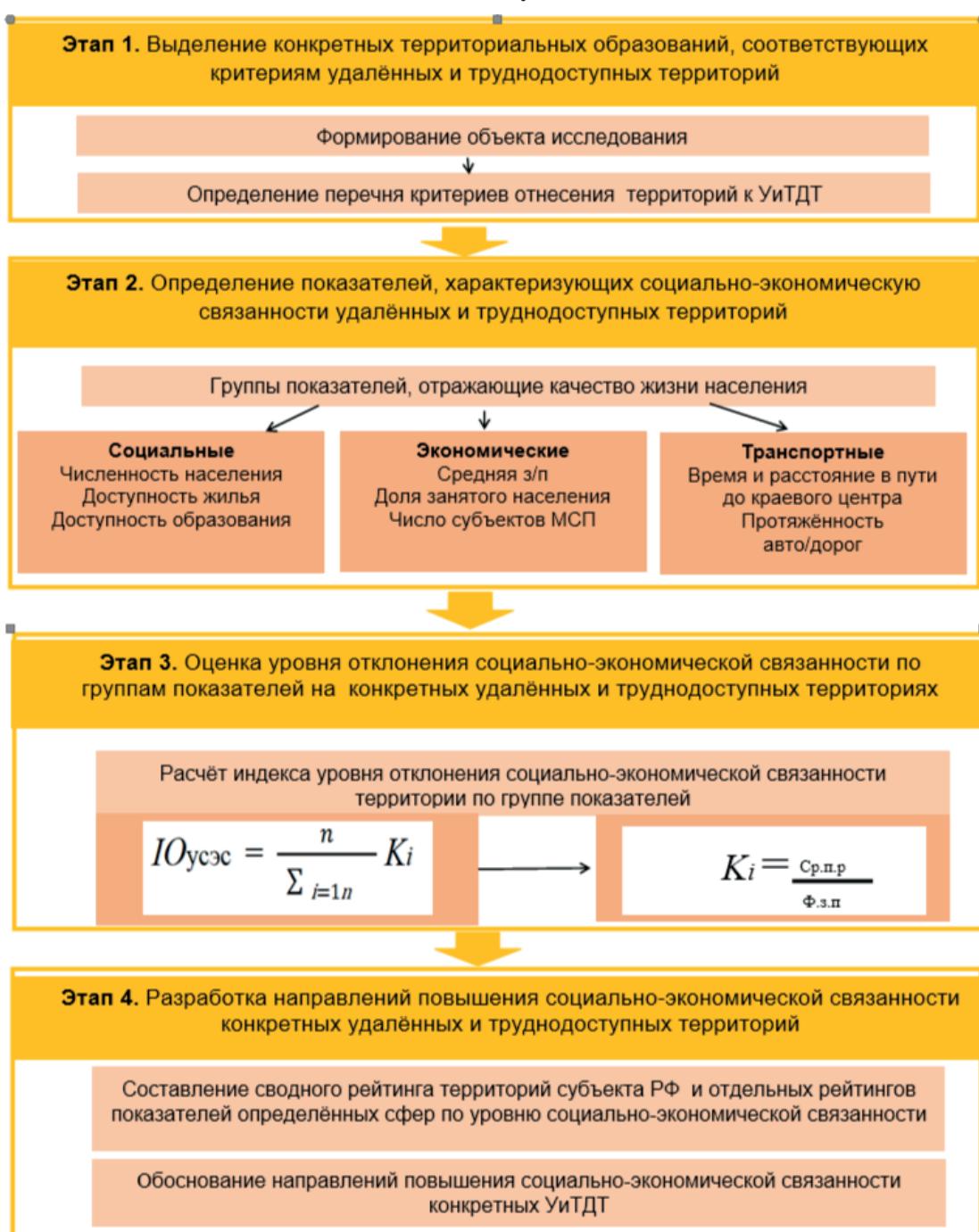


Рис. 1. Алгоритм предложенного методического подхода  
Источник: составлено автором.

На основании первого этапа — выделение конкретных территориальных образований — происходит формирование объекта исследования и определение критериев отнесения данных территорий к удаленным и труднодоступным.

Объектом методического подхода являются удалённые и труднодоступные территории Приморского края, входящие в состав Дальневосточного федерального округа.

Методические принципы заключаются в необходимости обеспечения комфортных условий проживания населения на удалённых и труднодоступных территориях, учёта динамики численности, проживания и занятости населения на удалённых и труднодоступных территориях, проектного подхода в решении задач повышения связанности территориальных образований.

Расширенный анализ имеющихся критериев отнесения территориальных образований к удалён-

ным и труднодоступным в законодательной базе, нормативно-правовых актах, показателей регионов ДФО и опыта отдельных субъектов РФ позволил сформировать их обобщённый комплекс, приведённый в таблице 3.

Второй этап начинается с определения показателей, влияющих на социально-экономическую связанность удалённых и труднодоступных территорий.

На основе социально-экономического положения и доступных данных официальной статистики по субъектам Российской Федерации, автором предложены показатели, характеризующие социально-экономическую связанность территориальных образований, представленные в таблице 4.

Данные показатели отражают качество жизни населения на конкретной удалённой и труднодоступной территории, при этом рассматривая связанность комплексно, как социальную, экономическую и транспортную.

*Таблица 3*

### **Обобщенный комплекс критериев отнесения территориальных образований к удалённым и труднодоступным**

<b>Наименование критерия</b>	<b>Описание</b>
Удалённость	Продолжительное время в пути и значительное расстояние от административного до краевого или регионального центра, изолированность от основных транспортных узлов, отсутствие прямого автомобильного сообщения с крупными городами и растянутость коммуникаций.
Доступность	Затруднённый доступ к основным транспортным магистралям, сложность и высокая стоимость логистики при доставке базовых товаров для населения, ограниченные доступ к медицинским и образовательным услугам. Низкая плотность населения, особенности расселения, в том числе возле крупных предприятий и вдоль транспортных артерий.
Регулярность обеспечения транспортными маршрутами	Отсутствие или нестабильность круглогодичного сообщения, сезонность навигации, зависимость от специального транспорта, сложность строительства необходимой инфраструктуры, особые требования к строительным материалам, высокая стоимость эксплуатации и быстрый износ транспортной инфраструктуры.
Особые природно-климатические условия	Горная местность, тундровая зона, лесотундровая зона, тайговая зона, болотистая местность, районы вечной мерзлоты, обширные водные пространства, островное расположение. Экстремальные температуры, регулярные перепады температур, частые природные явления (метели и паводки), повышенная влажность, сильные ветра, короткий световой день, ранние заморозки, многолетняя мерзлота.

*Источник:* составлено автором.

*Таблица 4*

### **Показатели, характеризующие социально-экономическую связанность удалённых и труднодоступных территорий**

<b>Группа показателей</b>	<b>Наименование показателя связанности</b>
Социальные	Численность населения
	Доступность жилищного фонда
	Доступность общеобразовательных учреждений

## Экономическое и социальное развитие регионов

Группа показателей	Наименование показателя связанности
Экономические	Средняя заработка населения
	Доля занятого населения
	Число субъектов малого и среднего предпринимательства
Транспортные	Время в пути от административного до краевого/регионального центра
	Расстояние от административного до краевого/регионального центра
	Протяжённость автомобильных дорог, не отвечающих нормативным требованиям

Источник: составлено автором.

Третий этап представлен оценкой уровня отклонения социально-экономической связанности территории по отдельным группам показателей,

определенной размером интегрального индекса, рассчитываемого по следующей формуле:

$$IO_{усэс} = \frac{n}{\sum_{i=1}^n K_i}$$

где:

$IO_{усэс}$  — индекс уровня отклонения социально-экономической связанности по группам показателей;

$n$  — количество показателей в наборе;

$K_i$  — нормированное значение  $i$ -го показателя.

Нормирование показателей производится по следующей формуле:

$$K_i = \frac{\text{Ср. п.р}}{\Phi.\text{з.п}}$$

где:

Ср. п.р — выбранный средний показатель по региону;

Ф.з.п. по конкретной территории — выбранный аналогичный показатель по конкретной территории.

Сводный индекс уровня отклонения социально-экономической связанности территорий определяется суммой интегральных индексов по группам показателей от 0 до 2 (0–0,4 — низкий уровень, 0,5–0,9 — средний уровень, 1–1,4 — высокий уровень, 1,5–2 — критический уровень).

В четвёртый этап включена интерпретация результатов, представляющая собой составление сводного рейтинга территорий субъекта РФ по уровню отклонения социально-экономической связанности. Далее происходит обоснование направлений повышения социально-экономической связанности конкретных удалённых и труднодоступных территорий.

Апробация была проведена на территориях Приморского края (ПК), а именно на 34 муниципальных образованиях (12 городских округов, 18 муниципальных округов и 4 муниципальных района), входящих в состав Дальневосточного федерального округа. Для проведения статистической оценки были использованы данные за 2024 г., в силу доступности всех данных за указанный год,

По результатам проведённого исследования отмечено, что наибольшее количество территорий — 20 (59%), имеющих средний и высокий уровень отклонения, представлено в группе показателей «транспортные», таблица 5.

Таблица 5

### Распределение территорий ПК согласно уровню отклонения социально-экономической связанности по группам показателей

Группа показателей	Уровни отклонения				
	Низкий	Средний	Высокий	Критический	
Социальные	20	14			
Экономические	34				
Транспортные	14	14	6		

Источник: составлено автором.

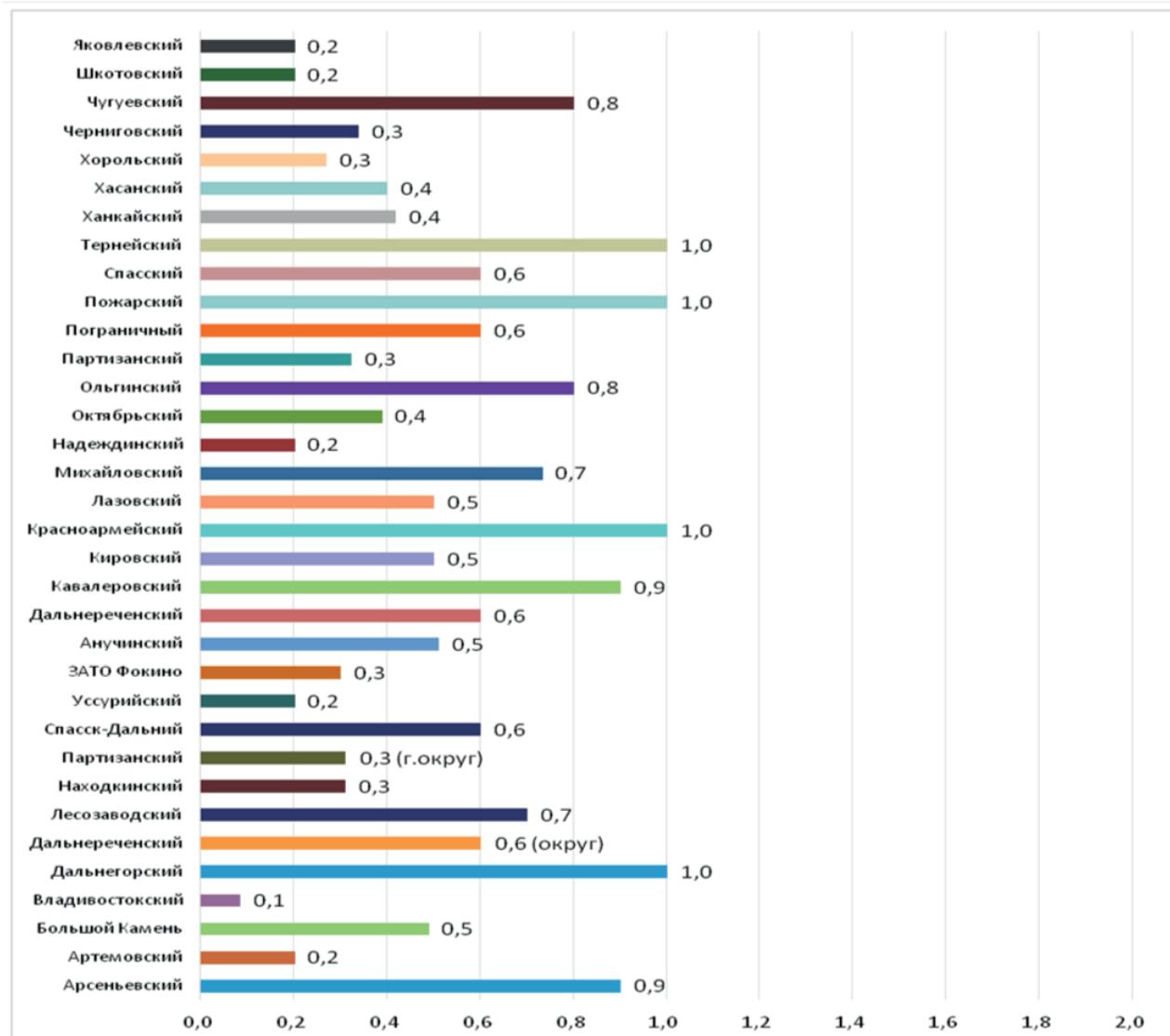
Установлено, что группа показателей «транспортные» имеет весомое значение при выборе направлений повышения социально-экономической связанности территорий, являясь связующим звеном для двух других групп, в том числе обеспечивая эффективную реализацию социальных программ и повышение экономических показателей в регионе.

Пространственный анализ распределения территорий с различным уровнем отклонения связанности выявляет чёткую закономерность: наиболее связанными являются муниципальные образования, расположенные в южной части края и имеющие развитую транспортную инфраструктуру. К данной группе относятся Владивостокский, Артемовский, Находкинский

городские округа, а также прилегающие к ним территории.

Промежуточное положение занимают муниципальные образования центральной части края, характеризующиеся средним уровнем связанности по большинству показателей. Данные территории имеют определённый потенциал для повышения связанности при условии реализации целенаправленных мер государственной поддержки.

Наиболее проблемными с точки зрения социально-экономической связанности являются северные и восточные территории края, где сочетание неблагоприятных природно-климатических условий, слаборазвитой инфраструктуры и демографических проблем создаёт барьеры для устойчивого развития (рисунок 2).



**Рис. 2.** Индекс уровня отклонения социально-экономической связанности по группе показателей «транспортные» на примере территорий Приморского края  
*Источник:* составлено автором.

### Направления повышения социально-экономической связанности территорий

На основе результатов проведённой оценки автором сформулированы приоритетные направления повышения социально-экономической связанности удалённых и труднодоступных территорий ДФО, структурированные по уровням управления и сферам воздействия [13].

По мнению автора, одним из таких направлений может являться проектный механизм повышения социально-экономической связанности территорий Дальнего Востока, представляющий собой комплексную систему взаимодействия между государством, бизнесом и населением, направленную на достижение определённого результата путём реализации комплексных программ, включающих проекты повышения связанности территорий, в установленные сроки и с учётом обоснованного распределения имеющихся ресурсов, а также на основе гибкого реагирования на изменения внешней среды, выявления и управления потенциальными рисками. Функционирования данного механизма необходимо осуществлять с учётом следующих принципов: целеполагание с учётом использования потенциала территории, согласованность взаимодействия между различными уровнями власти и участниками социально-экономических процессов, приоритетность развития направлений региональной политики по поддержке удалённых и труднодоступных территорий, обоснованность принятия решений, организационная адаптивность элементов проекта. В свою очередь элементы проектного механизма, функционирование которых обеспечивается организационно-экономическими взаимосвязями, могут быть представлены следующим образом: целеполагание развития России и ДФО, структура и этапы реализации комплексной программы на основе проектов повышения социально-экономической связанности удалённых и труднодоступных территорий ДФО, мониторинг результативности комплексной программы.

### Вывод

Проведённое исследование позволяет автору сформулировать следующие основные выводы относительно состояния и перспектив развития социально-экономической связанности территорий Дальневосточного федерального округа.

Во-первых, современное состояние социально-экономической связанности территорий ДФО характеризуется значительной неоднородностью и наличием существенных диспропорций между различными типами поселений. Наиболее

острые проблемы связанности в настоящее время наблюдаются в удалённых и труднодоступных территориях ДФО, где сочетание сложных природно-климатических условий, слаборазвитой инфраструктуры и демографических проблем создаёт барьеры для устойчивого развития.

Во-вторых, проведённый в процессе исследования авторский анализ действующих программ и проектов развития показывает их недостаточную эффективность в решении проблем территориальной связанности. Основными недостатками являются слабая координация между различными программами, неравномерность территориального охвата и недостаточное внимание к специфике удалённых и труднодоступных территорий. Необходима существенная корректировка подходов к государственной поддержке с учётом дифференцированных потребностей различных типов территорий.

В-третьих, разработанный автором методический подход к оценке уровня социально-экономической связанности обеспечивает комплексную характеристику состояния территорий и может служить основой для принятия обоснованных управленческих решений, в том числе в части совершенствования стратегии социально-экономического развития макрорегиона. Апробация предложенного подхода на материалах Приморского края подтвердила её практическую применимость и выявила критическое значение транспортной составляющей связанности.

В-четвертых, повышение социально-экономической связанности территорий ДФО, по мнению автора, требует использование проектного механизма повышения социально-экономической связанности территорий Дальнего Востока.

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с детализацией методического подхода применительно к различным типам территориальных образований, разработкой системы мониторинга эффективности мер государственной поддержки и обоснованием оптимальных моделей пространственного развития дальневосточных территорий.

## Список источников

1. Бардаль А. Б. Транспортный комплекс Дальнего Востока: трансформация и интеграция / под общ. ред. П. А. Минакира; Институт экономических исследований ДВО РАН. Хабаровск: ИЭИ ДВО РАН, 2019. 336 с.
2. Гайнанов Д. А., Гатауллин Р. Ф., Атаева А. Г. Методологический подход и инструментарий обеспечения сбалансированного пространственного развития региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14, № 2. С. 75–91.
3. Грицко М. А. Демографическая динамика на Дальнем Востоке России: вклад естественной компоненты в 2022–2024 гг. // Регионалистика. 2024. № 5. С. 126–141.
4. Жебрик Э. Л. Привлечение инвестиций в транспортную инфраструктуру Дальневосточного федерального округа как фактор обеспечения экономической безопасности региона // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2022. Т. 18, № 3 (408). С. 485–502.
5. Замятина Н. Ю., Пилясов А. Н. Новая теория освоения (пространства) Арктики и Севера: полимасштабный междисциплинарный синтез // Арктика и Север. 2018. № 31. С. 5–27.
6. Зубаревич Н. В., Сафонов С. Г. Межрегиональное неравенство в России и постсоветских странах в XXI веке // Региональные исследования. 2024. № 1 (83). С. 4–18.
7. Зубаревич Н. В. Стратегия пространственного развития: приоритеты и инструменты // Вопросы экономики. 2019. № 1. С. 135–145.
8. Исаев А. Г. Территории опережающего развития: новый инструмент региональной экономической политики // ЭКО. 2017. № 4 (514). С. 61–77.
9. Латкин А. П., Ярусова С. Б., Шеломенцев А. Г. Продовольственная обеспеченность как ключевой фактор улучшения качества жизни на Дальнем Востоке // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2024. Т. 16, № 1 (69). С. 215–216.
10. Леонов С. Н. Инструменты реализации государственной региональной политики в отношении Дальнего Востока России // Пространственная экономика. 2017. № 2. С. 41–67.
11. Минакир П. А., Прокапало О. М. Дальневосточный приоритет: инвестиционно-институциональные комбинации // Журнал Новой экономической ассоциации. 2018. № 2 (38). С. 146–155.
12. Минакир П. А., Демьяненко А. Н. Пространственная экономика: эволюция подходов и методология // Пространственная экономика. 2010. № 2. С. 6–32.
13. Мотрич Е. Л. Дальний Восток России: современная демографическая ситуация // Регионалистика. 2019. № 4. С. 45–52.
14. Рензин О. М. Дальний Восток России и северо-восточная Азия: конфигурации взаимодействия // Власть и управление на Востоке России. 2022. № 2 (99). С. 33–40.
15. Синтез научно-технических и экономических прогнозов: Тихоокеанская Россия — 2050 / под ред. П. А. Минакира, В. И. Сергиенко; Российская академия наук, Дальневосточное отделение, Ин-т экономических исследований. Владивосток: Дальнаука, 2011. 912 с.
16. Baldwin R., Forslid R., Martin P., Ottaviano G., Robert-Nicoud F. Economic geography and public policy. Princeton: Princeton University Press, 2003. 495 p.
17. Krugman P. Increasing returns and economic geography // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 99, No. 3. P. 483–499.
18. Venables A. J. Equilibrium locations of vertically linked industries // International Economic Review. 1996. Vol. 37, No. 2. P. 341–359.

## References

1. Bardal' A. B. 2019. Transportnyy kompleks Dal'nego Vostoka: transformatsiya i integratsiya [Transport Complex of the Far East: Transformation and Integration]. Ed. by P. A. Minakir. Khabarovsk: IEI DVO RAN. 336 p.
2. Gaynanov D. A., Gataullin R. F. and Ataeva A. G. 2021. Metodologicheskiy podkhod i instrumentariy obespecheniya sbalansirovannogo prostranstvennogo razvitiya regiona [Methodological approach and tools for ensuring balanced spatial development of the region]. Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz [Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast], vol. 14, no. 2, pp. 75–91.
3. Gritsko M. A. 2024. Demograficheskaya dinamika na Dal'nem Vostoke Rossii: vklad estestvennoy komponenty v 2022–2024 gg. [Demographic dynamics in the Russian Far East: the contribution

- of the natural component in 2022–2024]. *Regionalistika* [Regionalistics], no. 5, pp. 126–141.
4. Zhebrik E. L. 2022. Privlechenie investitsiy v transportnyu infrastrukturu Dal'nevostochnogo federal'nogo okruga kak faktor obespecheniya ekonomiceskoy bezopasnosti regiona [Attracting investments in the transport infrastructure of the Far Eastern Federal District as a factor in ensuring the economic security of the region]. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost'* [National Interests: Priorities and Security], vol. 18, no. 3(408), pp. 485–502.
  5. Zamyatina N. Yu. and Pilyasov A. N. 2018. Novaia teoriya osvoeniya (prostranstva) Arktiki i Severa: polimasshtabnyy mezhdistsiplinarnyy sintez [New theory of the development of the Arctic and North (space): poly-scale interdisciplinary synthesis]. *A&S [Arctic and North]*, no. 31, pp. 5–27.
  6. Zubarevich N. V. and Safronov S. G. 2024. Mezhregional'noe neravenstvo v Rossii i postsovetskikh stranakh v XXI veke [Interregional inequality in Russia and post-Soviet countries in the 21st century]. *Regional'nye issledovaniya* [Regional Research], no. 1(83), pp. 4–18.
  7. Zubarevich N. V. 2019. Strategiya prostranstvennogo razvitiya: prioritety i instrumenty [Spatial development strategy: priorities and tools]. *Voprosy ekonomiki* [Voprosy Ekonomiki], no. 1, pp. 135–145.
  8. Isaev A. G. 2017. Territorii operezhayushchego razvitiya: novyy instrument regional'noy ekonomiceskoy politiki [Territories of advanced development: a new tool of regional economic policy]. *EKO [ECO]*, no. 4 (514), pp. 61–77.
  9. Latkin A. P., Yarusova S. B. and Shelomentsev A. G. 2024. Prodovol'stvennaya obespechenost' kak klyuchevoy faktor uluchsheniya kachestva zhizni na Dal'nem Vostoke [Food security as a key factor in improving the quality of life in the Far East]. *Territoriya novykh vozmozhnostey. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta* [Territory of New Opportunities. Bulletin of Vladivostok State University], vol. 16, no. 1(69), pp. 215–216.
  10. Leonov S. N. 2017. Instrumenty realizatsii gosudarstvennoy regional'noy politiki v otnoshenii Dal'nego Vostoka Rossii [Tools for implementing state regional policy towards the Russian Far East]. *Prostranstvennaya ekonomika* [Spatial Economics], no. 2, pp. 41–67.
  11. Minakir P. A. and Prokapalo O. M. 2018. Dal'nevostochnyy prioritet: investitsionno-institutsional'nye kombinacii [Far Eastern priority: investment and institutional combinations]. *Zhurnal Novoy ekonomiceskoy assotsiatsii* [Journal of the New Economic Association], no. 2(38), pp. 146–155.
  12. Minakir P. A. and Dem'yanenko A. N. 2010. Prostranstvennaya ekonomika: evolyutsiya podkhodov i metodologiya [Spatial economics: evolution of approaches and methodology]. *Prostranstvennaya ekonomika* [Spatial Economics], no. 2, pp. 6–32.
  13. Motrich E. L. 2019. Dal'niy Vostok Rossii: sovremenennaya demograficheskaya situatsiya [Russian Far East: current demographic situation]. *Regionalistika* [Regionalistics], no. 4, pp. 45–52.
  14. Renzin O. M. 2022. Dal'niy Vostok Rossii i severo-vostochnaya Aziya: konfiguratsii vzaimodeystviya [Russian Far East and Northeast Asia: interaction configurations]. *Vlast' i upravlenie na Vostoche Rossii* [Power and Administration in the East of Russia], no. 2 (99), pp. 33–40.
  15. Sintez nauchno-tehnicheskikh i ekonomiceskikh prognozov: Tikhookeanskaya Rossiya — 2050 [Synthesis of scientific, technical and economic forecasts: Pacific Russia — 2050]. 2011. Ed. by P. A. Minakir and V. I. Sergienko. Vladivostok: Dal'nauka. 912 p.
  16. Baldwin R., Forslid R., Martin P., Ottaviano G. and Robert-Nicoud F. 2003. *Economic geography and public policy*. Princeton: Princeton University Press. 495 p.
  17. Krugman P. 1990. Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, vol. 99, no. 3, pp. 483–499.
  18. Venables A.J. 1996. Equilibrium locations of vertically linked industries. *International Economic Review*, vol. 37, no. 2, pp. 341–359.

### Информация об авторах:

А. П. ЛАТКИН — доктор экономических наук, профессор;

А. Г. ШЕЛОМЕНЦЕВ — доктор экономических наук, профессор;

Ю. Ю. МАКИЕВСКАЯ — преподаватель высшей квалификационной категории.

**Information about the authors:**

A. P. LATKIN — Doctor of Economics, Professor;  
A. G. SHELOMOTSEV — Doctor of Economics, Professor;  
Yu. Yu. MAKIEVSKAYA — Lecturer of the Highest Qualification Category.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 338.1

DOI: 10.36871/ek.up.r.2025.10.09.015

## **ИСТОЧНИКИ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Екатерина Сергеевна Огородникова<sup>1</sup>, Мария Викторовна**

**Селезнева<sup>2</sup>, Наталья Николаевна Шуралева<sup>3</sup>**

**<sup>1, 2, 3</sup> Уральский государственный экономический  
университет, Екатеринбург, Россия**

**<sup>1</sup> ogoroed@usue.ru, ORCID: 0000-0002-8299-6934**

**<sup>2</sup> muselezneva@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-0597-6331**

**<sup>3</sup> shuraleva74@bk.ru, ORCID: 0000-0002-8037-0321**

**Автор, ответственный за переписку: Екатерина  
Сергеевна Огородникова, ogoroed@usue.ru**

**Аннотация.** Актуальность исследований тенденций развития отраслей социальной сферы обусловлена необходимостью поиска инструментов увеличения выпуска данных отраслей в условиях ограниченности ресурсов. Определение соотношения структуры выпуска и источников покрытия ресурсов позволяет определить направления развития гибридных связей в модели координации социальной сферы.

1. Цель статьи заключается в определении современных тенденций ресурсного обеспечения организаций социальной сферы Российской Федерации.

2. Полученные результаты показывают, что в настоящий момент сохраняются и имеют тенденцию к росту доли ресурсного обеспечения за счет бюджетных источников. Также необходимо отметить, что подавляющие объемы выпуска социальной сферы осуществляются в рамках модели иерархической координации, в структуре производителей социальной сферы превалируют государственные учреждения. Наблюдается рост доли прибыли при увеличении бюджетного финансирования, такая ситуация объясняется распространением квазирыночных моделей распределения бюджетных ресурсов, которая в перспективе приведет к существенному снижению натурального выпуска отрасли.

**Ключевые слова:** социальная сфера, модель координации, структура расходов, квазирыночные модели, гибридная модель

**Для цитирования:** Огородникова Е. С., Селезнева М. В., Шуралева Н. Н. Источники ресурсного обеспечения социальной сферы Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 132–141; <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.015>

Original article

## **Economic and social development of regions SOURCES OF RESOURCE SUPPORT FOR THE SOCIAL SPHERE OF THE RUSSIAN FEDERATION**

Ekaterina S. Ogorodnikova<sup>1</sup>, Maria V. Seleznova<sup>2</sup>,  
Natalia N. Shuraleva<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Ural State University of Economics,  
Yekaterinburg, Russia

<sup>1</sup> [ogoroes@usue.ru](mailto:ogoroes@usue.ru), ORCID: 0000-0002-8299-6934

<sup>2</sup> [mvselezneva@yandex.ru](mailto:mvselezneva@yandex.ru), ORCID: 0000-0002-0597-6331

<sup>3</sup> [shuraleva74@bk.ru](mailto:shuraleva74@bk.ru), ORCID: 0000-0002-8037-0321

Corresponding author: Ekaterina Sergeevna Ogorodnikova,  
[ogoroes@usue.ru](mailto:ogoroes@usue.ru)

**Abstract.** The relevance of research into the development trends of social sphere industries is due to the need to find tools to increase the output of these industries in the context of limited resources. Determining the ratio of the output structure and sources of resource coverage allows us to determine the directions of development of hybrid links in the social sphere coordination model.

The purpose of the article is to determine modern trends in resource provision of social sphere organizations in the Russian Federation.

The results obtained show that the share of resource provision from budget sources is currently preserved and tends to increase. It should also be noted that the overwhelming volumes of social sphere output are carried out within the framework of the hierarchical coordination model; state institutions prevail in the structure of social sphere producers. There is an increase in the share of profit with an increase in budget financing; this situation is explained by the spread of quasi-market models of budget resource distribution, which in the long term will lead to a significant decrease in the natural output of the industry.

**Keywords:** pricing, social infrastructure, regional differentiation, regulatory regulation, rural areas, capital investments

**For citation:** Ogorodnikova E. S., Selezneva M. V., Shuraleva N. N. Sources of resource support for the social sphere of the Russian Federation // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 132–141 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.015>

© Огородникова Е. С., Селезнева М. В., Шуралева Н. Н., 2025

**Введение.** Методологический подход, выделяющий три базовых принципа при конструировании модели координации функционирования организаций: рынок, иерархию и сеть, в практических исследованиях не позволяет достоверно описать весь спектр взаимодействий из-за множественности объектов, включенных в модель. Выделение утилитарных моделей координации, описывающих взаимодействие участников социальной сферы, основано на типологии хозяйственных систем, включающих традиционные рыночные и административно-командные [9]. Между тем современные тенденции, включающие развитие технологий управления, позволяющих значительно сократить управленческий цикл, включить в процессы принятия решений значительное количество заинтересованных субъектов, изменяют общую модель координации организаций социальной сферы.

Современная модель координации организаций социальной сферы объединяет состав участников, относящихся к утилитарным моделям

координации социальной сферы, функционирующими независимо друг от друга.

Модель координации социальной сферы включает три компонента: организации, непосредственно контактирующие с населением по поводу удовлетворения материальных и духовных потребностей, работающие в различных организационных формах, организации, реализующие отдельные задачи управления, включая методологическое обеспечение оказания социальных услуг, осуществление процессов оперативного управления организациями социальной сферы, относящимися к государственному сектору экономики, и организациями, формирующими фонды ресурсного обеспечения социальной сферы. Изменения в составе источников ресурсного обеспечения организаций производителей социальной сферы наиболее демонстрируют современные тенденции в развитии гибридной модели координации организаций социальной сферы.

Цель статьи заключается в определении современных тенденций ресурсного обеспечения

организаций социальной сферы Российской Федерации.

### Методология и методы исследования

Цель функционирования социальной сферы, как отмечено в статье Н. М. Римашевской [10], заключается в расширяющемся человеческом выборе в области здравоохранения, образования, экономической и общественной деятельности, обеспечения удовлетворения ключевых потребностей в долголетии и здоровье, в получении знаний. Функции, реализуемые социальной сферой, в полной мере отражают гуманистическую направленность развития современного общества. В то же время необходимо констатировать отсутствие прямых экономических взаимосвязей между производителями и получателями социальной сферы, в такой ситуации требуется настройка сложной модели координации, позволяющей учесть и многообразные источники ресурсов, и технологии оказания услуг социальной сферы, и специфику получателей продуктов и услуг социальной сферы [6].

Традиционная концепция ресурсного обеспечения организаций социальной сферы предполагает формирование общественных фондов за счет налоговых платежей юридических и физических лиц. Соответственно, характер данных процессов закреплен в нормативных документах, касающихся уровней бюджетной системы и системы социального страхования. Тема ресурсного обеспечения организаций социальной сферы рассмотрена в научных работах О. Г. Седых [11], И. Б. Богер, Т. Н. Богер, Н. И. Нижальской [1], Г. Е. Бесстремянной, А. Я. Бурдяк, А. С. Заборовской [3], Л. И. Юзович, Е. П. Кузнецова [12].

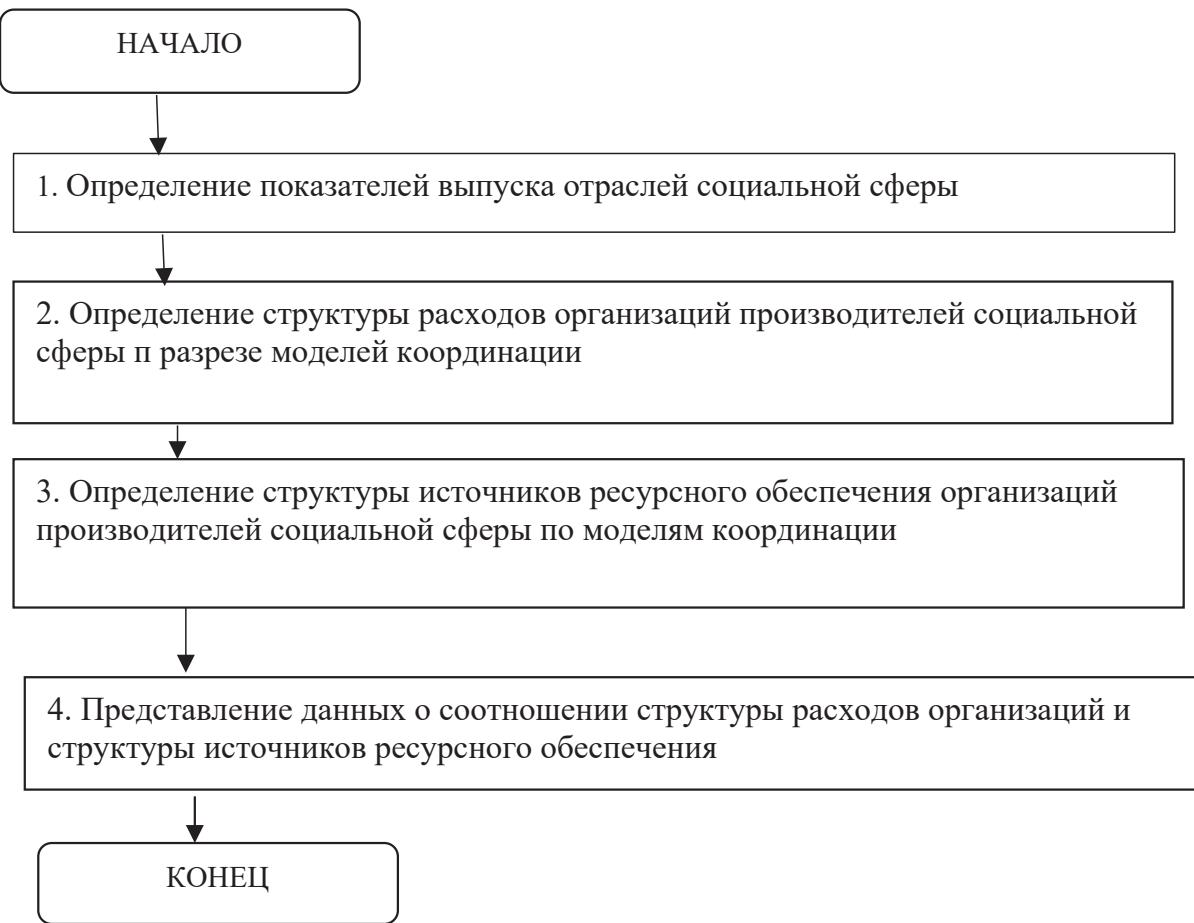
В рамках модели иерархической координации ресурсное обеспечение социальной сферы осуществляется через механизмы накопления и распределения ресурсов за счет налоговых и страховых поступлений и нормативное финансирование организаций, относящихся к государственному сектору социальной сферы. На существующий момент времени реализация функций в социальной сфере постепенно передается государством в частный сектор экономики путем стимулирования проектов социального предпринимательства [2; 8]. Можно сказать, что данный процесс приводит в соответствии с определением, представленном в работе А. Г. Мокроносова, к созданию «квазирынка» [5], для которого характерна конкуренция между производителями

за право оказания услуг, при этом компенсация расходов осуществляется государством.

Приведенная специфика ресурсного обеспечения определяет дополнительные методологические задачи стимулирования активности компаний коммерческого сектора, поскольку методология стимулирования на социальных рынках не укладывается в традиционную парадигму, характерную для рынка частных благ, оцениваемую показателями коммерческой эффективности. В работе Ю. А. Кицай [4] в качестве механизма, позволяющего решить указанную задачу, упоминается государственный заказ. Необходимо отметить, что данный инструмент активно используется в регионах Российской Федерации наряду с государственным заданием и компенсацией за оказание услуг социальной направленности негосударственным организациям, не участвующим в выполнении государственного задания. Данный метод позволяет сочетать конкурентные методы с инструментами регулирования отбора организаций в процессе включения в реестр поставщиков социальных услуг, что подтверждает соответствие предоставляемых услуг стандартам социальных услуг.

Задачи исследования ресурсного обеспечения организаций-производителей социальной сферы обусловлены необходимостью поиска конфигурации модели аккумуляции и перераспределения ресурсов для достижения максимально возможного выпуска услуг социальной сферы. Поскольку требования к оказанию услуг социальной сферы являются одинаковыми для организаций-производителей, функционирующих в рамках моделей иерархической, рыночной и общественной координации, ключевым фактором, определяющим возможность выпуска отраслей социальной сферы, является количество ресурсов, которые направляются обществом в социальную сферу.

Методика диагностики параметров выпуска социальной сферы основана на агрегированном представлении отраслей социальной сферы как совокупности производственных единиц с целью выявления внутренних связей и закономерностей, позволяющих применять отдельные методы координации социальной сферы, направленные на формирование состава организационных единиц и объемов ресурсного обеспечения. Алгоритм методики представлен на рисунке 1.



**Рис. 1.** Алгоритм методики оценки ресурсного обеспечения отраслей социальной сферы

Для выполнения первого этапа обозначенного алгоритма производится выборка данных из материалов статистического сборника «Национальные счета России», и производится корректировка на дефлятор соответствующего года для приведения данных в сопоставимый вид. Для проведения исследования отобраны данные по отраслям «Образование», «Здравоохранение и предоставление социальных услуг» и «Деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта».

Далее на втором этапе осуществляется определение структуры ресурсного обеспечения отраслей социальной сферы в разрезе прямых затрат — показатель, отражающий промежуточное потребление в таблице использования ресурсов, трудовых затрат — показатель оплаты труда в общей сумме добавленной стоимости по соответствующей отрасли и показатель расходов основного капитала.

На третьем этапе реализации методики осуществляется определение источников покрытия ресурсов отраслей социальной сферы по институциональным секторам: государство, корпоративный сектор экономики, некоммерческие организации и домашние хозяйства.

Соотношение ресурсных источников и организаций-производителей, функционирующих в рамках определённой модели координации, позволяет сделать выводы о развертывании в экономике процессов перераспределения ресурсов.

Представление данных и аналитических выводов, касающихся источников ресурсов и структуры выпуска отраслей социальной сферы, достаточно информативно для определения текущих тенденций развития моделей координации в экономике. Соответственно, оценка аллокативной эффективности сформированной распределительной конструкции позволяет сформировать комплекс управленческих решений, направленных на рост аллокативной эффективности функционирования организаций социальной сферы. **Результаты исследования**

Проведенные исследования на основе представленной методики привели к следующим результатам. На рисунке 2 представлен показатель доли отраслей социальной сферы в совокупном выпуске экономики РФ за 2011–2023 гг.

## Экономическое и социальное развитие регионов



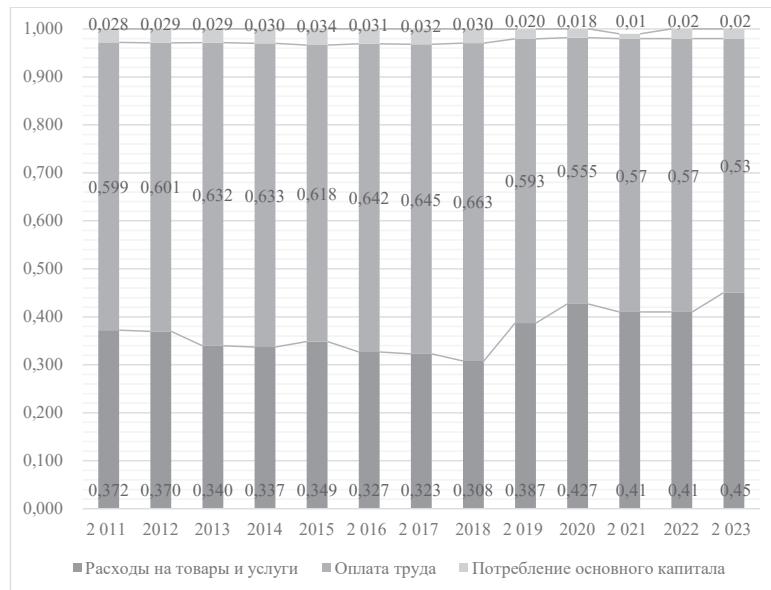
**Рис. 2. Доля отраслей социальной сферы в совокупном выпуске экономики РФ, %, 2011–2023 гг.<sup>1</sup>**

**Источник:** составлено авторами по данным таблиц «Затраты-выпуск» за 2011–2017 гг. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.gks.ru/accounts>

Данные рисунка 2 свидетельствуют о нисходящем тренде доли выпуска отраслей социальной сферы в совокупном выпуске экономики России. Между тем данные по демографии свидетельствуют об увеличении числа потребителей, что в совокупности с данными о сокращении выпуска свидетельствует об ухудшении ситуации в обеспечении гарантий доступа к услугам отраслей социальной сферы граждан России. Оценка динамики показателей структуры выпуска отраслей социальной сферы

показывает, что нисходящий тренд доли выпуска отраслей социальной сферы, отмеченный на предыдущем рисунке, дополнен трендом увеличения доли прибыли в совокупном выпуске. Такая ситуация косвенно свидетельствует об увеличении количества организаций, функционирующих в рамках рыночной модели координации, и говорит о сокращении объема выпуска отраслей социальной сферы.

Результат реализации второго этапа методики позволил представить следующие данные, рисунок 3.



**Рис. 3. Структура ресурсного обеспечения социальной сферы по расходам на товары и услуги, затратам труда, потреблению основного капитала, 2011–2023 гг., %<sup>2</sup>**

**Источник:** составлено авторами по данным таблиц «Затраты-выпуск» за 2011–2017 гг. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.gks.ru/accounts>

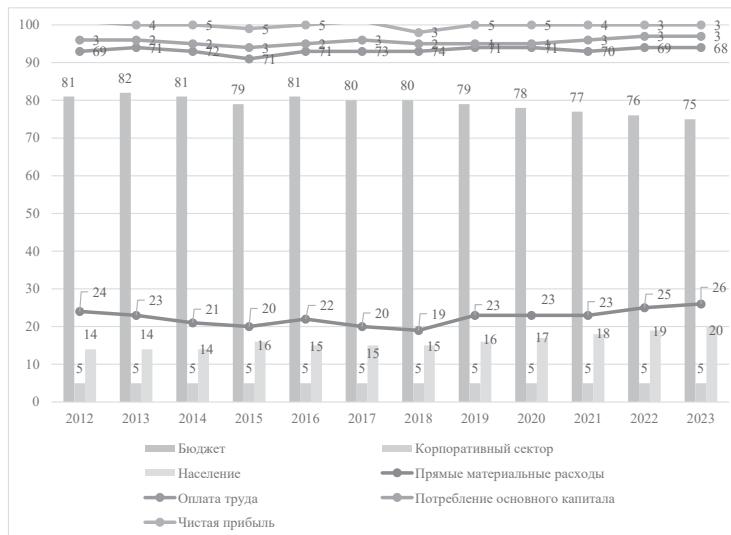
<sup>1</sup> Данные за 2018–2023 год из сборника Показатели национальных счетов России в 2016–2023 гг.

<sup>2</sup> Данные за 2018–2023 год из сборника Показатели национальных счетов России в 2016–2023 гг.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о снижении материальной составляющей в обеспечении социальной сферы как по статьям прямых расходов, так и в плане расходования основных средств. В то же время в структуре происходит рост

оплаты труда. Изменения не являются существенными на протяжении периода исследования.

Результаты реализации третьего и четвертого этапов методики для отрасли образования представлены на рисунке 4.

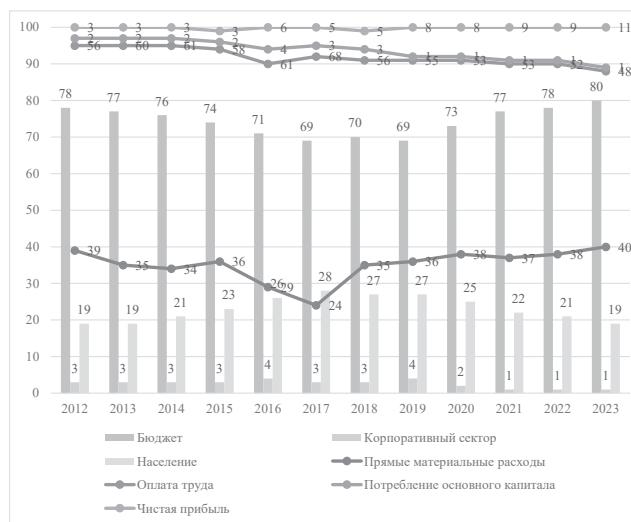


**Рис. 4. Соотношение параметров выпуска отрасли «Образование» и источников покрытия ресурсов, 2012–2023 гг., %**

Оценивая тенденции соотношения параметров выпуска и источников ресурсного обеспечения для организаций отрасли «Образования», необходимо обозначить тенденции сокращения доли бюджетных ресурсов с 81% в 2012 году до 75% в 2023 году и увеличение доли платежей населения с 14% в 2012 году до 20% в 2023 году, доля корпоративного сектора остается неизменной 5%. В то же время наблюдается незначительный рост доли материальных расходов

с 24% в 2012 году до 26% в 2023 году и достаточно стабильное значение доли оплаты труда в выпуске, что позволяет сделать вывод об отсутствии влияния параметров оплаты труда в рыночной модели координации отрасли образования.

Результаты реализации третьего и четвертого этапов методики для отрасли здравоохранения и предоставления социальных услуг представлены на рисунке 5.



**Рис. 5. Соотношение параметров выпуска отрасли «Здравоохранения и предоставления социальных услуг» и источников покрытия ресурсов, 2012–2023 гг., %**

Источник: составлено авторами.

## Экономическое и социальное развитие регионов

Оценивая тенденции соотношения параметров выпуска и источников ресурсного обеспечения для организаций отрасли «Здравоохранения и предоставления социальных услуг», необходимо обозначить тенденции незначительного роста доли бюджетных ресурсов с 78% в 2012 году до 80% в 2023 году и сохранения стабильного значения доли платежей населения на уровне 19%, доля корпоративного сектора снизилась на 2% и составила в 2023 году 1% от общего уровня покрытия ресурсов отрасли «Здравоохранения и предоставления социальных услуг». В структуре выпуска

наблюдаются тенденции незначительного роста материальных расходов, сокращения доли оплаты труда и существенный рост доли прибыли до уровня 11% в 2023 году. Такая ситуация объясняется распространением квазирыночных моделей распределения бюджетных ресурсов, которая в перспективе приведет к существенному снижению натурального выпуска отрасли.

Результаты реализации третьего и четвертого этапов методики для отрасли «Организации отдыха и развлечений, культуры и спорта» представлены на рисунке 6.



**Рис. 6. Соотношение параметров выпуска отрасли «Организации отдыха и развлечений, культуры и спорта» и источников покрытия ресурсов, 2012–2023 гг., %**

Источник: составлено авторами.

Оценивая тенденции соотношения параметров выпуска и источников ресурсного обеспечения для организаций отрасли «Организации отдыха и развлечений, культуры и спорта», необходимо обозначить тенденции роста доли бюджетных ресурсов в общем объеме ресурсного обеспечения с 45% в 2012 году до 55% в 2023 году и значительное сокращение доли корпоративного сектора, который в 2012 году предоставлял 30%, а в 2023 году данный показатель сократился до 4%, при этом уровень ресурсов, привлеченных в качестве платежей со стороны населения, также увеличился с 25% в 2012 году до 41% в 2023 году. Структура выпуска является наиболее стабильной из исследуемых отраслей, за период, включенный в выборку, наблю-

дается сокращение доли потребления основного капитала и соответствующий рост доли прибыли. Рост прибыли при активизации бюджетного финансирования так же, как и для отрасли «Здравоохранения и социальных услуг», свидетельствует о распространении квазирыночных моделей.

### Обсуждение и выводы

Подводя итоги оценки соотношения параметров выпуска отраслей социальной сферы и источников покрытия ресурсов, можно сделать следующие выводы:

— сохраняются и имеют тенденцию к росту доли ресурсного обеспечения за счет бюджетных источников. Также необходимо отметить, что подавляющие объемы выпуска социальной сферы

осуществляются в рамках модели иерархической координации, в структуре производителей социальной сферы превалируют государственные учреждения, выпуск которых составляет 91% в отрасли «Образования», 74% в сфере «Здравоохранения и социальных услуг» и 50% в сфере «Организации отдыха и развлечений, культуры и спорта». Наблюдающаяся тенденция замены средств бюджета на средства населения, продолжающаяся с 2012 по 2018 год, сменилась обратным процессом, на данный момент происходит рост доли бюджетного финансирования;

— наблюдаются различные темпы роста выпуска в рамках соответствующих моделей координации, наблюдается умеренный рост в рам-

ках развития рыночной модели координации, что подтверждает выводы, сделанные в предыдущих исследованиях автора [7], посвященных теме координации социальной сферы, об отсутствии интереса коммерческих организаций к работе в отраслях социальной сферы ввиду низкой аллокативной эффективности такой формы функционирования производителей социальной сферы;

— наблюдается рост доли прибыли при увеличении бюджетного финансирования, такая ситуация объясняется распространением квазирыночных моделей распределения бюджетных ресурсов, которая в перспективе приведет к существенному снижению натурального выпуска отрасли.

### **Список источников**

1. Богер И. Б., Богер Т. Н., Нижальская Н. И. Сравнительная оценка финансового содержания территориальных систем социального воспроизводства // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 12(72). С. 78.
2. Ваславская И. Ю. Государственно-частное партнерство и финансирование развития национальной инфраструктуры // Экономические науки. 2021. № 197. С. 70–74. DOI: 10.14451/1.197.70
3. Доходы и социальные услуги: неравенство, уязвимость, бедность / Бессстремянная Г. Е., Бурдяк А. Я., Зaborовская А. С. [и др.]; Независимый институт социальной политики. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2005. 348 с.
4. Кицай Ю. А. Правовые стимулы и ограничения на социально значимых рынках: развитие правового регулирования // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 1(42). С. 185–189.
5. Мокроносов А. Г., Огородникова Е. С., Плахин А. Е. Развитие конкуренции на рынке социальных услуг сельских поселений Свердловской области в методологии регионального стандарта // Аграрный вестник Урала. 2020. № 7 (198). С. 85–96. DOI: 10.32417/1997-4868-2020-198-7-85-96
6. Молчанов И. Н. Человеческий потенциал и перспективы развития образования // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 89. С. 94–104. DOI: 10.24412/2070-1381-2021-89-94-104
7. Огородникова Е. С., Плахин А. Е., Хожолуш М. С. Оценка результатов внедрения гибридных моделей развития сферу социальных услуг в регионах России // Экономика региона. 2023. Т. 19, № 3. С. 753–765. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-3-11
8. Орехова С. В., Сафаров М. А. Фиаско рынка и провалы государства: контуры новой модели здравоохранения в условиях пандемии // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). 2022. Т. 14, № 4. С. 95–109. DOI: 10.17835/2076-6297.2022.14.4.095-109
9. Плотников В. А. Типизация хозяйственных систем: теоретические аспекты // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 1(127). С. 20–26.
10. Римашевская Н. М. Человеческий потенциал России и проблемы «сбережения населения» // Российский экономический журнал. 2004. № 9–10. С. 22–40.
11. Седых О. Г. Проблемы ресурсного обеспечения социальной работы // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2010. № 5. С. 49–56.
12. Юзович Л. И., Кузнецова Е. П. Современные проблемы пенсионного страхования в Российской Федерации // Фундаментальные исследования. 2017. № 4–1. С. 224–228.

### References

1. Boger I. B., Boger T. N. and Nizhal'skaya N. I. 2014. Sravnitel'naya otsenka finansovogo soderzhaniya territorial'nykh sistem sotsial'nogo vosproizvodstva [Comparative assessment of the financial content of territorial systems of social reproduction]. Upravlenie ekonomiceskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal [Management of Economic Systems: Electronic Scientific Journal], no. 12(72), p. 78.
2. Vaslavskaya I. Yu. 2021. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo i finansirovaniye razvitiya natsional'noy infrastruktury [Public-private partnership and financing of national infrastructure development]. Ekonomicheskie nauki [Economic Sciences], no. 197, pp. 70–74. DOI: 10.14451/1.197.70
3. Dokhody i sotsial'nye uslugi: neravenstvo, uyazvivimost', bednost' [Income and social services: inequality, vulnerability, poverty]. 2005. G. E. Bess-tremyannaya, A. Ya. Burdyak, A. S. Zaborovskaya et al. Moscow: Natsional'nyy issledovatel'skiy universitet «Vysshaya shkola ekonomiki». 348 p.
4. Kitsay Yu. A. 2018. Pravovye stimuly i ograniceniya na sotsial'no znachimykh rynkakh: razvitie pravovogo regulirovaniya [Legal incentives and restrictions in socially significant markets: development of legal regulation]. Biznes. Obrazovanie. Pravo [Business. Education. Law], no. 1(42), pp. 185–189.
5. Mokronosov A. G., Ogorodnikova E. S. and Plakhin A. E. 2020. Razvitie konkurentsii na rynke sotsial'nykh uslug sel'skikh poseleniy Sverdlovskoy oblasti v metodologii regional'nogo standarta [Development of competition in the market of social services in rural settlements of the Sverdlovsk region in the methodology of the regional standard]. Agrarnyy vestnik Urala [Agrarian Bulletin of the Urals], no. 7 (198), pp. 85–96. DOI: 10.32417/1997-4868-2020-198-7-85-96
6. Molchanov I. N. 2021. Chelovecheskiy potentsial i perspektivy razvitiya obrazovaniya [Human potential and prospects for the development of education]. Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik [Public Administration. Electronic Bul-
- letin], no. 89, pp. 94–104. DOI: 10.24412/2070-1381-2021-89-94-104
7. Ogorodnikova E. S., Plakhin A. E. and Khokholush M. S. 2023. Otsenka rezul'tatov vnedreniya gibriddenykh modeley razvitiya sfery sotsial'nykh uslug v regionakh Rossii [Evaluation of the results of implementing hybrid models for the development of the social services sector in the regions of Russia]. Ekonomika regiona [Economy of Region], vol. 19, no. 3, pp. 753–765. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-3-11
8. Orekhova S. V. and Safarov M. A. 2022. Fiasco rynka i provaly gosudarstva: kontury novoy modeli zdravookhraneniya v usloviyakh pandemii [Market failure and government failure: contours of a new health care model in a pandemic]. Journal of Institutional Studies [Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy], vol. 14, no. 4, pp. 95–109. DOI: 10.17835/2076-6297.2022.14.4.095-109
9. Plotnikov V. A. 2021. Tipizatsiya khozyaystvennykh sistem: teoretycheskie aspeky [Typification of economic systems: theoretical aspects]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Bulletin of Saint Petersburg State University of Economics], no. 1(127), pp. 20–26.
10. Rimashevskaya N. M. 2004. Chelovecheskiy potentsial Rossii i problemy "sberezheniya naseleniya" [Human potential of Russia and the problems of "population preservation"]. Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal [Russian Economic Journal], no. 9–10, pp. 22–40.
11. Sedykh O. G. 2010. Problemy resursnogo obespecheniya sotsial'noy raboty [Problems of resource provision for social work]. Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii [Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy], no. 5, pp. 49–56.
12. Yuzvovich L. I. and Kuznetsova E. P. 2017. Sovremennye problemy pensionnogo strakhovaniya v Rossiyskoy Federatsii [Modern problems of pension insurance in the Russian Federation]. Fundamental'nye issledovaniya [Fundamental Research], no. 4–1, pp. 224–228.

### Информация об авторах:

Е. С. ОГОРОДНИКОВА — кандидат экономических наук, доцент;  
М. В. СЕЛЕЗНЕВА — ассистент;  
Н. Н. ШУРАЛЕВА — старший преподаватель.

**Information about the authors:**

E. S. OGORODNIKOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
M. V. SELEZNEVA — Assistant;  
N. N. SHURALEVA — Senior Lecturer.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 336.14

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.016

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ И МЕЖБЮДЖЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**Таус Альвиевна Юсупова<sup>1</sup>, Эмиди Дагаевич Бакашев<sup>2</sup>,**

**Мустахан Умарович Хаджимуратов<sup>3</sup>**

**<sup>1, 3</sup> Чеченский государственный университет**

**имени А. А. Кадырова, Грозный, Россия**

**<sup>2</sup> Грозненский государственный нефтяной технический университет**

**имени академика М. Д. Миллионщикова, Грозный, Россия**

**<sup>1</sup> 1666\_chima@mail.ru**

**<sup>2</sup> bakashev1@mail.ru**

**<sup>3</sup> k\_a\_s\_t\_a\_01@mail.ru**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются основные особенности формирования региональных бюджетов и их роль в системе межбюджетных отношений. Проанализированы правовые и экономические основы формирования бюджетных ресурсов субъектов Федерации, а также особенности распределения доходов и расходов на региональном уровне. Особое внимание уделяется механизмам межбюджетных трансфертов, принципам балансировки и регулирования финансовых потоков между федеральным центром, регионами и муниципалитетами. В работе подчеркнута роль межбюджетных отношений в обеспечении сбалансированного развития территорий, а также выявлены актуальные проблемы и направления их решения. Структура исследования включает обзор нормативных документов, аналитический разбор литературы и современных практических методов формирования региональных бюджетов. Этот анализ позволяет сделать выводы о необходимости совершенствования существующих механизмов и повышения эффективности межбюджетных связей для обеспечения устойчивого развития регионов Российской Федерации.

**Ключевые слова:** региональные бюджеты, межбюджетные отношения, формирование бюджета, финансовая автономия, бюджетное планирование, трансферты, бюджетная политика, доходы регионов, расходы регионов, межбюджетное перераспределение, нормативное регулирование, финансовое взаимодействие, бюджетная система, балансировка бюджетов, развитие регионов

**Для цитирования:** Юсупова Т. А., Бакашев Э. Д., Хаджимуратов М. У. Особенности формирования региональных бюджетов и межбюджетных отношений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 142–148; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.016>

Original article

## **Economic and social development of regions PECULIARITIES OF FORMATION OF REGIONAL BUDGETS AND INTER-BUDGETARY RELATIONS**

Taus A. Yusupova<sup>1</sup>, Emidi D. Bakashev<sup>2</sup>, Mustakhan U. Khadzhimuratov<sup>3</sup>

<sup>1, 3</sup> Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

<sup>2</sup> Grozny State Petroleum Technical University named after academician M. D. Millionshchikov, Grozny, Russia

**<sup>1</sup> 1666\_chima@mail.ru**

**<sup>2</sup> bakashev1@mail.ru**

**Abstract.** This article examines the main features of the formation of regional budgets and their role in the system of inter-budgetary relations. The article analyzes the legal and economic foundations of the formation of budgetary resources of the subjects of the Federation, as well as the specifics of the distribution of income and expenses at the regional level. Special attention is paid to the mechanisms of inter-budget transfers, the principles of balancing and regulating financial flows between the federal center, regions and municipalities. The paper highlights the role of inter-budgetary relations in ensuring balanced development of territories, as well as identifies current problems and ways to solve them. The structure of the study includes a review of regulatory documents, an analytical analysis of the literature and modern practical methods of forming regional budgets. This analysis allows us to draw conclusions about the need to improve existing mechanisms and increase the effectiveness of inter-budgetary relations to ensure the sustainable development of the regions of the Russian Federation.

**Keywords:** regional budgets, inter-budgetary relations, budget formation, financial autonomy, budget planning, transfers, budget policy, regional revenues, regional expenditures, inter-budgetary redistribution, regulatory regulation, financial interaction, budget system, budget balancing, regional development

**For citation:** Yusupova T. A., Bakashev E. D., Khadzhimuratov M. U. Peculiarities of formation of regional budgets and inter-budgetary relations // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 142–148 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.016>

© Юсупова Т. А., Бакашев Э. Д., Хаджимуратов М. У., 2025

**Введение.** Формирование региональных бюджетов — это системный и многоэтапный процесс определения, планирования, утверждения и исполнения финансовых ресурсов на уровне субъектов Федерации. Этот процесс обеспечивает финансовую автономию, устойчивость и эффективность реализации государственных и региональных программ, а также служит важнейшим инструментом сбалансированного развития территорий.

### Расширенное понимание формирования региональных бюджетов

Формирование региональных бюджетов — это динамический и многоаспектный комплекс мероприятий, включающий сбор и распределение финансовых ресурсов, проектирование расходов и доходов, а также создание условий для их сбалансированности с учетом местных особенностей, приоритетов и законодательных требований. В его основе лежит последовательность процедур, нормативных актов и механизмов, обеспечивающих сбалансированное развитие региона и выполнение его функций.

Это понятие охватывает не только подготовительный и утверждающий этапы, но и процессы мониторинга, корректировки и исполнения бюджета, а также управление межбюджетными отношениями, которые позволяют регулировать финансовое взаимодействие внутри системы бюджетов в рамках федеративного устройства.

Почему формирование бюджета — это системный смысл:

- Обеспечение финансовой самостоятельности. Региональный бюджет является инструментом реализации задач, возложенных на субъект, и отражает его возможности и ответственность.
- Регламентирует ресурсы для реализации программ. В бюджете отражаются приоритетные направления развития — социальные, экономические, инфраструктурные.
- Обеспечивает финансовую устойчивость. Важна правильная кадровая, нормативная, финансовая и организационная база для эффективного использования средств.
- Обеспечивает взаимодействие с федеральным центром. В рамках межбюджетных отношений осуществляется перераспределение ресурсов, выполнение общих задач и программ.[1]

Особенности формирования региональных бюджетов:

- Многокомпонентность и дифференцированность доходов и расходов
- Доходы формируются за счет собственных налогов, сборов, платежей и межбюджетных трансфертов.
- Расходы ориентированы на социальные, инфраструктурные и управленические потребности региона.
- Зависимость от федеральной трансфертной политики

## Экономическое и социальное развитие регионов

- Значительная часть доходов регионов приходится на безвозмездные перечисления центральных органов.

- Изменения в системе трансфертов существенно влияют на бюджеты регионов.

- Региональные особенности и специфика

Экономическая структура, демографические показатели, географическая расположленность, уровень развития отраслей — все это выявляет особенности формирования доходной базы и приоритетных статей расходов.

### *Процесс утверждения и корректировки*

Процедура включает публичное обсуждение, согласование с муниципалитетами, экспертизу и окончательное утверждение. В условиях изменений экономической ситуации осуществляется корректировка бюджета.

### *Роль нормативных и правовых актов*

- Законодательство регулирует все стадии формирования, обязуя соблюдать баланс, прозрачность и эффективность.

- Баланс доходов и расходов

• Региональные бюджеты характеризуются стратегией балансировки, иногда с допустимым дефицитом, который допускается в рамках нормативных лимитов.

- Контроль и аудит

• Механизмы контроля и оценки исполнения бюджета обеспечивают прозрачность и предотвращают злоупотребления.

### *Межбюджетные отношения как составная часть формирования бюджета*

Межбюджетные отношения — это совокупность правил, процедур и механизмов взаимодействия между федеральным центром, регионами и муниципалитетами в процессе формирования, распределения и использования финансовых ресурсов.

Это включает:

- Перераспределение ресурсов через трансферты обеспечивают выравнивание возможностей различных регионов и поддержку СОПО, инфраструктуры и социальной сферы.

- Разделение полномочий — четкое разграничение доходных источников и функций финансирования между уровнями власти.

- Распределение ответственности за исполнение программ, контроль и отчетность.

- Формирование механизмов компенсаций и стимулов, направленных на сбалансированное развитие территорий.

- Современные особенности и актуальные тенденции.

- Усиление самостоятельности регионов при сохранении эффективных межбюджетных связей.

- Внедрение цифровых технологий для повышения прозрачности, автоматизации процессов формирования и контроля бюджета.

- Развитие программных методов планирования, интеграция проектных методов финансирования.

- Формирование условий для устойчивого развития, снижение зависимости от центра.

Формирование региональных бюджетов — неотъемлемая часть финансовой системы государства, отражающая специфику территории и обеспечивающая выполнение функций власти на местах. Его особенности заключаются в зависимости от федеральных нормативов, экономических условий, территориальных различий и межбюджетных отношений, которые в целом создают сложную систему взаимодействия, балансирующую внутренние потребности региона и общие задачи Федерации. В современном контексте эффективность формирования и реализации региональных бюджетов напрямую влияет на социально-экономическую стабильность и развитие субъектов Федерации.

### 1. Основные особенности формирования региональных бюджетов

Формирование региональных бюджетов — это сложный многоэтапный процесс, который включает в себя подготовку, согласование, утверждение, исполнение и контроль за реализацией финансовых планов в субъектах Федерации. Его особенности обусловлены как внутриэкономическими особенностями регионов, так и нормативной базой, регулирующей этот процесс на уровне федерального законодательства [3].

### 2. Правовые основы и нормативно-правовые рамки

Особенность формирования региональных бюджетов заключается в их правовом регулировании, которое основано на Конституции РФ, Бюджетном кодексе РФ, а также региональных законах о бюджете. Эти нормативные акты регламентируют порядок разработки, утверждения и исполнения бюджета, закрепляя права и обязанности участников бюджетного процесса.

#### Ключевые положения:

- Законодательное закрепление порядка формирования доходной и расходной части.

- Установление сроков подготовки, рассмотрения и утверждения бюджета.

- Регламентация процедур публичных обсуждений и согласований.

### 3. Источники доходов региональных бюджетов

Региональные бюджеты формируются за счёт разнообразных источников доходов, которые можно условно разделить на собственные и получаемые из центра (трансферты).

Собственные доходы:

- Налоги, закрепленные за регионом (например, налог на имущество организаций, транспортный налог).
- Платежи и сборы, связанные с деятельностью региональных органов власти.
- Доходы от использования имущества, находящегося в собственности региона.
- Безвозмездные поступления:
- Субвенции, субсидии и трансферты из федерального бюджета.
- Целевые федеральные программы и проекты.

Особенность: зависимость региональных доходов от федеральной политики и экономических условий. Многие регионы имеют ограниченные собственные источники финансирования, что влияет на структуру бюджета.

### 4. Структура расходов региональных бюджетов [4]

Расходы региона включают финансирование социальных, экономических и управленических задач, что обусловлено приоритетами региональной политики.

Основные статьи расходов:

- Образование: финансирование школ, вузов, детских садов.
- Здравоохранение: содержание медицинских учреждений, оказание медицинских услуг.
- Социальная политика: выплаты льготникам, пенсии, социальное обеспечение.
- Инфраструктура: развитие транспортных систем, ЖКХ, строительство и ремонт объектов.
- Обеспечение правопорядка и безопасность (силовые и правоохранительные органы).

Особенность: расходы обладают высокой социальной направленностью и требуют высокой дифференциации с учетом конкретных нужд региона.

### 5. Механизмы баланса бюджета

Законодательство допускает формирование дефицитных бюджетов, что позволяет регионам реализовывать важные социальные и инфраструктурные проекты, однако существуют ограничения и требования к обеспечению финансовой устойчивости.

Особенности:

- Возможность привлечения внутреннего и внешнего долгового финансирования.

- Установление нормативов дефицита и лимитов госдолга.

- Постоянный мониторинг исполнения бюджета для предотвращения дефицита и увеличения задолженности.[5]

### 6. Процесс формирования регионального бюджета: этапы и их особенности

- a) Подготовительный этап: сбор и анализ данных о доходах, расходах, финансовых обязательствах региона, оценка экономической ситуации.

- b) Составление проекта бюджета: расчет предполагаемых доходов и расходов, определение приоритетных программ, учёт нормативов и статей расходования.

- c) Общественное обсуждение: публичные слушания, участие муниципальных образований и граждан.

- d) Утверждение: принятие бюджета законодательным органом региона (законодательным собранием, парламентом).

- e) Исполнение: распределение средств, мониторинг, контроль за реализацией мероприятий.

- f) Отчетность и ревизия: ежегодное представление отчётов, коррекция статей расходов и доходов на основе текущих условий.

### 7. Особенности региональных бюджетов в зависимости от уровня экономического развития

Более развитые регионы с высокими собственными доходами могут формировать более самостоятельные бюджеты, ориентированные на внутреннее развитие.

Региональная зависимость от федеральных трансфертов в менее развитых или депрессивных территориях зачастую приводит к ограниченности самостоятельности и усиленной зависимости от центра.

#### 8. Влияние социально-экономических условий

Экономический климат, уровень налоговой базы, демографические и территориальные особенности существенно влияют на структуру и объемы региональных бюджетов.

Например:

Регион с высокой урбанизированностью и развитым промышленным сектором имеет более стабильные доходы.

Аграрные регионы, зависящие от сельскохозяйственных доходов, более уязвимы к внешним экономическим колебаниям.

### 9. Значение эффективности формирования бюджета

## **Экономическое и социальное развитие регионов**

Ключевым аспектом является эффективность использования финансовых ресурсов, оптимизация расходов, снижение финансовых потерь и повышение прозрачности.

Особенность: внедрение современных технологий и методов анализа способствует более точному прогнозированию доходов и рациональному распределению ресурсов.

### **10. Формирование региональных бюджетов**

Формирование региональных бюджетов — это системный и многоэтапный процесс определения, планирования, утверждения и исполнения финансовых ресурсов на уровне субъектов Федерации. Этот процесс обеспечивает финансовую автономию, устойчивость и эффективность реализации государственных и региональных программ, а также служит важнейшим инструментом сбалансированного развития территорий.

#### *Расширенное понимание формирования региональных бюджетов*

Формирование региональных бюджетов — это динамический и многоаспектный комплекс мероприятий, включающий сбор и распределение финансовых ресурсов, проектирование расходов и доходов, а также создание условий для их сбалансированности с учетом местных особенностей, приоритетов и законодательных требований. В его основе лежит последовательность процедур, нормативных актов и механизмов, обеспечивающих сбалансированное развитие региона и выполнение им своих функций [7].

#### **Рекомендации**

Это понятие охватывает не только подготовительный и утверждающий этапы, но и процессы мониторинга, корректировки и исполнения бюджета, а также управление межбюджетными отношениями, которые позволяют регулировать финансовое взаимодействие внутри системы бюджетов в рамках федеративного устройства

Почему формирование бюджета — это системный смысл?

Обеспечение финансовой самостоятельности. Региональный бюджет является инструментом реализации задач, возложенных на субъект, и отражает его возможности и ответственность.

Регламентирует ресурсы для реализации программ. В бюджете отражаются приоритетные направления развития — социальные, экономические, инфраструктурные.

Обеспечивает финансовую устойчивость. Важна правильная кадровая, нормативная, финансовая и организационная база для эффективного использования средств.

Обеспечивает взаимодействие с федеральным центром. В рамках межбюджетных отношений осуществляется перераспределение ресурсов, выполнение общих задач и программ.

Особенности формирования региональных бюджетов:

- Многокомпонентность и дифференцированность доходов и расходов.
- Доходы формируются за счет собственных налогов, сборов, платежей и межбюджетных трансфертов.
- Расходы ориентированы на социальные, инфраструктурные и управленческие потребности региона.
- Зависимость от федеральной трансфертовой политики.
- Значительная часть доходов регионов приходится на безвозмездные перечисления центральных органов.

• Изменения в системе трансфертов существенно влияют на бюджеты регионов.

- Региональные особенности и специфика.

Экономическая структура, демографические показатели, географическая расположность, уровень развития отраслей — все это выявляет особенности формирования доходной базы и приоритетных статей расходов.

#### *Процесс утверждения и корректировки*

Процедура включает публичное обсуждение, согласование с муниципалитетами, экспертизу и окончательное утверждение.

В условиях изменений экономической ситуации осуществляется корректировка бюджета.

#### *Роль нормативных и правовых актов*

Законодательство регулирует все стадии формирования, обязуя соблюдать баланс, прозрачность и эффективность.

#### *Баланс доходов и расходов*

Региональные бюджеты характеризуются стратегией балансировки, иногда с допустимым дефицитом, который допускается в рамках нормативных лимитов.

#### *Контроль и аудит*

Механизмы контроля и оценки исполнения бюджета обеспечивают прозрачность и предотвращают злоупотребления.

#### *Межбюджетные отношения как составная часть формирования бюджета*

Межбюджетные отношения — это совокупность правил, процедур, и механизмов взаимодействия между федеральным центром, регионами и муниципалитетами в процессе формирования,

распределения и использования финансовых ресурсов.

Это включает:

- Перераспределение ресурсов через трансферты обеспечивают выравнивание возможностей различных регионов и поддержку СОПО, инфраструктуры и социальной сферы.
- Разделение полномочий, четкое разграничение доходных источников и функций финансирования между уровнями власти.
- Распределение ответственности за исполнение программ, контроль и отчетность.
- Формирование механизмов компенсаций и стимулов, направленных на сбалансированное развитие территорий.
- Современные особенности и актуальные тенденции
  - Усиление самостоятельности регионов при сохранении эффективных межбюджетных связей.
  - Внедрение цифровых технологий для повышения прозрачности, автоматизации процессов формирования и контроля бюджета.
  - Развитие программных методов планирования, интеграция проектных методов финансирования.

*Формирование условий для устойчивого развития, снижение зависимости от центра*

Формирование региональных бюджетов — неотъемлемая часть финансовой системы государства, отражающая специфику территории и обеспечивающая выполнение функций власти на местах. Его особенности заключаются в зависимости от федеральных нормативов, экономических условий, территориальных различий и межбюджетных отношений, которые в целом создают сложную систему взаимодействия, балансирующую внутренние потребности региона и общие задачи Федерации. В современном контексте эффективность формирования и реализации региональных бюджетов напрямую влияет на социально-экономическую стабильность и развитие субъектов Федерации.

#### **Вывод**

Формирование региональных бюджетов и межбюджетные отношения — ключевые элементы финансовой системы государства. Они требуют постоянного совершенствования с учетом изменений социально-экономической ситуации, развития территорий и необходимости обеспечения благосостояния населения на всей территории страны.

#### **Список источников**

1. Бюджетный процесс и межбюджетные отношения: учебник / под ред. А. В. Пидакова. М.: Юрайт, 2020.
2. Калашников А. Ю., Лапшин В. В. Региональные бюджеты и межбюджетные отношения. М.: Финэнерго, 2019.
3. Малахов В. В., Смирнов М. Г. Бюджетная система Российской Федерации: учебник. М.: Юрайт, 2018.
4. Златов Д. И. Государственный и муниципальный финансовый менеджмент. СПб.: Питер, 2021.
5. Киселёв Ю. В. Межбюджетные отношения в России: проблемы и перспективы // Вестник Финансового университета. 2022. № 3.
6. Петров А. В. Особенности формирования доходов и расходов региональных бюджетов // Финансовая аналитика. 2020. № 4.
7. Егорова Е. П. Региональные бюджеты и правовые основы их формирования // Право и экономика. 2021. № 2.
8. Федеральный закон № 245-ФЗ «О бюджетной системе России» (2013 г.).
9. Методические рекомендации Министерства финансов РФ по формированию региональных бюджетов.
10. Основные направления бюджетной политики РФ — ежегодные документы Минфина РФ.

#### **References**

1. Byudzhetnyy protsess i mezhbyudzhetnye otnosheniya: Uchebnik [Budget Process and Interbudgetary Relations: Textbook]. 2020. Ed. by A. V. Pidakova. Moscow: Yurayt.
2. Kalashnikov A. Yu. and Lapshin V. V. 2019. Regional'nye byudzhetы i mezhbyudzhetnye otnosheniya [Regional Budgets and Interbudgetary Relations]. Moscow: Finenergo.
3. Malakhov V. V. and Smirnov M. G. 2018. Byudzhetnaya sistema Rossiyskoy Federatsii. Uchebnik [The Budget System of the Russian Federation. Textbook]. Moscow: Yurayt.
4. Zlatov D. I. 2021. Gosudarstvennyy i munitsipal'nyy finansovyy menedzhment [State and Municipal Financial Management]. Saint Petersburg: Piter.

5. Kiselev Yu. V. 2022. Mezhbyudzhetnye otnosheniya v Rossii: problemy i perspektivy [Interbudgetary Relations in Russia: Problems and Prospects]. Vestnik Finansovogo universiteta [Bulletin of the Financial University], no. 3.
6. Petrov A. V. 2020. Osobennosti formirovaniya dokhodov i raskhodov regional'nykh byudzhetov [Features of the Formation of Revenues and Expenditures of Regional Budgets]. Finansovaya analitika [Financial Analytics], no. 4.
7. Egorova E. P. 2021. Regional'nye byudzhety i pravovye osnovy ikh formirovaniya [Regional Budgets and the Legal Basis for Their Formation]. Pravo i ekonomika [Law and Economics], no. 2.
8. Federal'nyy zakon № 245-FZ «O byudzhetnoy sisteme Rossii» (2013 g.) [Federal Law No. 245-FZ “On the Budget System of Russia” (2013)].
9. Metodicheskie rekomendatsii Ministerstva finansov RF po formirovaniyu regional'nykh byudzhetov [Methodological Recommendations of the Ministry of Finance of the Russian Federation on the Formation of Regional Budgets].
10. «Osnovnye napravleniya byudzhetnoy politiki RF» — ezhegodnye dokumenty Minfina RF [“Main Directions of the Budget Policy of the Russian Federation” — annual documents of the Ministry of Finance of the Russian Federation].

### Информация об авторах:

Т. А. ЮСУПОВА — ассистент кафедры «Управление региональной экономикой и экономическая безопасность»;

Э. Д. БАКАШЕВ — доцент кафедры «Менеджмент инноваций и бизнеса»;

М. У. ХАДЖИМУРАТОВ — аспирант.

### Information about the authors:

T. A. YUSUPOVA — Assistant at the Department of Regional Economic Management and Economic Security;

E. D. BAKASHEV — Associate Professor at the Department of Innovation and Business Management;

M. U. KHADZHIMURATOV — Postgraduate Student.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 336.74

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.017

# ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ ПАРАДИГМЫ ПОД ВЛИЯНИЕМ ИННОВАЦИОННЫХ ДЕНЕЖНЫХ ФОРМ И ПЛАТЕЖНЫХ ИНФРАСТРУКТУР

*Наталья Георгиевна Лашкова<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный университет  
аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Россия*

*<sup>1</sup> lngn@yandex.ru*

*Автор, ответственный за переписку: Наталья  
Георгиевна Лашкова, lngn@yandex.ru*

**Аннотация.** В представленном исследовании осуществляется комплексный анализ детерминант и последствий процесса трансформации глобальной финансовой системы, инициированного распространением инновационных форм денег и платежных сервисов. На основе системного подхода и анализа эмпирических данных авторы исследуют генезис и эволюцию таких феноменов, как криптоактивы, стейблкоины, цифровые валюты центральных банков (CBDC) и платформы децентрализованных финансов (DeFi). В фокусе исследования находится их дисruptивное воздействие на традиционные финансовые институты, монетарную политику и архитектуру платежных систем. В работе идентифицируются и классифицируются ключевые преимущества, такие как повышение финансовой инклюзии и эффективности расчетов, а также системные риски, связанные с волатильностью, вопросами кибербезопасности и проблемами регуляторного арбитража. Заключительная часть статьи содержит прогностическую оценку векторов развития финансового сектора в условиях формирования новой цифровой экономической реальности, формулируя рекомендации для органов регулирования и участников рынка.

**Ключевые слова:** финансовая трансформация, цифровые активы, платежные системы, финансовые технологии (FinTech), криптовалюты, цифровая валюта центрального банка (CBDC), монетарная политика, регуляторика, децентрализованные финансы (DeFi), блокчейн

**Для цитирования:** Лашкова Н. Г. Трансформация финансовой парадигмы под влиянием инновационных денежных форм и платежных инфраструктур // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 149–157; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.017>

Original article

Finance, money circulation, credit

# TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL PARADIGM UNDER THE INFLUENCE OF INNOVATIVE MONETARY FORMS AND PAYMENT INFRASTRUCTURES

Natalia G. Lashkova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Saint Petersburg State University of Aerospace  
Instrumentation, Saint Petersburg, Russia

<sup>1</sup> lngn@yandex.ru

Corresponding author: Natalia Georgievna Lashkova, lngn@yandex.ru

**Abstract.** The presented study provides a comprehensive analysis of the determinants and consequences of the transformation process of the global financial system, which was initiated by the spread of innovative forms of money and payment services. Based on a systematic approach and the analysis of empirical data, the authors explore the genesis and evolution of phenomena such as crypto-assets, stablecoins, central bank digital currencies (CBDCs), and decentralized finance platforms (DeFi). The study focuses on their disruptive impact on traditional financial institutions, monetary policies, and the architecture of payment systems. The paper identifies and classifies key advantages, such as increased financial inclusion and efficiency of settlements, as well as systemic risks associated with volatility, cybersecurity issues, and regulatory arbitrage problems. The final part of the article provides a predictive assessment of the development vectors of the financial sector in the context of the formation of a new digital ecosystem.

**Keywords:** Financial transformation, digital assets, payment systems, financial technologies (FinTech), cryptocurrencies, central bank digital currency (CBDC), monetary policy, regulation, decentralized finance (DeFi), and blockchain

**For citation:** Lashkova N. G. Transformation of the Financial Paradigm under the Influence of Innovative Monetary Forms and Payment Infrastructures // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 149–157 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.017>

© Лашкова Н. Г., 2025

**Введение.** Современная финансовая система претерпевает фундаментальную трансформацию, детерминируемую стремительной дигитализацией и внедрением прорывных технологий. Эти процессы не только генерируют новые векторы роста и возможности для всех участников рынка, но и формируют комплекс вызовов, требующих переосмысления традиционных парадигм регулирования и управления. В фокусе научной дискуссии последних лет находится роль инновационных денежных средств и платежных инфраструктур, к числу которых относятся криптовалюты, стейблкоины, цифровые валюты центральных банков (ЦБЦБ), а также технологические платформы на основе распределенных реестров, системы мобильных платежей и иные дигитальные решения. Данные феномены представляют альтернативные формы денег и механизмы их трансфера, бросая вызов устоявшейся монополии фиатных валют и классических банковских институтов.

Категория инновационных денежных средств и платежных систем обладает рядом имманентных и специфических атрибутов, которые позволяют провести их дифференциацию от традиционных финансовых инструментов. Ключевые характеристики могут быть систематизированы следующим образом:

### 1. Дигитальная природа.

Рассматриваемые активы и системы существуют исключительно в цифровом формате, не имея физического воплощения. С точки зрения экономической теории, это соответствует перехо-

ду от материальных к виртуальным благам, что кардинально снижает транзакционные издержки (в соответствии с теорией Р. Коуза) и повышает эластичность предложения. Данное свойство обеспечивает беспрецедентный уровень доступности, оперативности и экономической эффективности проведения расчетов, что является критически важным в условиях глобализации и повсеместной интернетизации общественных отношений.

### 2. Децентрализация.

Фундаментальным отличием является отсутствие единого эмиссионного, регуляторного или клирингового центра, каковым в традиционной системе выступают государство, центральный банк или финансовые посредники. Их функционирование базируется на принципах распределенного консенсуса, реализуемого с помощью технологий блокчейна и распределенных реестров. Это создает новую институциональную среду, основанную не на доверии к централизованному агенту, а на криптографических и алгоритмических гарантиях. Такой подход обеспечивает повышенный уровень автономии участников, прозрачности (транспарентности) операций, устойчивости к цензуре и защите от экзогенного вмешательства и манипуляций со стороны традиционных финансовых властей.

### 3. Инновационный потенциал.

Возникновение данных инструментов является прямым следствием конвергенции достижений в сферах компьютерных наук, экономики и социологии. Они инкорпорируют передовые концепции и механизмы, такие как криптография с откры-

тым ключом, смарт-контракты (программируемые деньги), токенизация активов, децентрализованные финансы (DeFi) и невзаимозаменяемые токены (NFT). Эти инновации не просто создают новые формы денег, но и формируют целые экосистемы, отвечающие динамичным потребностям цифрового общества. Согласно теории Шумпетера о «созидающем разрушении», они выступают драйвером диверсификации и качественной перестройки финансового сектора, предлагая новые продукты, сервисы и бизнес-модели для различных рыночных сегментов, включая ранее не охваченные банковскими услугами слои населения.

Таким образом, проникновение инновационных денежных средств и платежных систем инициирует структурные сдвиги в финансовой сфере, выдвигая на первый план вопросы их интеграции в существующую регуляторную среду, оценки их макроэкономического воздействия и исследования долгосрочных последствий для монетарной политики и финансовой стабильности.

### **Основная часть**

Современный этап развития мировой финансовой системы характеризуется фундаментальной трансформацией, инициированной цифровизацией денежных отношений. Ключевым вектором данной трансформации выступает разработка национальными регуляторами цифровых валют центральных банков (ЦБЦБ), которые представляют собой не только технологическую инновацию, но и новый класс финансовых активов, призванных дополнить существующие фиатные деньги. В рамках данной парадигмы ЦБЦБ позиционируются как инструмент для обеспечения проведения мгновенных и безграничных трансакций на транснациональном уровне, что способствует преодолению институциональных и географических барьеров в глобальной экономике.

С методологической точки зрения ЦБЦБ определяются как цифровая форма игровых денег, эмитируемая монетарными властями и обеспеченная полным доверием к эмитенту. В отличие от децентрализованных криптоактивов, базирующихся на технологии блокчейн и не имеющих обеспечения, выпуск ЦБЦБ осуществляется централизованно и находится под строгим контролем регулятора, что обеспечивает их правовой статус и стабильность [1]. Важнейшим аспектом их внедрения является повышение финансовой инклюзивности, поскольку доступ к ним может быть предоставлен широкому кругу субъектов, включая население, исключенное из традиционной банковской системы.

Эмпирические данные подтверждают глобальный масштаб интереса к данной технологии. Согласно исследованию Банка международных расчетов (БМР), более 80% центральных банков по всему миру находятся на различных стадиях изучения или внедрения ЦБЦБ [2]. Основными драйверами этого процесса выступают стремление к оптимизации издержек и повышению эффективности платежных систем. Так, аналитика компании McKinsey & Company свидетельствует, что совокупные затраты глобальных корпораций на транзакционные комиссии в 2021 году достигли 120 млрд. долларов США [3]. Внедрение ЦБЦБ обладает значительным потенциалом для сокращения данных издержек за счет дезинтермедиации — устранения посредников, таких как коммерческие банки и международные платежные системы, что ведет к снижению транзакционных издержек в духе теоретических положений Р. Коуза.

На международной арене наблюдается консолидированный подход к разработке стандартов для ЦБЦБ. По состоянию на декабрь 2022 года страны «Большой семерки» (G7) инициировали формирование общих принципов внедрения цифровых валют. Активные исследования и pilotные проекты реализуются в таких странах, как Канада, Франция, Китай, Индия и Южная Корея. Наиболее продвинутой в этом отношении является Китайская Народная Республика, где pilotные программы по цифровому юаню (e-CNY) демонстрируют значительные результаты: зарегистрированная пользовательская база превысила 261 миллион человек, а совокупный объем транзакций составил 14 млрд. долларов США [4]. Успех китайской модели позволяет говорить о ЦБЦБ как о потенциальном инструменте укрепления монетарного суверенитета и повышения эффективности денежно-кредитной политики.

Отдельного внимания заслуживает опыт развивающихся экономик, в частности стран Африканского континента. В октябре 2021 года Нигерия, крупнейшая экономика Африки, ввела в обращение цифровую валюту eNaira, став пионером в данном регионе. Основными целями проекта были заявлены модернизация национальной платежной инфраструктуры и расширение доступности финансовых услуг для населения. Статистические данные свидетельствуют об открытии более 666 тысяч кошельков eNaira Speed и совершении свыше 35 000 транзакций, 90% из которых пришлось на расчеты между домохозяйствами и субъектами малого и среднего бизнеса (P2B) [5]. Этот опыт ил-

люстрирует роль ЦБЦБ не только как платежного средства, но и как катализатора развития реального сектора экономики.

С теоретической точки зрения, появление ЦБЦБ можно рассматривать через призму эволюции денег, описанной еще К. Марксом и развитой в трудах Й. Шумпетера, где деньги эволюционируют от товарной формы к знаковой и, наконец, к цифровой. ЦБЦБ представляют собой закономерный этап этой эволюции в условиях Четвертой промышленной революции. Их внедрение согласуется с концепцией «денег как общественного блага», поскольку они способны повысить прозрачность денежного обращения, снизить риски теневого оборота и усилить трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики.

Таким образом, распространение цифровых валют центральных банков и новых платежных систем знаменует собой не просто технологический сдвиг, а системную трансформацию финансового мира. Этот процесс затрагивает фундаментальные основы денежного обращения, перераспределяет роли между традиционными финансовыми институтами и требует выработки новых подходов к регулированию, что открывает обширное поле для дальнейших междисциплинарных исследований в области экономики, права и цифровых технологий.

В контексте глобальной цифровизации финансовой системы особый научный и практический интерес представляет анализ перспективных проектов цифровых валют центральных банков (CBDC). Среди международных аналогов наиболее релевантным для исследования является американский проект CBDC, предметом интенсивного обсуждения на различных уровнях государственного управления — как в рамках отдельных штатов, так и на федеральном уровне. Федеральная резервная система (ФРС), выполняя функции мегарегулятора, констатирует технологический потенциал цифровых активов в качестве новой формы денег, акцентируя внимание, однако, на сопутствующих рисках, способных повысить уязвимость потребителей перед киберугрозами. В этой связи императивом перед потенциальным запуском американской CBDC является проведение всесторонней верификации, гарантирующей, что данный цифровой актив будет характеризоваться высоким уровнем безопасности и будет лишен кредитных и ликвидных рисков [6].

Согласно прогнозным оценкам регулятора, к 2030 году объем платежных операций с исполь-

зованием цифрового доллара может достичь показателя в 213 миллиардов долларов в год, что демонстрирует экспоненциальный рост по сравнению с 100 миллионами долларов в 2023 году. Проекция также свидетельствует, что через семилетний временной горизонт 92% от общего объема транзакций, инициированных через CBDC, будут носить внутристрановой характер [7]. Данная динамика указывает на формирование новой парадигмы в национальной платежной системе, где цифровой фиат займет существенную долю в структуре денежного оборота.

Параллельно с разработкой CBDC, центральные банки ряда стран инициируют развитие собственных систем быстрых платежей (FPS), что является еще одним вектором трансформации финансового сектора. Примером подобной инициативы выступает сервис FedNow, внедряемый ФРС. Данная платформа предоставляет финансовым институтам возможность осуществления мгновенных и защищенных расчетов для юридических и физических лиц в режиме 24/7. Успешная имплементация FedNow способна инициировать усиление конкурентного давления на таких участников платежного рынка, как Visa и Mastercard, в особенности в сегменте внутренних американских транзакций. Финансовые организации и прочие субъекты рынка могут отдать предпочтение прямому использованию инфраструктуры ФРС, минимизируя зависимость от услуг традиционных платежных провайдеров. Совокупность данных тенденций репрезентирует процесс фундаментальной трансформации платежной индустрии, в рамках которого рыночное доминирование Visa и Mastercard может подвергнуться существенной редукции [8].

Следует, однако, отметить, что проекты, аналогичные FedNow, уже длительное время функционируют в ряде юрисдикций, например, в Великобритании, но не приобрели повсеместного распространения. Этот исторический прецедент, наряду с наличием мощных сетевых эффектов и глубокой интеграции существующих платежных систем, позволяет выдвинуть гипотезу о значительной устойчивости сложившейся рыночной структуры. Таким образом, ослабить доминирующую позицию Visa, Mastercard и других ключевых игроков в их основной бизнес-нише представляется комплексной и труднореализуемой задачей, требующей преодоления институциональной и технологической инерции.

В контексте глобального тренда цифровизации экономических систем и стремительно-

го развития финансовых технологий (FinTech), центральные банки мировых держав активно исследуют концепцию цифровой валюты центрального банка (CBDC—Central Bank Digital Currency). Данный инструмент рассматривается как закономерный этап эволюции денежной системы, способный оказать существенное влияние на ее архитектуру, эффективность и устойчивость. В Российской Федерации Банк России, в рамках реализации своих стратегических приоритетов по модернизации национальной платежной инфраструктуры и повышению финансовой инклюзии, инициировал проект по разработке и внедрению цифрового рубля.

С методологической точки зрения, цифровой рубль представляет собой эмиссионную обязательственную форму национальной валюты, выпускаемую мегарегулятором в цифровом виде. Его правовой статус и экономическая сущность определяются как третья, наряду с наличной и безналичной, форма российской валюты. Технологически его эмиссия и хранение осуществляются в форме цифрового кода на специализированной программно-аппаратной платформе, функционирующей под контролем Центрального банка [9]. Со-гласно дорожной карте регулятора, ввод цифрового рубля в широкий оборот для всех категорий экономических агентов — физических и юридических лиц, финансовых институтов и государственных структур — запланирован на 2024 год.

Важнейшим атрибутом цифрового рубля является выполнение им классических функций денег, сформулированных в экономической теории: средства обращения (платежа), меры стоимости и средства сбережения (накопления). Принцип полной конвертируемости и взаимозаменяемости между тремя формами обеспечивает их паритет: одна денежная единица в наличной, безналичной и цифровой форме обладает абсолютно равной покупательной способностью.

С точки зрения монетарной теории, введение CBDC представляет собой структурную инновацию, способную трансформировать традиционную двухуровневую банковскую систему. С одной стороны, это создает потенциал для повышения эффективности проведения денежно-кредитной политики за счет более точного и оперативного контроля за денежной массой и трансмиссионным механизмом. Прямое взаимодействие центрального банка с конечными пользователями может минимизировать транзакционные издержки и ускорить расчетные операции, что соответствует теорети-

ческим положениям неоинституциональной экономики.

С другой стороны, в академическом дискурсе присутствуют и риски, связанные с потенциальным дисбалансом финансовой стабильности. К ним относится, в частности, риск «бегства в надежные активы» в периоды кризисов, когда население может массово переводить средства из коммерческих банков на счета в цифровой валюте центрального банка, что способно спровоцировать кризис ликвидности в банковском секторе.

Таким образом, несмотря на то что процесс имплементации цифрового рубля в Российской Федерации находится на начальной стадии, его успешная адаптация будет детерминирована комплексом взаимосвязанных факторов. К ним относятся: развитие необходимой технологической и правовой инфраструктуры, реализация масштабных образовательных программ для повышения финансовой грамотности населения, а также выверенные регуляторные меры, направленные на минимизацию потенциальных рисков. Окончательная степень готовности социума к принятию данной инновации является многомерной переменной, зависящей от совокупности экономических, технологических и социально-психологических условий, и подлежит долгосрочному мониторингу и всесторонней оценке.

Введение цифровых активов и передовых платежных инфраструктур знаменует собой новую эпоху в эволюции финансовой системы, характеризующуюся процессами глубокой цифровизации и децентрализации. Данная трансформация рождает сложный спектр потенциальных выгод и системных рисков для ключевых стейкхолдеров, что требует тщательного анализа на этапах их проектирования, регуляторного оформления и интеграции в экономический оборот.

1. Государства и центральные банки: между суверенитетом и инновационным потенциалом.

С точки зрения государственного управления и монетарной политики, возникновение новых денежных форм представляет собой парадигмальный вызов. С одной стороны, децентрализованные криptoактивы могут потенциально подрывать монополию государства на эмиссию денег, создавая угрозы финансовому суверенитету, макроэкономической стабильности и эффективности традиционных инструментов денежно-кредитного регулирования. Это ставит под вопрос действенность существующих механизмов противодействия легализации (отмы-

ванию) доходов и финансированию терроризма (ПОД/ФТ) [10].

С другой стороны, эти же технологии открывают беспрецедентные возможности. В частности, концепция цифровых валют центральных банков (CBDC) рассматривается как стратегический ответ на данные вызовы. CBDC, синтезируя атрибуты фиатных денег (доверие, обеспеченность государством) и цифровых технологий (программируемость, эффективность), способны революционизировать финансовую инфраструктуру. Они позволяют повысить эффективность расчетов, обеспечить большую финансовую инклузию и получить доступ к агрегированным данным о финансовых потоках в режиме, близком к реальному времени, для более точного макроэкономического моделирования и прогнозирования.

2. Финансовые учреждения: адаптация в условиях новой конкурентной среды.

Для традиционных финансовых посредников (комерческих банков, страховых компаний, платежных систем) инновационные платежные решения носят амбивалентный характер. Согласно теории «созидательного разрушения» Й. Шумпетера, новые технологии первоначально действуют как дисruptивный фактор, создавая конкуренцию за клиентскую базу и депозиты, оказывая давление на маржу и вынуждая пересматривать устоявшиеся бизнес-модели.

Однако параллельно с этим открываются векторы для стратегической трансформации. Финансовые институты могут использовать технологические платформы, такие как блокчейн и смарт-контракты, для оптимизации внутренних процессов, снижения операционных издержек, разработки принципиально новых продуктов (например, токенизованных активов) и выхода на ранее недоступные сегменты рынка. В этой связи наблюдается тенденция к формированию гибридных экосистем, где финансовые учреждения вступают в стратегические альянсы с финтех-стартапами и технологическими гигантами, стремясь к синergии компетенций и укреплению доверия в условиях повышенной волатильности и неопределенности [11].

3. Предпринимательский сектор: катализатор финансовых инноваций

Предпринимательский класс выступает в роли ключевого драйвера распространения и адаптации новых денежных форм. Данные инструменты предоставляют предпринимателям инструментарий для создания инновационных бизнес-моделей,

ориентированных на решение актуальных проблем современной финансовой системы: повышение доступности финансовых услуг (финансовая инклузия), ускорение трансграничных расчетов, обеспечение повышенной безопасности и прозрачности транзакций, а также внедрение принципов устойчивого развития (ESG).

Феномен новых платежных систем способствует институционализации целостной инновационной экосистемы. В ее рамках взаимодействуют разнородные акторы: технологические компании, обеспечивающие инфраструктуру; венчурные фонды, предоставляющие финансирование; научно-исследовательские центры, генерирующие знания; и акселераторы, способствующие коммерциализации идей. Эта плотная сеть колабораций, обмена знаниями и кооперации ускоряет темпы технологических инноваций и их диффузию в глобальном масштабе [12].

4. Аспект потребительского поведения и финансовой грамотности.

С точки зрения конечного потребителя, внедрение инновационных денежных средств и платежных систем детерминирует расширение спектра финансовых возможностей. Данные инструменты обеспечивают повышенный уровень операционной гибкости, экономической эффективности и персонализации в процессе принятия финансовых решений. Потребители получают доступ к диверсифицированному набору монетарных форм и платежных каналов, которые могут быть адаптированы к их индивидуальным целям, ситуационным контекстам и поведенческим предпочтениям. Параллельно с этим открывается доступ к принципиально новым классам финансовых продуктов и сервисов, обладающим повышенной способностью удовлетворять актуальные потребности и ожидания.

Однако, с точки зрения экономической безопасности, данные инновации сопряжены с комплексом рисков. Среди ключевых вызовов следует выделить наличие регуляторных лакун, недостаточный уровень защиты прав потребителей, волатильность стоимости цифровых активов, а также низкую степень финансовой и цифровой грамотности населения. В совокупности эти факторы формируют благоприятную среду для реализации мошеннических схем, дискриминационных практик и безвозвратных потерь финансовых средств. В данном контексте возникает объективная необходимость в развитии финансовой осведомленности и ответственности среди потребителей.

Ключевым императивом становится рациональное и взвешенное использование новых финансовых инструментов, основанное на критической оценке сопутствующих рисков [13].

Феномен можно проанализировать через призму теории асимметрии информации (Дж. Акерлоф) и поведенческой экономики (Р. Талер, Д. Канеман). Асимметрия информации между провайдерами сложных финансовых услуг и конечными пользователями создает «рынок лимонов», где потребители неспособны адекватно оценить риски. Поведенческие предубеждения, такие как излишний оптимизм и стадное поведение, усугубляют уязвимость потребителей на nascent-рынках цифровых активов.

#### 5. Социально-экономический и макроэкономический аспект

На макроуровне распространение новых денежных средств и платежных систем оказывает амбивалентное воздействие на общество. С одной стороны, наблюдается их позитивный вклад в социально-экономическое развитие через такие каналы, как:

- повышение финансовой инклюзии за счет предоставления доступа к финансовым услугам для некредитуемых слоев населения;
- демократизация финансовой системы, снижающая барьеры для входа и использования;
- рост операционной эффективности и снижение транзакционных издержек;
- стимулирование финансовых инноваций и повышение устойчивости финансовой инфраструктуры.

Эти факторы в совокупности способствуют росту общественного благосостояния и улучшению качества жизни.

С другой стороны, возникают существенные системные вызовы, главным из которых является угроза конфиденциальности персональных данных и риск их несанкционированной обработки. Создание детализированных цифровых профилей пользователей влечет за собой риски тотального контроля, ценовой дискриминации и манипулирования поведением, что ставит под вопрос базовые принципы автономии личности.

#### Вывод

В глобальном масштабе финансовая сфера претерпевает фундаментальную трансформацию, затрагивающую как установленные финансовые институты, так и новых технологических агентов. Эта динамика стимулирует ускоренную разработку инновационных решений, направленных на обеспечение более гибкого и эффективного управления финансами в условиях формирующейся цифровой экономики.

Параллельно наблюдаются последствия процессов деглобализации. Если для развитых экономик это создает структурные проблемы для традиционных кросс-бордерных систем, то для развивающихся регионов открываются новые окна возможностей. Платежные сервисы могут интенсифицировать свою экспансию на этих рынках через стратегические партнерства или прямые локальных игроков. Это особенно актуально в контексте переориентации многих стран на развитие национальных платежных систем. Привлекательность данных рынков обусловлена такими факторами, как устойчивый рост благосостояния населения, экспансия среднего класса и возрастающий тренд на цифровизацию платежного поведения, что создает благоприятную почву для дальнейшего роста и внедрения финансовых инноваций.

#### Список источников

1. Сахаров Д. М. Цифровые валюты центральных банков: ключевые характеристики и влияние на финансовую систему // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 5. С. 133–149.
2. Цифровая валюта центрального банка (ЦБЦБ): Россия в контексте мировой практики [Электронный ресурс] // Ассоциация банков России. URL: [https://asros.ru/upload/iblock/441/d812hhk1b1u7grvnttvghnba23a37by/2022\\_01\\_31\\_-doklad-TSVTSB\\_-iyun-2021-goda.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/441/d812hhk1b1u7grvnttvghnba23a37by/2022_01_31_-doklad-TSVTSB_-iyun-2021-goda.pdf) (дата обращения: 18.10.2025).
3. ERP и оптимизация расходов: пять полезных практик [Электронный ресурс] // McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/erp-and-cost-optimization-five-good-practices> (дата обращения: 18.10.2025).
4. Традиционные ценности в концептуальных документах G7 2023 [Электронный ресурс] // РСМД. URL: <https://russiancouncil.ru/blogs/laiamp/traditsionnye-tsennosti-v-kontseptualnykh-dokumentakh-g7-2023/> (дата обращения: 18.10.2025).
5. Только в 3-х государствах мира запущены собственные цифровые валюты из 125 стран, находящихся в стадии активной разработки CBDC [Электронный ресурс] // Ассоциация российских банков. URL: [https://arb.ru/b2c/digi/tolko\\_v\\_3\\_kh\\_gosudarstvakh\\_](https://arb.ru/b2c/digi/tolko_v_3_kh_gosudarstvakh_)

- mira\_zapushcheny\_sobstvennye\_tsifrovye\_valyuty\_iz\_125–10641537/ (дата обращения: 18.10.2025).
6. Болонина С. Е., Булеев В. А. Цифровые валюты центральных банков: зарубежный опыт и российская практика // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7, № 3. С. 559–576.
  7. Операции CBDC превысят 213 миллиардов долларов к 2030 году [Электронный ресурс] // PROFIT.kz. URL: <https://profit.kz/news/64486/Operacii-CBDC-previsyat-213-milliardov-dollarov-k-2030-godu/> (дата обращения: 28.10.2025).
  8. ФРС планирует запуск системы быстрых платежей к лету 2023 года [Электронный ресурс] // Интерфакс: новости. URL: <https://www.interfax.ru/business/859903> (дата обращения: 28.10.2025).
  9. Цифровой рубль: что это, простыми словами [Электронный ресурс] // РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/60e4014c9a7947816217cac1> (дата обращения: 28.10.2025).
  10. Криптовалюты и блокчейн как атрибуты новой экономики. Разработка регуляторных подходов: международный опыт, практика государств — членов ЕАЭС, перспективы для применения в евразийском экономическом союзе [Электронный ресурс] // Евразийская экономическая комиссия. URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/media/library/704/Doklad.pdf> (дата обращения: 28.10.2025).
  11. Как блокчейн-революция изменит будущее финансового рынка: семь трендов [Электронный ресурс] // РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f88717d9a79474a6720cc38> (дата обращения: 28.10.2025).
  12. Как новые платежные сервисы изменят опыт потребителей [Электронный ресурс] // РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f0ebbb59a79477b4f26ff83> (дата обращения: 28.10.2025).
  13. Кузовкова Т. А., Салютина Т. Ю. Риски цифровой трансформации экономики и общества и инструментарий управления экономической безопасностью бизнеса в цифровой среде // Век качества. 2024. № 1. С. 63–87.

### References

1. Sakharov D. M. 2021. Tsifrovye valyuty tsentral'nykh bankov: klyuchevye kharakteristiki i vliyanie na finansovuyu sistemу [Central Bank Digital Currencies: Key Characteristics and Impact on the Financial System]. Finansy: teoriya i praktika [Finance: Theory and Practice], vol. 25, no. 5, pp. 133–149.
2. Tsifrovaya valyuta tsentral'nogo banka (TsVTSB): Rossiya v kontekste mirovoy praktiki [Central Bank Digital Currency (CBDC): Russia in the Context of Global Practice]. Assotsiatsiya bankov Rossii. Available at: [https://asros.ru/upload/iblock/441/d812hhk1b1u7grvjnttvghnba23a37by/2022\\_01\\_31-\\_doklad-TSVTSB--iyun-2021-goda.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/441/d812hhk1b1u7grvjnttvghnba23a37by/2022_01_31-_doklad-TSVTSB--iyun-2021-goda.pdf) (Accessed: 18.10.2025).
3. ERP i optimizatsiya raskhodov: pyat' poleznykh praktik [ERP and Cost Optimization: Five Good Practices]. McKinsey. Available at: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/erp-and-cost-optimization-five-good-practices> (Accessed: 18.10.2025).
4. Traditsionnye tsennosti v kontseptual'nykh dokumentakh G7 2023 [Traditional Values in the Conceptual Documents of the G7 2023]. RSMD. Available at: <https://russiancouncil.ru/blogs/laiamp/traditsionnye-tsennosti-v-kontseptualnykh-dokumentakh-g7-2023/> (Accessed: 18.10.2025).
5. Tol'ko v 3-kh gosudarstvakh mira zapushchены sobstvennye tsifrovye valyuty iz 125 stran, nakhodyashchikhsya v stadii aktivnoy razrabotki CBDC [Only 3 Countries in the World Have Launched Their Own Digital Currencies Out of 125 Countries in the Active Development Stage of CBDC]. Assotsiatsiya rossiyskikh bankov. Available at: [https://arb.ru/b2c/digi/tolko\\_v\\_3\\_kh\\_gosudarstvakh\\_mira\\_zapushcheny\\_sobstvennye\\_tsifrovye\\_valyuty\\_iz\\_125–10641537/](https://arb.ru/b2c/digi/tolko_v_3_kh_gosudarstvakh_mira_zapushcheny_sobstvennye_tsifrovye_valyuty_iz_125–10641537/) (Accessed: 18.10.2025).
6. Bolonina S. E. and Buleev V. A. 2024. Tsifrovye valyuty tsentral'nykh bankov: zarubezhnyy opyt i rossiyskaya praktika [Central Bank Digital Currencies: Foreign Experience and Russian Practice]. Ekonomicheskaya bezopasnost' [Economic Security], vol. 7, no. 3, pp. 559–576.
7. Operatsii CBDC prevysyat 213 milliardov dollarov k 2030 godu [CBDC Transactions Will Exceed \$213 Billion by 2030]. PROFIT.kz. Available at: <https://profit.kz/news/64486/Operacii-CBDC-previsyat-213-milliardov-dollarov-k-2030-godu/> (Accessed: 28.10.2025).

8. FRS planiruet zapusk sistemy bystrykh platezhey k letu 2023 goda [The Fed Plans to Launch a Fast Payment System by Summer 2023]. Interfaks: novosti. Available at: <https://www.interfax.ru/business/859903> (Accessed: 28.10.2025).
9. Tsifrovoy rubl': chto eto, prostymi slovami [Digital Ruble: What It Is in Simple Words]. RBK Trendy. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/60e4014c9a7947816217cac1> (Accessed: 28.10.2025).
10. Kriptovaluty i blokcheyn kak atributy novoy ekonomiki. Razrabotka regulyatornykh podkhodov: mezhdunarodnyy optyt, praktika gosudarstv — chlenov EAES, perspektivy dlya primeneniya v evraziyskom ekonomiceskem soyuze [Cryptocurrencies and Blockchain as Attributes of the New Economy. Development of Regulatory Approaches: International Experience, Practice of EAEU Member States, Prospects for Application in the Eurasian Economic Union]. Evraziyskaya ekonomiceskaya komissiya. Available at: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/704/Doklad.pdf> (Accessed: 28.10.2025).
11. Kak blokcheyn-revolutsiya izmenit budushchee finansovogo rynka: sem' trendov [How the Blockchain Revolution Will Change the Future of the Financial Market: Seven Trends]. RBK Trendy. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f88717d9a79474a6720cc38> (Accessed: 28.10.2025).
12. Kak novye platezhnye servisy izmenyat opty potrebitely [How New Payment Services Will Change the Consumer Experience]. RBK Trendy. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f0ebbb59a79477b4f26ff83> (Accessed: 28.10.2025).
13. Kuzovkova T. A. and Salyutina T. Yu. 2024. Riski tsifrovoy transformatsii ekonomiki i obshchestva i instrumentariy upravleniya ekonomiceskoy bezopasnost'yu biznesa v tsifrovoy srede [Risks of Digital Transformation of the Economy and Society and Tools for Managing the Economic Security of Business in the Digital Environment]. Elektronnyy nauchnyy zhurnal «Vek kachestva» [Electronic Scientific Journal “Age of Quality”], no. 1, pp. 63–87.

**Информация об авторах:**

Н. Г. ЛАШКОВА — кандидат экономических наук, доцент.

**Information about the authors:**

N. G. LASHKOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принятая к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 336.74

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.018

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ: РОЛЬ КРИПТОАКТИВОВ В РОССИИ**

*Евгения Игоревна Лунева<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Россия*

*<sup>1</sup> eugenia.luniova@yandex.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается современный рынок криптовалют и его роль в трансформации глобальной финансовой архитектуры, с фокусом на стратегические возможности для экономики Российской Федерации. Также в статье проанализирована природа и нестабильность рынка криptoактивов, проведена оценка их инвестиционного потенциала и системные риски, а также разработаны концептуальные предложения по интеграции цифровых активов в национальную финансовую систему для повышения её устойчивости и суверенитета. Обоснована стратегическая целесообразность эмиссии рублёвого стейблкоина, обеспеченного и контролируемого Банком России. Выявлены макроэкономические предпосылки внутри России для формирования благоприятной инвестиционной среды, где диверсифицированные портфели, включающие криptoактивы, могут выступать инструментом сбережений.

**Ключевые слова:** криптовалюта, биткоин, стейблкоин, цифровые активы, блокчейн, волатильность, капитализация

**Для цитирования:** Лунева Е. И. Трансформация глобальной финансовой системы: роль криptoактивов в России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 158–163; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.018>

Original article

**Finance, money circulation, credit**

## **TRANSFORMATION OF THE GLOBAL FINANCIAL SYSTEM: THE ROLE OF CRYPTOASSETS IN RUSSIA**

*Evgeniya I. Luneva<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg, Russia*

*<sup>1</sup> eugenia.luniova@yandex.ru*

**Abstract.** This article examines the modern cryptocurrency market and its role in transforming the global financial architecture, focusing on strategic opportunities for the Russian economy. It also analyzes the nature and volatility of the cryptoasset market, assesses their investment potential and systemic risks, and develops conceptual proposals for integrating digital assets into the national financial system to enhance its stability and sovereignty. It also substantiates the strategic feasibility of issuing a ruble-denominated stablecoin backed and controlled by the Bank of Russia. Macroeconomic prerequisites for the development of a favorable investment environment in Russia are identified, where diversified portfolios including cryptoassets can serve as a savings tool.

**Keywords:** Cryptocurrency, Bitcoin, stablecoin, digital assets, blockchain, volatility, market capitalization

**For citation:** Luneva E. I. Transformation of the Global Financial System: The Role of Cryptoassets in Russia // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 158–163 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.018>

© Лунева Е. И., 2025

**Введение.** Мировой рынок криптовалют пережил крупнейший обвал за последние годы, в результате которого совокупная капитализация цифровых активов сократилась примерно на 20 миллиардов долларов. Несмотря на внушительный абсолютный масштаб потерь, относительные показатели свидетельствуют, что текущее падение не столь значимо по сравнению с предыдущими кризисными волнами. Так, на рубеже 2017–2018 годов, после стремительно го роста биткоина до исторического максимума, рынок потерял выше 70% своей капитализации. Аналогичная ситуация наблюдалась в начале 2020 года, когда пандемия COVID-19 вызвала обвальное падение ликвидности на всех финансовых площадках, включая крипторынок. На этом фоне текущий спад можно рассматривать скорее как коррекцию, чем как системный кризис [8].

Повышению интереса к криптовалютам способствуют современные процессы деглобализации, выражющиеся в росте экономического протекционизма, торговых барьеров и ограничений трансграничных переводов капитала. В условиях снижения доверия к международным финансовым институтам цифровые валюты начинают восприниматься как альтернатива традиционным формам хранения и перевода средств. Криптовалюты дают пользователям возможность сохранять мобильность капитала и частично уходить от зависимости от долларовой системы. Однако именно эта независимость делает рынок крайне волатильным и подверженным паническим реакциям.

### Основная часть

Обвал на крипторынке вызван сочетанием факторов.

Технические факторы: резкое снижение ликвидности на ключевых биржах и перегруженность торговых платформ. Геополитическая составляющая проявляется в усилении регуляторного давления на криптоиндустрию в США и ЕС, а также в растущей неопределенности, связанной с конфликтами и санкциями. Все вышеперечисленные факторы усилили отток капитала и спровоцировали масштабные ликвидации позиций трейдеров.

Биткоин нередко называют «цифровым золотом» из-за его ограниченной эмиссии и статуса

защитного актива, но, в отличие от золота, криптовалюта демонстрирует значительно более высокий уровень риска и волатильности. Золото же, несмотря на стабильность, в последние годы стало чрезмерно дорогим: рост его стоимости приближает «пузырь» в золотом секторе к 30% мирового ВВП.

Массовая скупка золота приводит к замораживанию капитала, снижению инвестиционной активности и угрозе стагнации реального сектора. История азиатского кризиса 1997 года показывает, что лишь продажа золота и высвобождение ликвидности помогли восстановить экономический баланс [10].

Современные финансовые рынки всё чаще утрачивают свою классическую функцию перераспределения капитала в пользу производительных отраслей. Вместо стимулирования роста и инвестиций они формируют спекулятивные пузыри, которые концентрируют ресурсы в ограниченных секторах и ослабляют реальную экономику. Примером служит политика администрации Дональда Трампа (США), которая привела к резкому росту фондовых индексов и увеличению государственного долга, но не обеспечила структурных инвестиций в промышленность и технологии.

Для преодоления последствий финансовых пузырей и роста неравновесия требуется комплексная экономическая реформа, включающая реиндустриализацию, стимулирующую политику и снижение неэффективных социальных расходов. Государству необходимо направлять инвестиции в развитие технологических отраслей, например, микроэлектронику, энергетику, биотехнологии, а не полагаться исключительно на ИИ как символ прогресса [1].

Одним из наиболее значимых событий стало заявление крупнейшей криптобиржи Binance о выделении 400 миллионов долларов пользователям в качестве компенсации после обвала рынка, что являлось ответом на массовые ликвидации позиций и падение ликвидности. Проблема показала уязвимость даже крупнейших игроков крипторынка: отсутствие централизованного регулирования усиливает панические настроения и ускоряет цепные реакции падений.

По мнению независимых экономистов, для предотвращения будущих кризисов необходимо ввести механизмы регулирования, аналогичные традиционным биржевым системам: ограничение темпов роста цен, автоматическое приостановление торгов при панике и снижение торгового плеча. Важным направлением становится координация между крупнейшими биржами, чтобы выработать общие стандарты прозрачности и защиты инвесторов [7].

Binance продемонстрировала готовность нести ответственность перед пользователями, что укрепило её репутацию. В условиях жёсткой конкуренции и усиленного регулирования, доверие пользователей — главный актив. Единовременные выплаты — это маркетинговые и операционные издержки, которые окупаются долгосрочной лояльностью клиентов. Пользователь, которому вернули средства, с большей вероятностью останется на платформе и привлечет других, это является прямой демонстрацией того, что биржа «держит свое слово». Однако наблюдатели отмечают, что биржа могла получить прибыль на резких колебаниях цен. Благодаря прозрачности блокчайна мошеннические операции можно отследить, что повышает доверие к криптоэкономике, но требует большей регуляторной координации.

На момент анализа биткоин торгуется около 106 тысяч долларов, что является беспрецедентным уровнем в его истории и подтверждает его статус доминирующего актива класса. Несмотря на высокую цену, рынок остаётся крайне нестабильным, при данной обстановке возможны два сценария: новая «криптозима» — длительный период стагнации и падения, либо постепенная стабилизация и переход к росту. Массовые ликвидации позиций произошли на локальных максимумах, что нетипично для классических финансовых циклов и свидетельствует о структурной незрелости рынка [2].

Криптовалюты, прежде всего биткоин, демонстрируют высокую корреляцию с динамикой американского фондового рынка. В периоды снижения индексов S&P 500 и NASDAQ криптовалюты также дешевеют, отражая глобальные риски. Оттоки из биткоин-ETF создают дополнительное давление на цены, однако при кризисах традиционных финансовых систем ожидается обратный эффект — приток капитала в децентрализованные активы.

Альткоины, особенно за пределами первой десятки по капитализации, пострадали сильнее всего из-за низкой ликвидности и слабого спро-

са, тем не менее развитие технологий блокчайна, DeFi и смарт-контрактов продолжится, постепенно создавая конкуренцию традиционным банковским системам и фиатным валютам.

Инвестиции в альтернативные криптовалюты требуют глубокого понимания рисков и технических особенностей проектов. Мемкоины и токены без реальной функциональности считаются спекулятивными активами, не имеющими инвестиционной ценности, рациональное инвестирование предполагает анализ технологий, команды разработчиков и перспектив практического применения [5].

Несмотря на волатильность и риски, криптовалюты сохраняют высокий потенциал роста. История показывает, что долгосрочные инвесторы, купившие биткоин десять лет назад, получили значительные прибыли, при этом капитализация всего крипторынка остаётся меньше, чем рыночная стоимость одной компании NVIDIA, что свидетельствует о недооценённости сектора и возможности его дальнейшего расширения.

Инвестирование в криптовалюты должно осуществляться на собственные средства с учётом принципов диверсификации и ограничения рисков. Обязательными инструментами при принятии решений являются технический анализ, индикаторы объёмов и трендов, ведь использование заемных средств и чрезмерное плечо увеличивают риск потерь.

Как показывает опыт Microsoft, Amazon, Google и Apple, технологическое лидерство постоянно обновляется. Аналогичный процесс может произойти и в криптоиндустрии: новые компании способны вытеснить старых игроков, если предложат инновационные решения. В перспективе рынок криптовалют может превратиться в олигополию, где несколько крупных бирж и технологических корпораций будут контролировать ключевые направления развития, от блокчейн-инфраструктуры до платёжных систем [3].

Современные геоэкономические реалии требуют от России активного внедрения технологических решений в финансовую сферу. Одним из ключевых направлений становится разработка и внедрение рублёвого стейблкоина — цифрового аналога рубля, обеспеченного реальными активами или обязательствами Центрального банка. Такой инструмент позволит проводить международные расчёты в обход санкционных ограничений, минимизируя зависимость от SWIFT и долларовой инфраструктуры [4].

Рублёвый стейблкоин может стать элементом новой системы расчётов в рамках ЕАЭС, БРИКС и с дружественными странами, предоставляя возможность контроля и прозрачности финансовых потоков.

Центральный банк России при этом должен играть ключевую роль, контролируя эмиссию, обращение и конвертацию стейблкоина. Данная модель создаёт баланс между децентрализацией технологий и государственной ответственностью за стабильность валюты и открывает путь к созданию национальной блокчейн-инфраструктуры, повышающей цифровой суверенитет страны.

Одним из стратегических направлений для укрепления роли рубля в мировой экономике является переход к рублёвому ценообразованию на ключевые экспортные товары: нефть, газ, пшеницу, удобрения и металлы.

Использование рублёвого стейблкоина при международных расчётах позволит повысить доверие к российской валюте и упростить торговые операции, при этом возможна конвертация рублёвого стейблкоина в другие национальные цифровые валюты или стейблкоины (например, юаневый, дирхамовый и рупиевый) по согласованным курсам. Данный механизм создаёт основу для альтернативной многовалютной системы расчётов, менее зависимой от доллара и евро.

Мировая финансовая архитектура переживает период глубокой трансформации. США остаются крупнейшим финансовым центром и эмитентом основной резервной валюты, однако их доля в мировой экономике постепенно сокращается. Усиление стран БРИКС, рост региональных валютных блоков и развитие цифровых активов формируют предпосылки для многополярной финансовой системы [6].

Россия в этом контексте может выступить одним из драйверов нового этапа денежно-финансовой эволюции, задавая собственный ритм перехода от доллароцентричной модели к более сбалансированной системе расчётов. Необходимо принимать активное участие в международных форумах, разрабатывать новые соглашения в сфере расчётных валют и формировать доверие к рублю как инструменту долгосрочных контрактов.

Санкционные ограничения и замораживание зарубежных активов привели к пересмотру структуры международных резервов России. Наблюдается существенное увеличение доли золота и сокращение вложений в доллары и евро. Формирование резервов в западных валютах постепен-

но теряет смысл из-за снижения их ликвидности и политических рисков.

Торговый баланс России остаётся устойчиво положительным: профицит сохраняется благодаря экспорту энергоносителей, аграрной продукции и удобрений. Данная ситуация создаёт возможности для укрепления рубля, накопления резервов в надёжных активах (золото, юань, дирхам) и увеличения внутреннего инвестиционного потенциала. Укрепление рублёвых расчётов также способствует финансовой независимости и устойчивости экономики в условиях внешнего давления.

Впервые за всю постсоветскую историю Россия столкнулась с уникальной ситуацией: приток капитала превысил его отток. Данная ситуация связана с сочетанием факторов, таких как валютная стабильность, рост процентных ставок по депозитам и ограничением вывода капитала за рубеж. Внутренний рынок становится привлекательным для инвестиций, формируется база для создания отечественных финансовых инструментов и повышения инвестиционной культуры населения [9].

### **Вывод**

Стабильность курса рубля и повышение доходности по рублевым активам позволяют формировать новый внутренний инвестиционный ресурс, который может быть направлен в промышленность, инфраструктуру и технологии. Долгосрочно это создаёт предпосылки для роста среднего класса и повышения уровня благосостояния граждан.

Современный российский финансовый рынок предоставляет возможности для диверсифицированного инвестирования в условиях стабилизации макроэкономики, при положительных реальных процентных ставках рациональным направлением становятся депозиты, облигации и долговые инструменты, обеспечивающие умеренный доход при низких рисках. Параллельно рынок криптовалют в России становится более цивилизованным и квалифицированным: инвесторы всё чаще рассматривают цифровые активы как часть сбалансированного портфеля, а не как средство спекуляции.

Важно, чтобы инвесторы сохраняли психологическую устойчивость, не поддавались панике и принимали решения на основе анализа, а не эмоций, данный подход формирует долгосрочную устойчивость финансовой системы и способствует повышению инвестиционной грамотности населения.

**Список источников**

1. Афанасьева О. Н., Ирклиенко А. А. Финансовые пузыри сквозь историю и современность // Экономические науки. 2025. № 242. С. 430–436.
2. Бобылева С. М., Аверяскин А. С. Криптовалюты в условиях цифровизации экономики // Маркетинг в 3-м тысячелетии: материалы международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 25 апреля 2025 г. Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2025. С. 124–127.
3. Головенчик Г. Г., Остапенко В. А. Структурный анализ криptoиндустрии: определение и ключевые составляющие // Социальные и экономические системы. 2025. № 1(63). С. 140–157.
4. Дворянкин О. А. Стейблкоин — финансовый инструмент информационных технологий Интернета // Высшая школа: научные исследования: материалы Междувузовского международного конгресса, Москва, 23 января 2025 г. М.: ООО «Инфинити», 2025. С. 7–19.
5. Дюдикова Е. И., Куницына Н. Н. От альтернативных активов к системным изменениям: как криптовалюты трансформируют международные финансы // Вопросы экономики. 2025. № 6. С. 42–62.
6. Жиженко Ю. П., Медведева М. Б. Перспективы формирования многополярной мировой финан-
7. Зуева О. О. Эффективность механизмов государственного регулирования в сфере экономической безопасности // Актуальные вопросы таможенного дела и внешнеэкономической деятельности: проблемы и направления развития: сб. науч. ст. 3-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 24 апреля 2025 г. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. С. 34–37.
8. Ильин Е. В. Особенности изменения подходов к регулированию цифровых и криптовалют в законодательстве Российской Федерации на современном этапе // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2025. № 4(104). С. 268–272.
9. Участие России в международном движении капитала на современном этапе / Орлова Н. Д., Музалева А. А., Курцеба С. П., Антонова В. М. // Студенческая наука: лучшие исследования и разработки 2025: сб. ст. VIII Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 15 февраля 2025 г. Пенза: Наука и Просвещение, 2025.
10. Швецов А. В. Природа финансового кризиса на примере азиатского кризиса 1997 г. // Инновационное развитие экономики. 2016. № 3–2(33). С. 45–48.

**References**

1. Afanas'eva O. N. and Irklienko A. A. 2025. Finansovye puzyri skvoz' istoriyu i sovremennost' [Financial bubbles through history and modernity]. Ekonomicheskie nauki [Economic Sciences], no. 242, pp. 430–436.
2. Bobyleva S. M. and Averyaskin A. S. 2025. Kriptovaluty v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Cryptocurrencies in the context of digitalization of the economy]. In: Marketing v 3-m tysyacheletii: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy internet-konferentsii prepodavateley, aspirantov, studentov, Donetsk, 25 aprelya 2025 goda [Marketing in the 3rd Millennium: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference of Teachers, Postgraduates, Students, Donetsk, April 25, 2025]. Donetsk: Donetskij natsional'nyy universitet ekonomiki i torgovli im. M. Tugan-Baranovskogo, pp. 124–127.
3. Golovenchik G. G. and Ostapenko V. A. 2025. Strukturnyy analiz kryptoindustrii: opredelenie i klyuchevye sostavlyayushchie [Structural analysis of the crypto industry: definition and key components]. Sotsial'nye i ekonomicheskie sistemy [Social and Economic Systems], no. 1(63), pp. 140–157.
4. Dvoryankin O. A. 2025. Steyblkoin — finansovyy instrument informatsionnykh tekhnologiy Interneta [Stablecoin — a financial instrument of Internet information technologies]. In: Vysshaya shkola: nauchnye issledovaniya: Materialy Mezhvuzovskogo mezhdunarodnogo kongressa, Moskva, 23 yanvarya 2025 goda [Higher School: Scientific Research: Proceedings of the Interuniversity International Congress, Moscow, January 23, 2025]. Moscow: OOO «Infiniti», pp. 7–19.
5. Dyudikova E. I. and Kunitsyna N. N. 2025. Ot alternativnykh aktivov k sistemnym izmeneniyam: kak kriptovaluty transformiruyut mezhdunarod-

- nye finansy [From alternative assets to systemic changes: how cryptocurrencies are transforming international finance]. Voprosy ekonomiki [Issues of Economics], no. 6, pp. 42–62.
6. Zhizhenko Yu. P. and Medvedeva M. B. 2024. Perspektivy formirovaniya mnogopolyarnoy mirovoy finansovoy sistemy [Prospects for the formation of a multipolar world financial system]. Ekonomicheskaya bezopasnost' [Economic Security], vol. 7, no. 3, pp. 523–534.
  7. Zueva O. O. 2025. Effektivnost' mekhanizmov gosudarstvennogo regulirovaniya v sfere ekonomicheskoy bezopasnosti [Effectiveness of state regulation mechanisms in the field of economic security]. In: Aktual'nye voprosy tamozhennogo dela i vnesheekonomiceskoy deyatel'nosti: problemy i napravleniya razvitiya: sbornik nauchnykh statey 3-y Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Kursk, 24 aprelya 2025 goda [Topical Issues of Customs and Foreign Economic Activity: Problems and Development Directions: Collection of Scientific Articles of the 3rd All-Russian Scientific and Practical Conference, Kursk, April 24, 2025]. Kursk: Zakrytoe aktsionerное obshchestvo «Universitetskaya kniga», pp. 34–37.
  8. Il'in E. V. 2025. Osobennosti izmeneniya podkhodov k regulirovaniyu tsifrovyykh i kriptovalut v zakonodatel'stve Rossiyskoy Federatsii na sovremennom etape [Features of changing approaches to the regulation of digital and cryptocurrencies in the legislation of the Russian Federation at the present stage]. Skif. Voprosy studencheskoy nauki [Skif. Issues of Student Science], no. 4(104), pp. 268–272.
  9. Orlova N. D., Muzaleva A. A., Kurtseba S. P. and Antonova V. M. 2025. Uchastie Rossii v mezhdunarodnom dvizhenii kapitala na sovremenном etape [Russia's participation in international capital movement at the present stage]. In: Studencheskaya nauka: luchshie issledovaniya i razrabotki 2025: Sbornik statey VIII Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel'skogo konkursa, Penza, 15 fevralya 2025 goda [Student Science: Best Research and Development 2025: Collection of Articles of the VIII International Research Competition, Penza, February 15, 2025]. Penza: Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G. Yu.).
  10. Shvetsov A. V. 2016. Priroda finansovogo krizisa na primere aziatskogo krizisa 1997 g [The nature of the financial crisis on the example of the Asian crisis of 1997]. Innovatsionnoe razvitiye ekonomiki [Innovative Development of the Economy], no. 3–2(33), pp. 45–48.

**Информация об авторах:**

Е. И. ЛУНЕВА — старший преподаватель.

**Information about the authors:**

E. I. LUNEVA — Senior Lecturer.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 336.74

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.019

## **ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА В РФ В ПЕРИОД ТАРГЕТИРОВАНИЯ ИНФЛЯЦИИ**

**Геннадий Леонидович Родионов<sup>1</sup>, Диана Владимировна  
Окропиридзе<sup>2</sup>, Давид Зурабович Балашвили<sup>3</sup>**

**<sup>1, 2, 3</sup> Северо-Осетинский государственный университет  
имени К. Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия**

**<sup>1</sup> rodionov1975@mail.ru**

**<sup>2</sup> diana\_ok03@mail.ru**

**<sup>3</sup> davidbalashvili26@gmail.com**

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические основы и практические аспекты реализации денежно-кредитной политики Центральным банком Российской Федерации, анализируются ключевые инструменты денежно-кредитного регулирования, исследуется эволюция подходов Банка России к таргетированию инфляции в условиях трансформирующейся экономической среды. Особое внимание уделяется новым вызовам, с которыми столкнулся регулятор в период 2022–2025 годов, включая санкционное давление, структурные изменения в экономике и необходимость балансирования между задачами ценовой стабильности и поддержки экономического роста. Представлены перспективные направления развития денежно-кредитной политики в условиях возрастающей неопределенности внешней среды.

**Ключевые слова:** денежно-кредитная политика, Банк России, инфляционное таргетирование, ключевая ставка, монетарная трансмиссия, ценовая стабильность

**Для цитирования:** Родионов Г. Л., Окропиридзе Д. В., Балашвили Д. З. Денежно-кредитная политика в РФ в период таргетирования инфляции // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 164–172; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.019>

Original article

**Finance, money circulation, credit**

## **MONETARY POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION DURING INFLATION TARGETING**

Gennady L. Rodionov<sup>1</sup>, Diana V. Okropiridze<sup>2</sup>, David Z. Balashvili<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> K. L. Khetagurov North Ossetian State University, Vladikavkaz, Russia

**<sup>1</sup> rodionov1975@mail.ru**

**<sup>2</sup> diana\_ok03@mail.ru**

**<sup>3</sup> davidbalashvili26@gmail.com**

**Abstract.** The article examines the theoretical foundations and practical aspects of the implementation of monetary policy by the Central Bank of the Russian Federation. It analyzes the key instruments of monetary regulation and explores the evolution of the Bank of Russia's approaches to inflation targeting in a transforming economic environment. Particular attention is paid to the new challenges faced by the regulator during the 2022–2025 period, including sanctions pressure, structural changes in the economy, and the need to balance the objectives of price stability and supporting economic growth. The article outlines prospective directions for the development of monetary policy in the context of increasing external uncertainty.

**Keywords:** monetary policy, Bank of Russia, inflation targeting, key rate, monetary transmission, price stability

**For citation:** Rodionov G. L., Okropiridze D. V., Balashvili D. Z. Monetary Policy of the Russian Federation during Inflation Targeting // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 164–172 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.019>

© Родионов Г. Л., Окропиридзе Д. В., Балашвили Д. З., 2025

**Введение.** Денежно-кредитная политика представляет собой один из ключевых элементов макроэкономического регулирования, определяющий траекторию развития национальной экономики. В условиях глобализации финансовых рынков и возрастающей волатильности мировой экономики эффективность денежно-кредитной политики становится критическим фактором обеспечения макроэкономической стабильности и устойчивого экономического роста.

Российская Федерация на протяжении последних двух десятилетий прошла значительный путь в совершенствовании системы денежно-кредитного регулирования. Переход к режиму инфляционного таргетирования в 2014 году ознаменовал качественно новый этап в развитии monetарной политики страны, требующий глубокого научного осмысливания накопленного опыта и выявления направлений дальнейшего совершенствования.

**Актуальность исследования** определяется необходимостью комплексного анализа трансформации денежно-кредитной политики Банка России в условиях беспрецедентных внешних вызовов и структурных изменений в отечественной экономике. События 2022–2025 годов продемонстрировали как устойчивость, так и ограничения существующей системы monetарного регулирования, что требует критического переосмысливания теоретических подходов и практических механизмов реализации денежно-кредитной политики.

**Целью исследования** является комплексный анализ теоретических основ, практики применения и перспектив развития денежно-кредитной политики Банка России в условиях трансформирующейся экономической среды.

В работе использованы теоретические методы исследования.

### Основная часть

Денежно-кредитная политика в современной экономической теории определяется как совокупность мер центрального банка, направленных на регулирование денежного предложения, про-

центных ставок и кредитной активности в целях достижения макроэкономической стабильности. Теоретические основы денежно-кредитной политики формировались на протяжении длительного периода эволюции экономической мысли, отражая изменения в понимании роли денег и механизмов воздействия монетарных факторов на реальные экономические процессы.

Классическая количественная теория денег, восходящая к работам И. Фишера и представителей кембриджской школы, постулировала прямую связь между денежной массой и уровнем цен, что предопределило формирование подходов к денежно-кредитной политике, ориентированных на контроль денежных агрегатов. Однако развитие финансовых рынков и институциональные изменения в банковской системе продемонстрировали ограниченность жесткого monetaristского подхода, что обусловило поиск более гибких механизмов денежно-кредитного регулирования.

Кейнсианская революция в экономической науке привнесла понимание сложности и неоднозначности трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики. Дж. М. Кейнс обратил внимание на роль процентной ставки как ключевого канала воздействия monetарной политики на совокупный спрос через инвестиционные решения экономических агентов. Это теоретическое основание послужило отправной точкой для формирования современных подходов к денежно-кредитной политике, основанных на манипулировании процентными ставками.

Синтез классических и кейнсианских идей в рамках неоклассического направления привел к формированию концепции естественной процентной ставки, разработанной К. Викселлем и развитой в работах современных экономистов. Согласно этой концепции, центральный банк должен стремиться к установлению процентной ставки на уровне, соответствующем равновесию сбережений и инвестиций при полной занятости ресурсов, что обеспечивает ценовую стабильность в долгосрочной перспективе.

Современная теория денежно-кредитной политики основывается на новом неокейнсианском синтезе, интегрирующем микроэкономические основания макроэкономических моделей с учетом рациональных ожиданий экономических агентов, номинальных жесткостей и несовершенств финансовых рынков. В рамках этого подхода сформулировано правило Тейлора, определяющее оптимальную реакцию центрального банка на отклонения инфляции от целевого уровня и разрыв выпуска.

Целевая функция денежно-кредитной политики в современных условиях, как правило, формулируется как обеспечение ценовой стабильности, понимаемой как поддержание низкой и предсказуемой инфляции. Теоретическое обоснование приоритета ценовой стабильности базируется на признании того факта, что в долгосрочном периоде денежно-кредитная политика не способна воздействовать на реальные экономические переменные в силу нейтральности денег, однако ценовая нестабильность создает значительные издержки для экономики, связанные с искажением ценовых сигналов, перераспределительными эффектами и неопределенностью экономической среды.

В Российской Федерации согласно Федеральному закону «О Центральном банке Российской Федерации» основной целью денежно-кредитной политики является защита и обеспечение устойчивости рубля. Эта цель конкретизируется Банком России как поддержание ценовой стабильности, то есть стабильно низкой инфляции. Достижение и поддержание ценовой стабильности является необходимым условием для устойчивого экономического роста, повышения уровня жизни населения и поддержания финансовой стабильности.

Конкретизация цели ценовой стабильности осуществляется через установление количественного целевого ориентира по инфляции. Банк России с 2014 года реализует режим инфляционного таргетирования с целевым уровнем инфляции 4 процента. Выбор данного количественного ориентира обусловлен рядом теоретических и практических соображений, включая необходимость создания буфера против дефляционных рисков, учет статистических погрешностей в измерении инфляции и обеспечение положительных реальных процентных ставок для стимулирования сбережений.

Помимо основной цели ценовой стабильности, денежно-кредитная политика выполняет ряд дополнительных задач, включая содействие поддержанию финансовой стабильности и, при

условии достижения основной цели, поддержку экономического роста. Важной задачей является также обеспечение бесперебойного функционирования платежной системы и поддержание доверия к национальной валюте. Иерархическая структура целей предполагает, что дополнительные задачи реализуются постольку, поскольку их выполнение не противоречит достижению основной цели ценовой стабильности.

Реализация целей денежно-кредитной политики осуществляется посредством использования центральным банком комплекса инструментов, действующих на ликвидность банковского сектора, процентные ставки финансового рынка и денежно-кредитные условия в экономике. Классификация инструментов денежно-кредитной политики может осуществляться по различным критериям, включая характер воздействия, временной горизонт применения и степень избирательности воздействия.

По характеру воздействия инструменты денежно-кредитной политики подразделяются на прямые и косвенные. Прямые инструменты предполагают административное установление параметров деятельности кредитных организаций, таких как лимиты кредитования, фиксированные процентные ставки или прямые количественные ограничения. Косвенные инструменты создают экономические стимулы для изменения поведения финансовых институтов через воздействие на издержки и доходность операций.

Современная теория и практика денежно-кредитной политики отдает предпочтение косвенным инструментам, поскольку они в большей степени совместимы с рыночным механизмом распределения ресурсов и минимизируют административное вмешательство в деятельность финансовых институтов.

Ключевым инструментом современной денежно-кредитной политики является процентная ставка по операциям центрального банка, выполняющая роль основного сигнала о направленности монетарной политики. В России таким инструментом выступает ключевая ставка Банка России, определяющая стоимость заимствований в операциях рефинансирования на срок одна неделя. Ключевая ставка формирует нижнюю границу процентных ставок денежного рынка и оказывает влияние на всю структуру процентных ставок в экономике через механизм трансмиссии денежно-кредитной политики.

Механизм воздействия ключевой ставки на экономику является многоканальным. Процент-

ный канал трансмиссии предполагает, что изменение ключевой ставки влияет на ставки межбанковского рынка, которые в свою очередь воздействуют на ставки по кредитам и депозитам для нефинансового сектора. Изменение стоимости заимствований и доходности сбережений влияет на решения домашних хозяйств о потреблении и сбережении, а также на инвестиционные решения предприятий. Канал процентной ставки дополняется кредитным каналом, отражающим влияние монетарной политики на объемы и условия предоставления кредитов через изменение балансов банков и оценки кредитных рисков.

Важным компонентом инструментария являются операции на открытом рынке, представляющие собой купли-продажи центральным банком ценных бумаг с целью регулирования ликвидности банковского сектора. Основными операциями на открытом рынке в практике Банка России выступают аукционы РЕПО и депозитные аукционы, позволяющие оперативно управлять краткосрочной ликвидностью банковской системы. Структура операций включает операции постоянного действия, предоставляющие банкам возможность размещения средств или получения ликвидности по ставкам, формирующими процентный коридор вокруг ключевой ставки.

Обязательные резервные требования представляют собой инструмент, обязывающий кредитные организации депонировать в центральном банке определенную долю привлеченных средств. Теоретическое обоснование использования обязательных резервов связано как с обеспечением ликвидности банковской системы и возможностью центрального банка контролировать процесс мультиплективного расширения денежной массы, так и с созданием стабильного спроса банков на резервы. В современной практике Банка России нормативы обязательных резервов используются преимущественно как структурный инструмент, влияющий на объем структурного дефицита ликвидности банковского сектора, в то время как их изменение с целью краткосрочного регулирования применяется ограниченно в силу значительных издержек подстройки для банковской системы.

Валютные интервенции исторически играли важную роль в инструментарии Банка России, особенно в период действия режима управляемого плавающего валютного курса. Интервенции представляют собой операции покупки или продажи иностранной валюты на внутреннем валютном рынке с целью воздействия на обменный курс руб-

ля или управления золотовалютными резервами. Переход к режиму плавающего валютного курса в 2014 году привел к отказу от использования валютных интервенций в качестве инструмента денежно-кредитной политики, что обеспечило независимость монетарной политики и возможность полноценного таргетирования инфляции. В настоящее время валютные операции Банка России осуществляются преимущественно в рамках управления средствами Министерства финансов на валютном рынке и не носят характера вмешательства в процесс курсообразования.

Макропруденциальные инструменты, формально не входящие в традиционный набор инструментов денежно-кредитной политики, в современных условиях играют все более значимую роль в обеспечении финансовой стабильности и дополняют монетарные инструменты. К числу макропруденциальных инструментов относятся надбавки к нормативам достаточности капитала, ограничения на долговую нагрузку заемщиков, антициклические буферы капитала и меры по ограничению валютных рисков. Координация денежно-кредитной и макропруденциальной политики является важной задачей, поскольку эти направления политики взаимно влияют друг на друга и должны реализовываться согласованно для достижения целей ценовой и финансовой стабильности.

Канал ожиданий в современной теории денежно-кредитной политики приобретает самостоятельное значение в качестве инструмента воздействия на экономику. Управление ожиданиями экономических агентов осуществляется посредством коммуникационной политики центрального банка, включающей публикацию прогнозов, разъяснение логики принимаемых решений и сигнализирование о будущей траектории монетарной политики. Эффективная коммуникация повышает предсказуемость политики центрального банка, снижает волатильность финансовых рынков и усиливает воздействие инструментов денежно-кредитной политики на экономику через канал ожиданий.

Выбор модели денежно-кредитной политики определяется экономическими условиями страны, структурными характеристиками финансовой системы, внешнеэкономической позицией и этапом институционального развития. Международный опыт демонстрирует разнообразие подходов к организации денежно-кредитной политики, отражающее различия в приоритетах макроэкономической

политики и представлениях о механизме функционирования экономики.

Модель монетарного таргетирования, доминировавшая в практике центральных банков развитых стран в период 1970–1980-х годов, предполагает установление количественных целевых ориентиров по росту денежных агрегатов. Теоретическим основанием данной модели служит количественная теория денег, постулирующая стабильную связь между денежной массой и номинальным ВВП. Немецкий Бундесбанк, успешно применявший монетарное таргетирование на протяжении длительного периода, продемонстрировал эффективность данного подхода в обеспечении ценовой стабильности. Однако дерегулирование финансовых рынков, финансовые инновации и изменения в скорости обращения денег привели к нарушению стабильности связи между денежными агрегатами и инфляцией, что ограничило применимость монетарного таргетирования.

Таргетирование валютного курса представляет собой модель, при которой центральный банк устанавливает целевое значение или коридор колебаний обменного курса национальной валюты относительно валюты страны с низкой инфляцией. Данный режим широко использовался развивающимися странами и странами с переходной экономикой для импорта ценовой стабильности и снижения инфляционных ожиданий. Теоретическое обоснование таргетирования валютного курса связано с концепцией номинального якоря, обеспечивающего координацию ожиданий экономических агентов. Однако жесткая привязка валютного курса ограничивает способность центрального банка проводить независимую денежно-кредитную политику в соответствии с так называемой трилеммой открытой экономики, постулирующей невозможность одновременного достижения фиксированного валютного курса, свободного движения капитала и независимой монетарной политики.

Инфляционное таргетирование представляет собой современную модель денежно-кредитной политики, получившую широкое распространение с начала 1990-х годов и в настоящее время применяемую большинством центральных банков развитых и развивающихся стран. Пионером внедрения инфляционного таргетирования выступила Новая Зеландия в 1990 году, за которой последовали Канада, Великобритания, Швеция и другие страны. Ключевыми характеристиками режима инфляционного таргетирования являются публичное объявление количественного целевого ориен-

тира по инфляции на среднесрочную перспективу, институциональная независимость центрального банка, транспарентность денежно-кредитной политики и подотчетность центрального банка за достижение поставленных целей.

Теоретическое обоснование инфляционного таргетирования базируется на новом неокейнсианском синтезе, подчеркивающем важность якорения инфляционных ожиданий для эффективности денежно-кредитной политики. Объявление конкретного численного целевого ориентира по инфляции и демонстрация приверженности центрального банка его достижению способствуют формированию устойчивых и хорошо заложенных инфляционных ожиданий экономических агентов. Это снижает издержки дезинфляции, повышает эффективность трансмиссионного механизма и обеспечивает большую гибкость в реагировании на экономические шоки.

Режим инфляционного таргетирования характеризуется использованием процентной ставки в качестве основного инструмента денежно-кредитной политики и опорой на прогнозные модели экономики для принятия решений. Центральный банк оценивает траекторию будущей инфляции на основе макроэкономических прогнозов и принимает упреждающие решения по изменению процентной ставки для обеспечения возврата инфляции к целевому уровню в среднесрочной перспективе. Прогнозное таргетирование инфляции требует развитой аналитической инфраструктуры, включающей макроэкономические модели, систему индикаторов и механизмы оценки рисков для инфляционной траектории.

Различные варианты инфляционного таргетирования отличаются по степени строгости целевого ориентира, временному горизонту таргетирования и подходу к коммуникации. Строгое инфляционное таргетирование предполагает приоритет достижения целевого уровня инфляции над всеми иными соображениями, в то время как гибкое инфляционное таргетирование допускает учет влияния монетарной политики на динамику реального выпуска и занятости. Большинство центральных банков на практике реализуют гибкий вариант инфляционного таргетирования, стремясь минимизировать волатильность как инфляции, так и реального выпуска.

Некоторые центральные банки используют гибридные модели, сочетающие элементы различных подходов. Например, Европейский центральный банк, формально не относящий свою политику

к инфляционному таргетированию, на практике реализует многие его элементы, дополняя их мониторингом монетарных агрегатов. Народный банк Китая использует комплексный подход, включающий множественные целевые ориентиры по различным показателям, отражая особенности переходной экономики и специфику институциональной среды.

Далее рассмотрена денежно-кредитная политика РФ при таргетировании инфляции.

С 2015 года Банк России перешёл к явному таргетированию инфляции: с конца 2015 г. официально установлена цель годовой инфляции «вблизи 4%». Этот ориентир закреплён на постоянной основе и анонсируется публично для выравнивания инфляционных ожиданий населения и бизнеса. Разработка таргета 4% опиралась на рекомендации обзора ДКП Банка России и признана обоснованной. Мнения Центробанка отражают, что на первоначальном этапе перехода к таргетированию инфляции успехом режима стало достижение инфляции около целевого уровня.

При этом регулятор подчёркивает: полные выгоды от снижения инфляции проявятся только после того, как инфляционные ожидания якорятся на целевом уровне. Более низкий уровень цели по инфляции при его стабильном достижении будет способствовать формированию инфляционных ожиданий экономических агентов на более низком уровне. Это означает, что процентные ставки в экономике, прежде всего долгосрочные, будут также находиться на более низком уровне, чем при инфляции вблизи 4%. То есть условия для расширения инвестиционной активности станут более благоприятными. Наряду с этим более низкая инфляция предполагает и меньшие колебания относительных цен в экономике.

Центробанк России использует привычные инструменты монетарной политики в условиях инфляционного таргетирования. Основным каналом является ключевая ставка, через которую регулируются денежно-кредитные условия и рыночные процентные ставки. Поднятие или понижение ключевой ставки позволяет ЦБ влиять на кредитование, потребление, сбережения и инвестиции в экономике, а следовательно, на динамику цен. Кроме того, регулятор проводит операции на валютном рынке с целью сглаживания экстремальных колебаний курса рубля и поддержания финансовой стабильности (правило свободно плавающего курса сохраняется с конца 2014 года). Коммуникация и прозрачность политики также рассматриваются как важный инструмент таргетирования: публичные

денежно-кредитные обзоры, прогнозы и пояснения решений Банка России помогают закрепить доверие участников рынка и снизить неуверенность.

Таким образом, ключевые параметры ДКП при таргетировании инфляции выглядят следующим образом:

1. Инфляционная цель: стабилизация годовой инфляции около 4%. В 2015 г. ЦБ РФ анонсировал достижение этой цели к 2017 г., и к концу 2021 г. предполагалось снизить инфляцию ниже 4%. Однако в 2022 г. из-за серьёзных внешних шоков решение о снижении ориентира было отложено.

2. Инструменты ДКП: основной — ключевая ставка; вспомогательные — валютные интервенции, операции на денежном рынке и расширенная коммуникация. Режим плавающего курса позволяет экономике адаптироваться к внешним условиям, а ЦБ при необходимости вмешивается только для стабилизации финансового рынка.

3. Оперативная стратегия: решения по ставке опираются на макроэкономический прогноз и оценку рисков. Центробанк за последние годы стремился вернуться к целевому ориентиру 4%, последовательно повышая ставку в случае ускорения инфляции. По оценкам ЦБ, целевое значение 4% станет достижимым в среднесрочной перспективе при сохранении жёсткой ДКП.

Несмотря на формальную приверженность таргетированию инфляции, на практике ЦБ РФ сталкивается с рядом серьёзных вызовов.

Во-первых, значительные внешние шоки (санкции, ограничения на импорт, geopolитическая напряжённость) приводят к росту внутренних цен и девальвации рубля. После начала военных действий в феврале 2022 г. инфляция в России взлетела (до 17,8% в апреле 2022 года) под влиянием разрыва международных цепочек поставок, бегства капитала и девальвации рубля. Аналогично, в 2023–2024 гг. инфляцию подпитывали рост бюджетных расходов (включая оборонные), рост тарифов и влияние внешних факториалов. Крупнейшим инфляционным воздействием стало резкое повышение издержек производителей на фоне ограничений импорта сырья и комплектующих. Всё это осложняет задачу ЦБ: стандартные монетарные инструменты слабо противостоят инфляции, обусловленной не спросом, а сжатием предложения.

Во-вторых, сохраняются повышенные инфляционные ожидания среди населения и бизнеса. Долговременная «инфляционная память» вынуждает Центробанк проводить более жёсткую политику для стабилизации цен. Стремление

участников рынка увидеть реалистичность цели означает, что ЦБ должен демонстрировать последовательность: изменение ориентира на ходу расценивается как потеря доверия. До сих пор официально цель по инфляции остаётся на уровне 4%, и Банк России подчёркивает, что повышение этого ориентира не планируется. Вместе с тем, регулятор предупреждает, что достижение устойчивого уровня инфляции вблизи 4% требует жёстких мер.

В-третьих, фискальные и структурные факторы ограничивают эффективность монетарной политики. Значительные бюджетные расходы (особенно на фоне военной мобилизации) увеличивают совокупный спрос в условиях близкого к полному использованию мощностей экономики. Одновременно узкие места в цепочках поставок и дефицит рабочей силы подогревают инфляцию. Центробанк вынужден сочетать повышение ставок с давлением на правительство для сдерживания проинфляционных мер (например, валютной политикой и налогами). Кроме того, ограничения на свободное движение капитала введены с февраля 2022 г. в целях стабилизации рубля, что одновременно уменьшило уязвимость экономики и усложнило внешнюю ориентацию монетарной политики.

Регулирование валютного курса мешает свободному ценообразованию на рынке. Курс должен отражать состояние платёжного баланса страны, подстраиваясь под изменения во внешней торговле и финансовых потоках. Краткое и долгосрочное равновесие на валютном рынке может возникать лишь благодаря взаимодействию большого количества экономических участников, а если Центральный Банк пытается удерживать определенный курс национальной валюты, ему надо искусственно создавать это равновесие. Кроме того, стремление удерживать номинальный курс национальной валюты не всегда соответствует динамике реального курса валюты, как правило, отражающий изменения в структуре экономики. Из-за этого появляется плавающий курс национальной валюты, он позволяет Центральному банку проводить более успешную денежно-кредитную политику, направленную на решение внутренних задач, удерживать

инфляцию вблизи 4% независимо от политики других государств и внешнеэкономической ситуации. Плавающий курс становится внутренним стабилизатором экономики.

Ключевые проблемы инфляционного таргетирования в современных условиях можно обобщить так:

1. Высокие инфляционные ожидания: из-за опыта длительной инфляции население и бизнес консервативны в своих ожиданиях, что заставляет ЦБ реагировать раньше и жёстче.
2. Санкционные ограничения и шоки предложения: разрыв внешних связей, недостаток импортных товаров и растущие затраты производителей (на фоне блокировки зарубежных поставок)держивают инфляцию выше целевой.
3. Фискальная экспансия: рост бюджетных расходов, включая рост социальных обязательств и военные траты, стимулирует спрос при ограниченном предложении, усиливая ценовое давление.
4. Ограниченнная передача монетарных мер: высокие ключевые ставки приводят к ужесточению кредитных условий, но при ограниченной конкуренции и неполной эффективности денежно-кредитной трансмиссии эффект на снижение инфляции проявляется медленнее. Кроме того, политика плавающего курса увеличивает значимость внутренних факторов, а внешние влияния лишь опосредованы.

### Вывод

Несмотря на эти сложности, Банк России продолжает приверженность курсу на ценовую стабильность. По оценкам Банка России, в отсутствие новых шоков ДКП способна вернуть инфляцию к целевым 4% к концу 2026 года. При этом регулятор указывает, что для достижения устойчивого уровня продолжительность жёстких мер может быть высокой.

Таким образом, приоритетной задачей остаётся последовательное соблюдение инфляционного ориентира, до достижения которого требуется координация монетарной, фискальной и структурной политики.

### Список источников

1. Ведев А. Л., Лаврентьева О. А. Новые вызовы для денежно-кредитной политики Банка России в 2022–2023 гг. // Деньги и кредит. 2023. № 2. С. 3–25.
2. Деньги, кредит, банки: учебник и практикум / под ред. М. А. Абрамовой, Е. В. Маркиной. 6-е изд. М.: Юрайт, 2023. 486 с.
3. Кудрин А. А., Соколов И. А. Бюджетная и денежно-кредитная политика в условиях но-

- вых ограничений // Вопросы экономики. 2022. № 4. С. 5–25.
4. Мамытова Н. М., Синельников-Мурылев С. Г. Влияние ключевой ставки на инфляцию и экономический рост в России // Вопросы экономики. 2023. № 2. С. 5–27.
  5. Моисеев С. Р. Деньги, кредит, банки: учебник. М.: КноРус, 2021. 576 с.
  6. Назарова В. В., Соколов И. А. Эволюция денежно-кредитной политики Банка России в условиях структурной трансформации экономики // Финансы и кредит. 2023. Т. 29, № 5. С. 963–984.
  7. Огоев А. У. Целевая направленность и роль стратегического управления в финансово-инвестиционном развитии региона: препринт. СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2008. 56 с.
  8. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/ondkp/on\\_2026\\_2028/](https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2026_2028/)
  9. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru>
  10. Родионов Г. Л. Макроэкономические аспекты регулирования устойчивого развития муниципальных образований // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2025. № 3. С. 280–285.
  11. Юдина И. Н. Денежно-кредитная политика Банка России: стратегия и тактика: монография. М.: Русайнс, 2021. 238 с.
  12. Zamulin O., Sosunov K. Monetary Policy in a Small Open Economy with a Sovereign Wealth Fund: The Case of Russia // Journal of Comparative Economics. 2022. Vol. 50, No. 1. P. 288–314.

#### References

1. Vedev A. L. and Lavrent'eva O. A. 2023. Novye vyzovy dlya denezhno-kreditnoy politiki Banka Rossii v 2022–2023 gg. [New challenges for the monetary policy of the Bank of Russia in 2022–2023]. Den'gi i kredit [Money and Credit], no. 2, pp. 3–25.
2. Den'gi, kredit, banki: uchebnik i praktikum [Money, Credit, Banks: Textbook and Workshop]. 2023. Ed. by M. A. Abramova and E. V. Markina. 6th ed. Moscow: Yurayt. 486 p.
3. Kudrin A. A. and Sokolov I. A. 2022. Byudzhetnaya i denezhno-kreditnaya politika v usloviyakh novykh ograniceniy [Fiscal and monetary policy under new constraints]. Voprosy ekonomiki [Voprosy Ekonomiki], no. 4, pp. 5–25.
4. Mamytova N. M. and Sinel'nikov-Murylev S. G. 2023. Vliyanie klyuchevoy stavki na infliyatsiyu i ekonomicheskiy rost v Rossii [The impact of the key rate on inflation and economic growth in Russia]. Voprosy ekonomiki [Voprosy Ekonomiki], no. 2, pp. 5–27.
5. Moiseev S. R. 2021. Den'gi, kredit, banki: uchebnik [Money, Credit, Banks: Textbook]. Moscow: KnoRus. 576 p.
6. Nazarova V. V. and Sokolov I. A. 2023. Evolyutsiya denezhno-kreditnoy politiki Banka Rossii v usloviyakh strukturnoy transformatsii ekonomiki [Evolution of the monetary policy of the Bank of Russia in the context of structural transformation of the economy]. Finansy i kredit [Finance and Credit], vol. 29, no. 5, pp. 963–984.
7. Ogoev A. U. 2008. Tselevaya napravlennost' i rol' strategicheskogo upravleniya v finansovo-investitsionnom razvitiyu regiona: preprint [Target orientation and role of strategic management in the financial and investment development of the region: preprint]. Saint Petersburg: Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i finansov. 56 p.
8. Osnovnye napravleniya edinoy gosudarstvennoy denezhno-kreditnoy politiki na 2026 god i period 2027 i 2028 godov [Main Directions of the Unified State Monetary Policy for 2026 and the Period of 2027 and 2028]. Available at: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/ondkp/on\\_2026\\_2028/](https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2026_2028/)
9. Ofitsial'nyy sayt Banka Rossii [Official website of the Bank of Russia]. Available at: <https://cbr.ru>
10. Rodionov G. L. 2025. Makroekonomicheskie aspekty regulirovaniya ustoychivogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy [Macroeconomic aspects of regulating sustainable development of municipalities]. Vestnik Severo-Osetinskogo gosudarstvennogo universiteta imeni K. L. Khetagurova [Bulletin of the North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov], no. 3, pp. 280–285.
11. Yudina I. N. 2021. Denezhno-kreditnaya politika Banka Rossii: strategiya i taktika: monografiya [Monetary Policy of the Bank of Russia: Strategy and Tactics: Monograph]. Moscow: Rusayns. 238 p.

12. Zamulin O. and Sosunov K. 2022. Monetary Policy in a Small Open Economy with a Sovereign Wealth Fund: The Case of Russia. Journal of Comparative Economics.

**Информация об авторах:**

Г. Л. РОДИОНОВ — кандидат экономических наук, декан факультета экономики и управления;

Д. В. ОКРОПИРИДЗЕ — магистр 1 курса;

Д. З. БАЛАШВИЛИ — студент 1 курса.

**Information about the authors:**

G. L. RODIONOV — Candidate of Economic Sciences, Dean of the Faculty of Economics and Management;

D. V. OKROPIRIDZE — 1st-year Master's Student;

D. Z. BALASHVILI — 1st-year Student.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принятая к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья  
УДК 330.5.055.4  
DOI: 10.36871/ek.up.r.2025.10.09.020

## СТАГФЛЯЦИЯ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ: ПРИЧИНЫ, ПРОЯВЛЕНИЯ И ПУТИ ВЫХОДА

Ольга Павловна Смусева<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный университет  
аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> pokshivanova.o@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается феномен стагфляции как особое состояние макроэкономического неравновесия, характеризующееся одновременным ростом инфляции и замедлением экономической активности. Раскрываются теоретико-методологические подходы к анализу стагфляции, выявляются ключевые внутренние и внешние факторы, способствующие её формированию в российской экономике. На основе статистических данных и анализа макроэкономических индикаторов исследуются проявления стагфляционных тенденций в России в 2020–2025 гг. Особое внимание уделено влиянию структурных диспропорций, инфляционных ожиданий и денежно-кредитной политики на развитие стагфляционных процессов. В статье предлагаются направления государственной экономической политики, направленные на преодоление стагфляции, включая структурные реформы, повышение эффективности инвестиционного и институционального регулирования, а также совершенствование механизмов антикризисного управления.

**Ключевые слова:** стагфляция, инфляция, макроэкономическое равновесие, совокупное предложение, структурные диспропорции, инфляционные ожидания, российская экономика

**Для цитирования:** Смусева О. П. Стагфляция в российской экономике: причины, проявления и пути выхода // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 173–181; <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.020>

Original article

Finance, money circulation, credit

## STAGFLATION IN THE RUSSIAN ECONOMY: CAUSES, MANIFESTATIONS, AND SOLUTIONS

Olga P. Smuseva<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Saint Petersburg State University of Aerospace  
Instrumentation, Saint Petersburg, Russia

<sup>1</sup> pokshivanova.o@yandex.ru

**Abstract.** This article examines stagflation as a specific state of macroeconomic disequilibrium characterized by a simultaneous rise in inflation and a slowdown in economic activity. It explores theoretical and methodological approaches to analyzing stagflation, identifying key internal and external factors contributing to its development in the Russian economy. Using statistical data and an analysis of macroeconomic indicators, it examines the manifestations of stagflationary trends in Russia in 2020–2025. Particular attention is paid to the influence of structural imbalances, inflation expectations, and monetary policy on the development of stagflationary processes. The article proposes areas of state economic policy aimed at overcoming stagflation, including structural reforms, increasing the effectiveness of investment and institutional regulation, and improving crisis management mechanisms.

**Keywords:** stagflation, inflation, macroeconomic equilibrium, aggregate supply, structural imbalances, inflation expectations, Russian economy

**For citation:** Smuseva O. P. Stagflation in the Russian economy: causes, manifestations, and solutions // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 173–181 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.020>

© Смусева О. П., 2025

**B**ведение. Понятие стагфляции отражает сочетание двух противоположных макроэкономических тенденций — замедления или спада производства (стагнации) и устойчивого роста общего уровня цен (инфляции). В классической макроэкономической модели эти процессы считались взаимно исключающими: ускорение инфляции, как правило, сопровождалось ростом занятости (модель Филлипса), а дефляция — спадом производства. Однако уже в 1970-е гг. мировой экономический кризис продемонстрировал разрушение традиционного компромисса между инфляцией и безработицей, что потребовало пересмотра теоретических основ антиинфляционной политики.

### Основная часть

Современная теория рассматривает стагфляцию как многофакторное явление, обусловленное совокупным воздействием:

- предложенческих шоков, например роста цен на энергоносители или нарушения цепочек поставок;
- институциональных факторов, таких как негибкость рынка труда и монополизация отраслей;
- ошибок макроэкономической политики, в частности чрезмерного стимулирования совокупного спроса в условиях ограниченного потенциала предложения.

Стагфляция представляет собой особый тип макроэкономического неравновесия, при котором традиционные кейнсианские методы (фискальные и монетарные стимулы) не обеспечивают оживления производства, а меры жесткой стабилизации усугубляют спад. Это делает проблему стагфляции одной из ключевых в современной теории экономической динамики и политики макроэкономического регулирования.

*Механизм взаимодействия инфляции и стагнации в макроэкономике*

Механизм формирования стагфляции базируется на взаимосвязи между совокупным спросом и совокупным предложением. В классической мо-

дели смещающейся кривой совокупного предложения стагфляция возникает, когда сокращается потенциальный выпуск при одновременном росте издержек производства.

1. Фаза инфляции издержек. Рост цен на ресурсы (энергоносители, импортные комплектующие, сырье) приводит к увеличению издержек предприятий, сокращению объёмов выпуска и повышению конечных цен. Это вызывает смещение кривой AS влево, что отражает одновременное увеличение уровня цен и падение реального ВВП.

2. Реакция совокупного спроса. Повышение цен снижает покупательную способность населения, инвестиционную активность и экспортную конкурентоспособность. Совокупный спрос (AD) ослабевает, но инфляция сохраняется, поскольку она подпитывается инфляционными ожиданиями и индексацией доходов.

3. Формирование стагфляционной спирали. При попытках стимулировать экономику за счёт увеличения денежного предложения или бюджетных расходов инфляционное давление усиливается, но без роста реального производства. В результате образуется стагфляционный клин — состояние, при котором рост цен сопровождается стагнацией или спадом производства, ростом безработицы и падением реальных доходов.

4. Роль институциональных и структурных факторов. Степень проявления стагфляции во многом определяется жёсткостью рынка труда, монополизацией отраслей, структурными перекосами в экономике и эффективностью механизмов государственного регулирования. В странах с высокой зависимостью от импорта или сырьевых доходов (в том числе в России) стагфляционные процессы усиливаются внешними шоками и ограниченностью производственного потенциала.

Стагфляция — это не просто сочетание инфляции и спада, а устойчивое структурное состояние экономики, при котором традиционные меры стимулирования совокупного спроса неэффективны без глубоких структурных и институциональных реформ, направленных на расширение производ-

ственного предложения и повышение эффективности экономики.

*Внешнеэкономические шоки. Общая идея и каналы воздействия*

Внешнеэкономические шоки выступают одной из ключевых причин стагфляции, так как они одновременно ухудшают предложение (через удорожание и/или дефицит импорта, нарушение логистики и повышение издержек) и ограничивают спрос (через ухудшение внешней торговли, снижение инвестиций и рост неопределенности). Для России в 2022–2025 гг. такими шоками стали масштабные экономические санкции, резкие изменения в условиях торговли и логистики, а также волатильность мировых цен на сырьё.

1. Санкции: направления и механизмы влияния. Ограничение доступа к внешним рынкам капитала и технологиям. Санкционные меры по финансовым каналам (ограничения на кредитование, запрет на работу с ключевыми банками и SWIFT-аналогами в ряде случаев) повышают стоимость заимствований и сужают возможности рефинансирования компаний, особенно капиталоёмких отраслей. Это повышает инвестиционный риск и снижает долгосрочный рост предложения.

Разрыв импортных цепочек и дефицит критических комплектующих. В результате санкций и «перепроектирования» цепочек поставок многие отрасли (тяжёлое машиностроение, транспортное оборудование, электроника для промышленности) столкнулись с ростом доли импортных комплектующих и невозможностью быстрой локализации, что увеличивает производственные издержки и снижает объёмы производства. Доля импорта в отдельных сегментах машиностроения до 60–90% подтверждает высокую уязвимость.

Нарушение логистики и рост транспортных издержек. Закрытие воздушного пространства, перенастройка морских/железнодорожных маршрутов и дополнительные таможенные барьеры удлиняют сроки и повышают стоимость логистики, что делает импорт и экспорт дороже и менее предсказуемыми. Это особенно чувствительно для отраслей с тонкой координацией поставок (автопром, электроника).

Эффект на финансовые потоки и внешнюю торговлю. Санкции влияют на валютные потоки, приводят к перераспределению экспортса/импорта по регионам и увеличению транзакционных рисков; это отражается и на бюджетных доходах (через нефтегазовые доходы) и на возможности финансирования дефицита.

2. Шоки сырьевого рынка (нефть, газ, металлы). Колебания мировых цен на нефть и газ быстро трансформируются в фискальные эффекты (бюджетные доходы), валютные поступления и инвестиции в добычу. Для экспортно-сырьевой экономики такие колебания меняют доступность ресурсов для инвестиций в несырьевые секторы и могут вызвать циклические всплески доходов, за которыми следует спад. Долговременное снижение цен приводит к бюджетному дефициту и требованиям фискальной корректировки, кратковременное резкое повышение — к инфляционным шокам и перераспределению ресурсов в сектор добычи.

3. Итоги внешних шоков для стагфляции. Внешние шоки одновременно приводят к сдвигу AS влево (удорожание и сокращение предложения) и к временной нестабильности AD (перестройка экспорта, падение инвестиций, неопределенность). Такой паттерн — классический рецепт для стагфляции: цены растут, а реальный выпуск падает или растёт медленно. Совокупный эффект в российском случае усиливался сочетанием санкций, роста транзакционных издержек и волатильности сырьевых доходов.

*Внутренние структурные диспропорции экономики*

Структурные диспропорции задают «долгую почву» для стагфляции: когда экономика имеет узкую структуру производства (сильная доля сырьевого экспорта), низкую диверсификацию, слабую трансформацию технологий и низкую производительность в обрабатывающих секторах, даже умеренные внешние шоки и инфляционные тренды легко переводят систему в длительный режим низкого роста и высокой инфляции. Для России характерно сочетание высокой зависимости от энергоресурсов, значительной импортной составляющей в капитальном оборудовании и институциональных ограничений [1].

1. Ресурсная (сырьевая) зависимость и «голландская болезнь». Рост доходов от экспорта энергоресурсов повышает внутренний спрос и ставит под давление обменный курс (реальная апрециация), что делает несырьевые отрасли менее конкурентоспособными на внешнем и внутреннем рынках — ресурсы и факторы производства перераспределяются в сектор добычи. Этот процесс снижает диверсификацию экономики и делает её уязвимой к сырьевым ценам. При падении внешних доходов или при росте внутренних издержек несырьевые отрасли не в состоянии быстро компенсировать общий спад производства — итогом

становится одновременное замедление роста и сохранение инфляционного давления (через бюджетные корректировки, инфляционные ожидания и ослабление предложения).

2. Низкая производительность труда и технологическое отставание. Отставание в технологическом уровне производства и ограниченный приток современных капитальных товаров (частично из-за зависимости от импорта) ограничивает рост производительности. Слабая модернизация — это долгосрочный фактор снижения потенциального ВВП: даже при стимулирующем спросе выпуск не вырастет значимо без повышения производительности и капиталоёмкости.

Ограничено предложение товаров и услуг при увеличении денежной массы (например, в попытке стимулировать экономику) ведёт к росту цен без параллельного роста реального производства.

3. Импортозависимость ключевых секторов. В тяжёлом машиностроении и станкостроении доля импортных комплектующих достигает 60–90% по данным профильных ведомств и исследований; это означает, что внутреннее восстановление зависит от внешних поставок и их доступности. При внешних ограничениях или повышенных логистических издержках отрасли либо сокращают производство, либо переводят рост цен на конечных потребителей — оба результата благоприятствуют проявлениям стагфляции.

4. Институциональные и инвестиционные ограничения. Инвестиционный дефицит. Ограниченный приток прямых иностранных инвестиций и высокая неопределенность уменьшают долю долгосрочных инвестиций в несырьевой сектор, что тормозит структурную трансформацию.

Отток квалифицированной рабочей силы, демографическое давление и несовершенство рынка труда (низкая мобильность, «липкость» заработных плат в отдельных сегментах) ограничивают способность экономики быстро перенаправлять ресурсы в растущие отрасли. Это поддерживает низкое предложение в передовых секторах и ограничивает потенциал роста.

5. Финансово-банковская инфраструктура и доступ к кредитам. Ограниченный доступ к долгосрочному кредитованию для реального сектора и высокая стоимость капитала (в том числе вследствие внешних ограничений и повышенной ключевой ставки) снижают инвестиционную активность предприятий по модернизации и расширению производства. Высокая ставка «удушает» спрос на инвестиции и одновременно поддерживает рост

цен на отдельные товары за счёт удорожания оборотного капитала.

В совокупности перечисленные факторы (сырьевая специализация, технологическая отсталость, импортозависимость, институциональные барьеры и инвестиционные ограничения) ограничивают потенциальное предложение экономики. При внешнем шоке или при инфляционных давлениях такая экономика чаще переживает сценарий: рост цен — без устойчивого восстановления реального выпуска. Именно это и характеризует стагфляцию: долгосрочные структурные преграды превращают временные шоки в продолжительную рециркуляцию инфляции и низкого роста.

Для выявления признаков стагфляции в российской экономике необходимо рассмотреть совокупную динамику макроэкономических индикаторов, отражающих инфляционные процессы, темпы экономического роста, состояние занятости, инвестиционную активность и динамику реальных доходов населения. Комплексная оценка данных позволяет установить, насколько устойчивыми являются стагфляционные тенденции и какие структурные факторы усиливают их проявление.

1. Динамика ВВП и темпов экономического роста. По данным Росстата и Минэкономразвития РФ, в период 2020–2022 гг. российская экономика испытала резкие колебания: спад ВВП на 2,1% в 2020 г. (пандемический эффект), частичное восстановление в 2021 г. (+5,6%) и новое сокращение в 2022 г. (~2,1%) на фоне санкционных ограничений и перестройки внешней торговли. В 2023–2025 гг. темпы роста остаются неустойчивыми (по оценкам 2–3%), что указывает на низкий потенциал расширения предложения при сохранении инфляционного давления. Такая динамика соответствует модели «низкого роста при высокой инфляции», типичной для стагфляционных состояний.

Основные признаки:

1. Колебания ВВП вокруг нулевых значений без устойчивого тренда на рост;
  - дисбаланс между секторами: относительная устойчивость добывающих отраслей при снижении выпуска в обрабатывающих;
  - отсутствие мультипликационного эффекта от государственных инвестиций.

2. Динамика инфляции. Инфляционные процессы в 2020–2025 гг. приобретают устойчивый характер. После умеренных значений 2018–2019 гг. (4–5%) в 2022 г. потребительская инфляция превысила 13–14%, а в 2023–2024 гг. закрепилась на уровне 7–9%.

При этом инфляция носит структурно-смещённый характер: рост цен сконцентрирован в сегментах продовольствия, стройматериалов и оборудования, что свидетельствует о действии факторах издержек — повышении себестоимости из-за роста импортных цен, логистических издержек и удорожания кредитов.

Фиксируется также повышение базовой инфляции (очищенной от волатильных компонентов), что говорит не о краткосрочном шоке, а о закрепившихся инфляционных ожиданиях и устойчивом росте издержек производителей [2].

3. Рынок труда. Несмотря на умеренный уровень безработицы (3–4% по данным Росстата), рынок труда демонстрирует скрытую стагнацию:

- высокая доля неполной занятости и сокращённой рабочей недели;
- перераспределение занятости в менее производительные отрасли (госуправление, строительство, логистика вместо высокотехнологичных секторов);
- отставание роста реальных заработных плат от инфляции.

Формально низкая безработица в сочетании с падением реальных доходов — характерный признак стагфляционной модели с «жёстким» рынком труда.

4. Инвестиционная активность. Инвестиции в основной капитал снижаются в реальном выражении: в 2022–2023 гг. темпы роста капитальных вложений колебались в пределах 0–1%, при этом структура инвестиций смешена в пользу государственного и квазигосударственного сектора.

Наблюдается «эффект вытеснения» частных инвестиций: высокая ключевая ставка ЦБ РФ, рост неопределенности, валютные и логистические ограничения снижают инвестиционный спрос бизнеса. Отсутствие технологического обновления и инвестиционного мультипликатора усиливает предложенческие ограничения, способствующие стагфляции.

5. Реальные доходы населения и внутренний спрос. Реальные располагаемые доходы населения с 2020 г. показывают кумулятивное снижение (минус 8–10% за период 2020–2024 гг.), что ограничивает внутренний спрос и тормозит восстановление экономики.

Одновременно растут инфляционные ожидания домохозяйств, усиливая инфляционное давление через рост потребительского спроса на «текущие товары» и стремление защитить сбережения от обесценения.

6. Сводная оценка. Объединённый анализ показывает, что российская экономика демонстрирует типичные признаки стагфляционного состояния:

- высокий уровень инфляции при слабом росте ВВП;
- стагнация инвестиций и производительности труда;
- сохранение «жёсткого» рынка труда и снижение реальных доходов;
- устойчивые инфляционные ожидания и смещение инфляции в зону издержек.

Такая комбинация макропоказателей указывает не на краткосрочный кризис, а на структурное неравновесие, требующее долгосрочных институциональных и производственных реформ.

#### *Оценка инфляционных ожиданий населения и бизнеса*

Инфляционные ожидания являются важнейшим фактором формирования стагфляции. В отличие от краткосрочных ценовых шоков, именно ожидания будущего роста цен закрепляют инфляцию, снижая эффективность monetарных инструментов. Для России этот фактор стал особенно значимым в 2022–2025 гг., когда рост неопределённости и изменение экономических связей усилили субъективное восприятие инфляции.

1. Динамика и структура инфляционных ожиданий. По данным Банка России и социологических исследований, медианные инфляционные ожидания населения на горизонте одного года в 2022–2023 гг. составляли 11–12%, а у бизнеса — 9–10%, что значительно выше фактической инфляции.

Высокие ожидания приводят к:

- ускорению индексации заработных плат и контрактов;
- росту ценового давления со стороны производителей (перенос издержек на конечные цены);
- повышению спроса на материальные активы и валюту в ущерб сбережениям.

Так формируется самоподдерживающийся механизм инфляции ожиданий, типичный для стагфляционной среды.

2. Поведенческие аспекты населения. Для домохозяйств характерна адаптивная модель ожиданий: опыт недавних периодов высокой инфляции формирует ожидания её повторения, независимо от текущих показателей. Это порождает эффект «инфляционной памяти».

При этом население демонстрирует сдвиг в структуре потребления — рост доли товаров повседневного спроса, отказ от долгосрочных покупок и инвестиций в жильё.

С точки зрения макроэкономики, это снижает мультипликатор потребления и усиливает стагнационные тенденции, сохраняя инфляционное давление.

3. Реакция бизнеса. Бизнес в условиях высокой неопределенности формирует ценовую стратегию на опережение — заложение инфляционной премии в контракты и цены поставок.

Особенно это проявляется:

- в строительстве и машиностроении (рост цен на материалы и логистику);
- в сфере услуг (перекладка издержек на потребителя);
- в малом бизнесе (заранее завышенные цены из-за трудностей доступа к кредитам).

Такое поведение усиливает инфляцию издержек, независимо от монетарной политики.

4. Роль Центрального банка и коммуникационной политики.

ЦБ РФ предпринимает меры по «якорению» ожиданий — повышение ключевой ставки, ужесточение монетарных условий, активная коммуникация с населением. Однако в условиях структурных ограничений и внешних шоков эти меры оказываются ограниченно эффективными:

- инфляционные ожидания населения снижаются медленно, оставаясь выше целевого уровня (4%);
- рост ключевой ставки ограничивает инвестиции и усиливает стагнационную компоненту.

Тем самым политика борьбы с инфляцией фактически переносит дисбаланс из ценовой сферы в производственную, создавая «стагфляционный компромисс» [3].

5. Взаимосвязь ожиданий и реальной инфляции.

Корреляционный анализ данных Банка России за 2015–2025 гг. показывает, что уровень инфляционных ожиданий населения и фактический индекс потребительских цен движутся с высокой степенью синхронности (коэффициент корреляции  $> 0,7$ ).

Это подтверждает, что ожидания не просто отражают инфляцию, а воспроизводят её динамику, превращаясь в самостоятельный источник инфляционного давления.

Таким образом, в российской экономике наблюдается укоренение инфляционных ожиданий на фоне ограниченного предложения и структурных шоков.

*Совершенствование денежно-кредитной и бюджетной политики: баланс между стимулированием и контролем инфляции*

В условиях стагфляции, когда инфляция сочетается с низкими темпами экономического роста, стандартные инструменты макроэкономической стабилизации перестают действовать в традиционном виде. Для России этот вызов имеет двойственную природу.

С одной стороны, в экономике сохраняется инфляция издержек — рост цен на сырьё, транспорт, энергию, импортные комплектующие и продовольствие. С другой — стагнация совокупного спроса вследствие снижения реальных доходов населения, роста ключевой ставки и инвестиционной неопределенности.

Такое сочетание делает классические антиинфляционные меры (повышение ставки, сокращение бюджета) контрпродуктивными, так как они усиливают спад. Поэтому актуальной задачей становится выработка новой модели координации денежно-кредитной и фискальной политики, обеспечивающей баланс между борьбой с инфляцией и стимулированием экономической активности.

1. Противоречие целей и эффект «двойной ловушки». Российская экономика в 2022–2025 гг. оказалась в ситуации «двойной ловушки»:

- попытки снизить инфляцию через жёсткую монетарную политику ограничивают инвестиции и кредитование, тем самым усиливая рецессию;
- стимулирующая фискальная политика (бюджетные расходы, субсидии) подогревает инфляцию, не создавая устойчивого роста.

Такое расхождение между политикой Центрального банка и бюджетной системой усиливает макроэкономическую волатильность, подрывая доверие бизнеса и инвесторов. Следовательно, необходима координация монетарных и бюджетных решений в единой стратегической рамке.

В последние годы Банк России придерживается политики инфляционного таргетирования с целью 4%. Однако в условиях стагфляции такая жесткая фиксация целевого уровня становится неэффективной.

Рекомендуется переход к гибкому режиму таргетирования, при котором допускаются умеренные колебания инфляции (в диапазоне 4–6%), если они способствуют стабилизации деловой активности.

Такой подход позволит:

- смягчить волатильность процентной ставки;
- снизить давление на кредитные рынки;
- стимулировать инвестиции в реальный сектор при сохранении доверия к национальной валюте.

Целесообразно развивать селективное (адресное) кредитование — механизм, при котором Банк России устанавливает разные условия для различных направлений кредитования.

Например:

- льготное рефинансирование для отраслей с высокой добавленной стоимостью (машиностроение, сельхозпереработка, ИТ);
- особые программы для экспорт ориентированных и инновационных предприятий;
- поддержка кредитования малого и среднего бизнеса через институты развития (ВЭБ.РФ, МСП Банк).

Такой подход снижает риск избыточного денежного предложения (и, следовательно, инфляции), направляя ликвидность в производительные сегменты экономики, а не в потребительский рынок.

Одна из структурных причин стагфляции в России — дефицит длинных денег. Финансирование экономики преимущественно краткосрочное, что ограничивает инвестиции и технологические проекты.

Решение — создание системы проектного и факторингового финансирования, развитие рынка инфраструктурных облигаций, расширение участия государственных банков в предоставлении долгосрочных кредитов под гарантии государства.

В мировой практике (например, в Южной Корее, Китае, Сингапуре) подобные инструменты стали драйвером структурной модернизации без инфляционного перегрева.

Инфляционные ожидания населения и бизнеса во многом определяют динамику цен. Поэтому ключевым направлением является повышение доверия к действиям Центрального банка.

Для этого необходимо:

- регулярное публичное объяснение логики решений по ставке и прогнозов инфляции;
- развитие системы «forward guidance» — предварительного информирования о планируемых изменениях денежной политики;
- усиление аналитической прозрачности — публикация сценарных прогнозов с учётом разных вариантов экономической динамики.

Эти меры позволят стабилизировать инфляционные ожидания и снизить инфляцию без излишнего ужесточения политики.

Бюджет должен играть стабилизирующую роль, смягчая колебания деловой активности. Это требует перехода от формального соблюдения бюджетного правила к контрциклическому регулированию:

— при экономическом спаде — расширение инвестиций и госзаказов;

— при перегреве — ограничение потребительских расходов и аккумулирование резервов.

Главная задача — не общий рост бюджетных трат, а структурное их перераспределение в пользу капитальных вложений и инфраструктурных проектов.

В условиях стагфляции бюджетное стимулирование должно быть точечным и долгосрочным.

Основные направления:

1. Инфраструктурные инвестиции — транспорт, энергетика, цифровые сети, которые создают мультипликативный эффект в смежных отраслях.
2. Технологическое обновление промышленности — субсидирование инновационных проектов и импортозамещения.
3. Поддержка экспорт ориентированных производств — налоговые льготы, компенсация логистических издержек, страхование экспортных рисков.
4. Развитие человеческого капитала — финансирование образования, науки, программ повышения квалификации, что снижает структурную безработицу.

Важной задачей является оптимизация структуры бюджетных расходов.

Необходимы:

- Аудит неэффективных субсидий и трансфертов;
- сокращение непроизводительных трат (административные расходы, избыточное дотирование госкомпаний);
- повышение доли капитальных расходов в структуре бюджета;
- внедрение принципов результативного бюджета — оценка эффективности каждого рубляложений в прирост ВВП.

Такой подход позволяет стимулировать рост без дополнительного инфляционного давления.

Для преодоления стагфляции критически важно наладить институциональную координацию между Минфином и ЦБ РФ.

Предлагается:

- формирование Совета макроэкономической координации, объединяющего представителей ЦБ, Минфина, Минэкономразвития и независимых экспертов;
- разработка единого прогноза инфляции, ВВП и процентных ставок как базы для согласованных решений;
- синхронизация бюджетного цикла с денежно-кредитным (например, снижение ключе-

вой ставки одновременно с запуском инфраструктурных инвестиций).

Только согласованные меры позволят избежать «политики взаимного подавления», когда монетарное ужесточение нейтрализует эффект бюджетных стимулов.

### Вывод

Проведённый анализ показал, что стагфляция в России имеет структурный характер, обусловлен-

ный сочетанием внешних шоков, технологического отставания и институциональных ограничений. Для выхода из данного состояния требуется комплексная стратегия, включающая макроэкономическую координацию, структурные реформы, инвестиционно-институциональные преобразования и повышение эффективности государственного управления.

### Список источников

1. Аганбегян А. Г. Социально-экономическое развитие России. Взлёты и падения. Возможности и перспективы // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18, № 6. С. 14–46. DOI: 10.22394/2071-2367-2023-18-6-14-46
2. Жижилев Н. С. Стагфляция как угроза экономической безопасности России // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения: материалы всерос. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 7 апреля 2023 г. / сост. Н. В. Мячин, В. О. Соболева. СПб.: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2023. С. 5440–5445.
3. Келехсаева М. В. Обеспечение экономической безопасности России путем повышения качества экономического роста: стратегические приоритеты // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 17, № 12(153). С. 78–83. DOI: 10.36871/ek.up.r.2024.12.17.009
4. Кравцова В. В. Стагфляция: её причины, последствия и возможности проявления в современной экономике России // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В. Г. Шухова: материалы конф., Белгород, 30 апреля 2021 г. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, 2021. С. 5440–5445.
5. Николаев И. А. Стагфляционный сценарий для Российской экономики // Мир перемен. 2024. № 4. С. 19–34. DOI: 10.51905/2073-3038\_2024\_4\_19
6. Переход С. А., Рыбина А. А., Ибрагимова А. Ф. Анализ влияния дефицита бюджета России на процентную ставку и инфляцию // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 4(68). С. 17–29. DOI: 10.26456/2219-1453/2024.4.017-029
7. Присяч Е. Ю. Экономика предложения в условиях кризиса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 2–1. С. 173–179. DOI: 10.34670/AR.2024.26.33.047
8. Теняков И. М. Экономический рост в России в контексте глобальных трансформаций // Вопросы политической экономии. 2024. № 3. С. 99–109. DOI: 10.5281/zenodo.13895675
9. Токаева Б. Б. Инфляция в регионах России: особенности и причины возникновения // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 11, № 11(152). С. 134–140. DOI: 10.36871/ek.up.r.2024.11.11.016
10. Шарифьянова З. Ф., Ухаткина А. А., Винник Б. А. Оценка влияния инфляции на экономику России // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 1(175). С. 44–50. DOI: 10.34773/EU.2024.1.8

### References

1. Aganbegyan A. G. 2023. Sotsial'no-ekonomicheskoe razvitiye Rossii. Vzlyoty i padeniya. Vozmozhnosti i perspektivy [Socio-economic development of Russia. Ups and downs. Opportunities and prospects]. Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Bulletin of Social Sciences], vol. 18, no. 6, pp. 14–46. DOI 10.22394/2071–2367–2023–18–6–14–46.
2. Zhizhilev N. S. 2023. Stagflyatsiya kak ugroza ekonomicheskoy bezopasnosti Rossii [Stagflation as a threat to Russia's economic security]. In: Ekonomicheskaya bezopasnost' lichnosti, obshchestva, gosudarstva: problemy i puti obespecheniya: Materialy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Sankt-Peterburg, 07 aprelya 2023 goda [Economic security of the individual, society, state: problems and ways of ensuring: Materials of the all-Russian scientific and practical conference, St. Petersburg, April 07, 2023]. Eds. N. V. Myachin and V. O. Soboleva. Saint Petersburg: Sankt-Peterburgskiy universitet Ministerstva vnutrennikh del Rossiyskoy Federatsii.

3. Keleksaeva M. V. 2024. Obespechenie ekonomicheskoy bezopasnosti Rossii putem povysheniya kachestva ekonomiceskogo rosta: strategicheskie prioritety [Ensuring Russia's economic security by improving the quality of economic growth: strategic priorities]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], vol. 17, no. 12(153), pp. 78–83. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.17.009.
4. Kravtsova V. V. 2021. Stagflyatsiya: eyo prichiny, posledstviya i vozmozhnosti proyavleniya v sovremennoy ekonomike Rossii [Stagflation: its causes, consequences and possibilities of manifestation in the modern Russian economy]. In: Mezhdunarodnaya nauchno-tehnicheskaya konferentsiya molodykh uchenykh BGTU im. V. G. Shukhova: Materialy konferentsii, Belgorod, 30 aprelya — 20 maya 2021 goda [International Scientific and Technical Conference of Young Scientists of BSTU named after V. G. Shukhov: Conference proceedings, Belgorod, April 30—May 20, 2021]. Belgorod: Belgorodskiy gosudarstvennyy tekhnologicheskiy universitet im. V. G. Shukhova, pp. 5440–5445.
5. Nikolaev I. A. 2024. Stagflyatsionnyy stsenariy dlya Rossiyskoy ekonomiki [Stagflation scenario for the Russian economy]. *Mir peremen* [World of Changes], no. 4, pp. 19–34. DOI 10.51905/2073-3038\_2024\_4\_19.
6. Perekhod S. A., Rybina A. A. and Ibragimova A. F. 2024. Analiz vliyaniya defitsita byudzheta Rossii na protsentnuyu stavku i inflyatsiyu [Analysis of the impact of Russia's budget deficit on the interest rate and inflation]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management], no. 4(68), pp. 17–29. DOI 10.26456/2219-1453/2024.4.017–029.
7. Prisyach E. Yu. 2024. Ekonomika predlozheniya v usloviyakh krizisa [Supply-side economics in a crisis]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], vol. 14, no. 2–1, pp. 173–179. DOI 10.34670/AR.2024.26.33.047.
8. Ten'yakov I. M. 2024. Ekonomicheskiy rost v Rossii v kontekste global'nykh transformatsiy [Economic growth in Russia in the context of global transformations]. *Voprosy politicheskoy ekonomii* [Issues of Political Economy], no. 3, pp. 99–109. DOI 10.5281/zenodo.13895675.
9. Tokaeva B. B. 2024. Inflyatsiya v regionakh Rossii: osobennosti i prichiny vozniknoveniya [Inflation in the regions of Russia: features and causes]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], vol. 11, no. 11(152), pp. 134–140. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.11.016.
10. Sharifyanova Z. F., Ukhatkina A. A. and Vinnik B. A. 2024. Otsenka vliyaniya inflyatsii na ekonomiku Rossii [Assessment of the impact of inflation on the Russian economy]. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskiy zhurnal* [Economics and Management: Scientific and Practical Journal], no. 1(175), pp. 44–50. DOI 10.34773/EU.2024.1.8.

**Информация об авторах:**

О. П. СМУСЕВА — старший преподаватель.

**Information about the authors:**

O. P. SMUSEVA — Senior Lecturer.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принятая к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 336.6:657

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.021

## **УЧЕТ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ И ЕЕ ОТРАЖЕНИЕ В БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ООО «РУСГАЗСЕРВИС» В УСЛОВИЯХ УБЫТОЧНОСТИ**

**Ольга Валерьевна Гимгина<sup>1</sup>, Валентина Михайловна  
Шарапова<sup>2</sup>, Татьяна Дмитриевна Одинокова<sup>3</sup>, Олеся  
Сергеевна Горбунова<sup>4</sup>, Камола Элбековна Мустафаева<sup>5</sup>**

**<sup>1, 2, 3, 4, 5</sup> Уральский государственный экономический  
университет, Екатеринбург, Россия**

**<sup>1</sup> lukapacholi@usue.ru**

**<sup>2</sup> agroprom23@mail.ru**

**<sup>3</sup> odinokovatd@usue.ru**

**<sup>4</sup> os-bakunova@mail.ru**

**<sup>5</sup> lukapacholi@usue.ru**

**Автор, ответственный за переписку: Валентина  
Михайловна Шарапова, agroprom23@mail.ru**

**Аннотация.** Актуальность обусловлена возрастающей значимостью эффективного управления расчетами с дебиторами для обеспечения финансовой устойчивости предприятий. В современных экономических условиях, характеризующихся нестабильностью рынков и ростом неплатежеспособности контрагентов, дебиторская задолженность становится ключевым фактором, влияющим на ликвидность и рентабельность организаций. Для убыточных предприятий, таких как ООО «РусГазСервис», точный учет и контроль дебиторской задолженности приобретают особую важность, поскольку неоплаченные обязательства клиентов могут существенно усугублять финансовые трудности, снижая денежные потоки и увеличивая риски банкротства.

**Ключевые слова:** бухгалтерская отчетность, риски банкротства, дебиторская задолженность, инвентаризация

**Для цитирования:** Гимгина О. В., Шарапова В. М., Одинокова Т. Д. и др. Учет дебиторской задолженности и ее отражение в бухгалтерской отчетности ООО «РусГазСервис» в условиях убыточности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 182–190; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.021>

Original article

## **Accounting and taxation, analysis and audit ACCOUNTS RECEIVABLE ACCOUNTING AND ITS REFLECTION IN THE FINANCIAL STATEMENTS OF RUSGAZSERVIS LLC UNDER LOSS-MAKING CONDITIONS**

**Olga V. Gimgina<sup>1</sup>, Valentina M. Sharapova<sup>2</sup>, Tatyana D. Odinokova<sup>3</sup>,  
Olesya S. Gorbunova<sup>4</sup>, Kamola E. Mustafaeva<sup>5</sup>**

**<sup>1, 2, 3, 4, 5</sup> Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia**

**<sup>1</sup> lukapacholi@usue.ru**

<sup>2</sup> agroprom23@mail.ru

<sup>3</sup> odinokovatd@usue.ru

<sup>4</sup> os-bakunova@mail.ru

<sup>5</sup> lukapacholi@usue.ru

Corresponding author: Valentina Mikhailovna Sharapova, agroprom23@mail.ru

**Abstract.** The relevance of the study is due to the increasing importance of effective management of settlements with debtors to ensure the financial sustainability of enterprises. In modern economic conditions, characterized by market instability and growing counterparty insolvency, accounts receivable become a key factor affecting the liquidity and profitability of organizations. For loss-making enterprises, such as RusGazServis LLC, accurate accounting and control of accounts receivable become particularly important, since unpaid customer obligations can significantly aggravate financial difficulties, reducing cash flow and increasing the risks of bankruptcy.

**Keywords:** financial statements, bankruptcy risks, accounts receivable, inventory

**For citation:** Gimgina O. V., Sharapova V. M., Odinokova T. D. et al. Accounts receivable accounting and its reflection in the financial statements of RusGazServis LLC under loss-making conditions // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 182–190 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.021>

© Гимгина О. В., Шарапова В. М., Одинокова Т. Д., Горбунова О. С., Мустафаева К. Э., 2025

**B**ведение. Изменения в нормативно-правовой базе Российской Федерации за последние десятилетие, включая введение ФСБУ 27/2021 «Документы и документооборот в бухгалтерском учете» и ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность», усилило требования к качеству документооборота и достоверности отражения дебиторской задолженности в отчетности.

Теоретические основы учета дебиторской задолженности основаны на нормативных актах Российской Федерации по бухгалтерскому учету. [1; 2] Федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 «устанавливает обязательность отражения всех фактов хозяйственной деятельности, включая расчеты с дебиторами» [3]. С 1 января 2025 года, в соответствии с Приказом Минфина РФ № 157н от 04.10.2023, применяется ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность», который определяет порядок формирования баланса и раскрытия данных в пояснениях, включая классификацию задолженности по срокам погашения (п. 13–16). ФСБУ 27/2021 «Документы и документооборот в бухгалтерском учете» регулирует оформление первичных документов (счетов-фактур, актов), обеспечивая их достоверность и своевременность. Учет дебиторской задолженности ведется на счетах расчетов с дебиторами, таких как 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» и 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» согласно Плану счетов (Приказ Минфина РФ № 94н от 31.10.2000).

Механизм создания резервов под сомнительные долги регулируется ПБУ 8/2010 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» (Приказ № 167н от 13.12.2010) [4; 5]. Согласно п. 7, резерв формируется на основе инвентаризации задолженности, просроченной более 45 дней и не обеспеченной гарантиями. Проводки включают Дт 91.2 Кт 63 для начисления резерва, что отражается в отчете о финансовых результатах (строка 2350 «Прочие расходы»). Для убыточных предприятий точный учет и своевременное создание резервов способствуют достоверности отчетности и снижению финансовых рисков [6].

### Основная часть

В рыночной экономике вопросы расчётных отношений между хозяйствующими субъектами занимают ключевое место в системе бухгалтерского учета. В процессе операционной и финансовой деятельности предприятия неизбежно вступают в отношения, связанные с образованием обязательств и требований. Эти взаимные обязательства получают отражение в бухгалтерском учете в виде дебиторской и кредиторской задолженности [7]. Выбор метода оценки дебиторской задолженности оказывает непосредственное влияние на формирование резерва по сомнительным долгам [8]. В современных условиях применяются разнообразные методы оценки задолженности, выбор которых зависит от учетной политики организации, формы собственности, нормативной среды и цели формирования отчетности (таблица 1).

Таблица 1

## Основные методы оценки дебиторской задолженности

Метод	Содержание	Применимость
По номинальной стоимости	Оценка по первоначальной сумме долга	Внутренний учет
По амортизационной стоимости	С учетом дисконта и амортизации	МСФО, кредиты
По справедливой стоимости	На основе рыночных котировок	Резервные активы
С учетом обесценения	Учет риска непогашения	Резервы по IFRS 9

Выбор метода учета непосредственно влияет на структуру баланса, показатели ликвидности и уровень прибыли. Поэтому учет задолженности

должен быть интегрирован с системой управления рисками и финансового анализа [9], таблица 2.

Таблица 2

## Влияние методов учета на бухгалтерскую отчетность

Метод учета	Отражение в балансе	Влияние на финансовый результат
Номинальная оценка	По текущей стоимости	Без учета рисков
С резервом	Дебиторская задолженность	Уменьшение прибыли
Обесценение (IFRS)	Оценка по ECL	Прогноз потерь включается в расходы

Современные условия требуют, чтобы бухгалтерский учет выполнял не только регистрирующую, но и аналитическую функцию. Это означает необходимость постоянного анализа структуры задолженности, оценки её оборачиваемости, уровня просроченных обязательств и рентабельности операций, связанных с предоставлением отсрочек и авансов. В этом контексте важную роль играют программные инструменты, обеспечивающие построение отчетов, диаграмм, прогнозов и автоматических напоминаний о сроках платежей.

В современной экономической системе дебиторская и кредиторская задолженность выступают не просто показателями расчётной дисциплины, а маркерами управляемости, финансовой устойчивости и реактивности бизнеса на внутренние и внешние вызовы. [10] Их роль выходит за рамки бухгалтерского отражения и напрямую соотносится с общей системой корпоративного управления, формированием кредитной политики и степенью зрелости финансового планирования.

Во многих случаях значительная дебиторская задолженность свидетельствует не только о расширении рынка сбыта, сколько о неэффективности механизмов контроля за исполнением обязательств со стороны клиентов. Превышение допустимых сроков погашения создаёт нагрузку на оборотный капитал, снижает ликвидность и может привести к каскадному нарушению расчётов.

Следует учитывать, что рост задолженности может быть как следствием увеличения объёмов операций, так и результатом ухудшения расчётной

дисциплины. Поэтому для объективной оценки необходимо комплексная интерпретация показателей с учётом финансового цикла, сезонных колебаний и специфики рыночной ниши. Без этого существует риск ошибочной трактовки ситуации и принятия неадекватных управленческих решений.

Дебиторская задолженность — это не только бухгалтерский показатель, но и управленческое зеркало, отражающее финансовое поведение предприятия, зрелость его бизнес-процессов и способность адаптироваться к изменениям среды. Особенно актуально это для организаций, функционирующих в условиях нестабильной денежной среды, растущей инфляции и затруднённого доступа к ликвидным ресурсам. Анализ задолженности в данном контексте требует подхода, способного синхронизировать количественные показатели с поведенческими паттернами контрагентов и внутренними регламентами управления денежными потоками [11].

Анализ задолженности в данном контексте требует подхода, способного синхронизировать количественные показатели с поведенческими паттернами контрагентов и внутренними регламентами управления денежными потоками.

В отличие от классических бухгалтерских процедур, современная методика анализа делает акцент на взаимосвязи между динамикой обязательств и макроэкономическими индикаторами. Например, ускоренный рост кредиторской задолженности в периоды повышения ключевой ставки может свидетельствовать не о дефиците ликвидно-

сти, а о рациональном перераспределении временных обязательств в условиях высокой стоимости заемного капитала [12].

Прогностический компонент анализа особенно важен для формирования модели устойчивого функционирования. Используя методы временных рядов, экспертных сценариев и машинного обучения, организация способна не только прогнозировать вероятные всплески задолженности, но и моделировать последствия для ликвидности, оборотного капитала и рентабельности.

Для оценки качества задолженности применяется совокупность классических и авторских коэффициентов, обеспечивающих как горизонтальную, так и вертикальную аналитическую проекцию.

Представленные показатели позволяют охватить ключевые аспекты анализа: скорость оборота, дисциплину платежей, способность к погашению обязательств. Однако их интерпретация требует не только арифметической точности, но и контекстуальной адаптации к реальным условиям функционирования бизнеса, включая отраслевую специфику, валютные риски и кредитную нагрузку предприятия.

Для оценки качества задолженности применяется совокупность классических и авторских коэффициентов, обеспечивающих как горизонтальную, так и вертикальную аналитическую проекцию, таблица 3.

Таблица 3

#### Комплекс индикаторов для оценки состояния дебиторской задолженности

Показатель	Формула	Значение для анализа
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Выручка / Средняя дебиторская задолженность	Чем выше, тем быстрее цикл возврата средств
Средний период погашения	365 / Оборачиваемость дебиторской задолженности	Показывает, сколько дней в среднем требуется на погашение долга
Коэффициент просроченной задолженности	Просроченная дебиторская задолженность / общая величина дебиторской задолженности	Отражает риск невозврата и ухудшения платёжной дисциплины

Рассмотрим динамику общей дебиторской задолженности ООО «РусГазСервис», данные которой представлены в таблице 4.

Таблица 4

#### Динамика общей дебиторской задолженности ООО «РГС» за 2022–2024 гг., тыс. руб.<sup>1</sup>

Год	Общая сумма (тыс. руб.)	Изменение (тыс. руб.)	Изменение (%)
2022	697221	-	-
2023	423257	-273964	-39,3
2024	249508	-173749	-41,1

Общая сумма задолженности за период с 2022 по 2024 годы существенно сократилась, что может быть связано с погашением долгов или списанием сомнительных обязательств. Анализ показывает, что общая задолженность уменьшилась с 697 221 тыс. руб. в 2022 году до 249 508 тыс. руб. в 2024 году, что соответствует общему сокращению на 447 713 тыс. руб. (64,2% от уровня 2022 года). Снижение на 273 964 тыс. руб. (39,3%) между 2022 и 2023 годами и на 173 749

тыс. руб. (41,1%) между 2023 и 2024 годами указывает на устойчивую тенденцию. Учитывая отсутствие счета 63 «Резервы под сомнительные долги», это может свидетельствовать о списании задолженности без предварительного формирования резервов, что требует дальнейшего изучения. Таким образом, динамика свидетельствует о снижении объемов дебиторской задолженности, однако без резервов возрастают риски финансовой нестабильности.

<sup>1</sup> Данные Бухгалтерского баланса ООО «РусГазСервис» на 31.12.2024 год.

## Бухгалтерский учет и налогообложение, анализ и аудит

Для оценки структуры дебиторской задолженности в 2024 году рассчитаны доли каждой ста-

тьи в общей сумме (249 508 тыс. руб.). Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5

### Структура дебиторской задолженности ООО «РГС» в 2024 году, тыс. руб.<sup>2</sup>

Статья Дебиторская задолженность	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	57910	23,21
Расчеты с покупателями и заказчиками, всего	188 665	75,62
- Расчеты с покупателями за электроэнергию	183 040	73,36
- Расчеты с покупателями за прочие товары	1 869	0,75
- Расчеты с покупателями за услуги	3 756	1,51
Расчеты по налогам и сборам	1 652	0,66
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	447	0,18
Расчеты с подотчетными лицами	7	0
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами, всего	827	0,33
- Расчеты по имущественному и личному страхованию	391	0,16
- Расчеты с дебиторами и кредиторами по прочим операциям	137	0,05
- Расчеты по причитающимся дивидендам и прочим доходам	165	0,07
- НДС с полученных авансов и предоплат	134	0,05
Итого	249 508	100

Доли рассчитаны как отношение суммы каждой статьи к общей задолженности (249 508 тыс. руб.), умноженное на 100. Наибольшую долю (75,62%) составляют расчеты с покупателями и заказчиками, из которых доминируют расчеты за электроэнергию (73,36%), что отражает специфику деятельности компании в энергетическом секторе. Доля расчетов с поставщиками и подрядчиками достигает 23,21%, тогда как остальные статьи, включая детализированные расчеты с разными

дебиторами (0,33%), имеют незначительный удельный вес. Вывод: структура подчеркивает высокую зависимость от платежей за электроэнергию, что увеличивает риски неплатежей и требует усиленного контроля.

Связь дебиторской задолженности с убыточностью ООО «РусГазСервис» анализируется на основе данных формы 2 «Отчет о финансовых результатах», предоставленных в таблице 6.

Таблица 6

### Финансовые результаты ООО «РусГазСервис» за 2023 и 2024 годы, тыс. руб.<sup>3</sup>

Показатель	2023 год	2024 год	Прирост, %
Выручка	1 609 249	1 815 492	12,8
Себестоимость продаж	817 730	842 541	3
Прочие расходы	453 741	24 417	- 94,6
- Реализация основных средств	441 297	1 044	- 99,8
Чистая прибыль (убыток)	164 043	(228 424)	- 339,2

В 2023 году компания достигла чистой прибыли в 164 043 тыс. руб. при выручке 1 609 249 тыс. руб., что свидетельствует о стабильном финансовом положении. Значительная часть прочих расходов (441 297 тыс. руб., или 97,2%) была обу-

словлена реализацией основных средств, что поддерживало положительный результат. В 2024 году зафиксирован чистый убыток в 228 424 тыс. руб. при выручке 1 815 492 тыс. руб., несмотря на рост выручки на 12,8%. Увеличение себестоимости про-

<sup>2</sup> Данные Оборотно-сальдового баланса ООО «РусГазСервис» за 2024 год

<sup>3</sup> Данные Отчета о финансовых результатах ООО «РусГазСервис» на 31.12.2024 год [13]

даж на 3,0% и резкое сокращение доходов от реализации основных средств на 99,8% (с 441 297 тыс. руб. до 1 044 тыс. руб.) привели к падению прибыли на 339,2%.

Высокая дебиторская задолженность в 2022 году (697 221 тыс. руб.) и 2023 году (423 257 тыс. руб.) могла ограничить денежные поступления, что, вероятно, способствовало переходу к убыточности в 2024 году. Снижение задолженности в 2024 году (248 508 тыс. руб.) может быть связано со списанием сомнительных долгов, что, при отсутствии резервов, увеличило убыток. Сокращение доходов от реализации основных средств также усугубило финансовые трудности. Вывод: дебиторская задолженность и отсутствие резервов, вероятно, повлияли на убыточность, требуя оптимизации учетной политики.

На основе анализа дебиторской задолженности ООО «РусГазСервис» предлагаются рекомендации по оптимизации учета и управления финансовыми рисками, направленные на повышение устойчивости компании.

Отсутствие счета 63 «Резервы под сомнительные долги» в учетной политике компании привело к возможному увеличению убытков в 2024 году за счет списания задолженности без предварительного формирования резервов. Рекомендуется разработать и утвердить порядок создания резервов в соответствии с ПБУ 8/2010, определяя критерии сомнительности и периодичность оценки. Это позволит смягчить финансовое воздействие от списаний и повысить достоверность отчетности.

Анализ структуры дебиторской задолженности за 2024 год показал, что 75,62% (188 665 тыс. руб.) приходится на расчеты с покупателями, из которых 73,36% (183 040 тыс. руб.) — за электроэнергию. Высокая концентрация рисков в этой статье требует внедрения автоматизированной системы мониторинга платежей, включая регулярный анализ сроков просрочки и сегментацию дебиторов по надежности. Также целесообразно разработать индивидуальные графики погашения для крупных контрагентов.

Для минимизации рисков неплатежей и предотвращения убытков в будущем необходимо разработать внутренний регламент, включающий лимиты кредитования клиентов, процедуры проверки их платежеспособности и санкции за просрочку.

Реализация мер обеспечит снижение финансовых рисков и стабилизацию положения компании, с акцентом на резервы и контроль расчетов.

Для повышения оперативности анализа дебиторской задолженности целесообразно использовать BI-инструменты. Они позволяют трансформировать «сырые» финансовые данные в наглядную, интерактивную визуализацию, способную сигнализировать о проблемных зонах в реальном времени. Применение цифровой аналитики даёт возможность сократить время подготовки управленческого отчёта с нескольких часов до 15–20 минут. Более того, BI-инструменты обеспечивают не просто визуализацию, а полноценную платформу для адаптивной аналитики, где пользователь может настраивать фильтры, сценарии, гипотезы и прогнозы, исходя из текущих потребностей организации.

Интеграция BI в методику анализа задолженности позволяет создавать панели мониторинга с триггерами: при достижении порогового значения по просрочке или снижению коэффициента покрытия система сигнализирует об отклонениях, формируя отчёт и рекомендации.

#### **Вывод**

В заключении можно отметить, что проведенный анализ дебиторской задолженности ООО «РусГазСервис» за указанный период выявил значительное сокращение ее объема, что сопровождалось изменением структуры в пользу расчетов с покупателями, преимущественно за электроэнергию. Однако отсутствие резервов под сомнительные долги и снижение доходов от реализации активов привели к ухудшению финансовых результатов, выразившемуся в переходе к убыточности. Это подчеркивает тесную взаимосвязь дебиторской задолженности с финансовой устойчивостью компании, где ограниченные денежные поступления и отсутствие буферных механизмов усилили негативное воздействие.

Предложенные рекомендации, включая внедрение системы резервов, усиление контроля за ключевыми расчетами, оптимизацию реализации активов, автоматизацию учета и разработку политики управления задолженностью, направлены на снижение рисков и стабилизацию финансового положения. Реализация этих мер позволит повысить эффективность учета и обеспечить долгосрочную устойчивость компании. В дальнейшем целесообразно сосредоточиться на детальном анализе просроченной задолженности и оценке эффективности предложенных подходов, что станет основой для дальнейшего совершенствования финансовой стратегии.

### Список источников

1. Шумилов Е. С., Сергиенко А. Н. Правовые основы учета дебиторской задолженности // Вестник магистратуры. 2024. № 12–2(159). С. 98–100. EDN YITFWE.
2. Правовое регулирование дебиторской и кредиторской задолженности в бухгалтерском и налоговом учете / В. М. Шарапова, Н. В. Шарапова, Ю. В. Шарапов, Е. Е. Хребтова // Международный правовой курьер. 2023. № 6. С. 98–101. EDN EYZZGA.
3. Агафонова О. В., Редкачев В. С. Организация и нормативно-правовое регулирование бухгалтерского учета расчетов с поставщиками и подрядчиками // Актуальные проблемы агропромышленного комплекса: сб. тр. науч.-практ. конф., Новосибирск, 21–23 октября 2019 г. Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2019. С. 170–172. EDN IETKOI.
4. Верещагин С. А. Резервы по сомнительным долгам // Бухгалтерский учет. 2020. № 1. С. 58–64. EDN PIQJUV.
5. Митчина Т. Е., Шипилова К. В. Формирование резерва по сомнительным долгам // Финансовый вестник. 2021. № 4(55). С. 27–30. EDN XBODEG.
6. Баринова К. А. Учет дебиторской задолженности в целях формирования информации для обеспечения экономической безопасности бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 2(84). С. 18–20. DOI 10.24412/2411-0450–2022–284–18–20. EDN EWEYUI.
7. Ильишиева Н. Н., Савостина О. В., Флат Ю. Е. Особенности учета дебиторской и кредиторской задолженности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 4, № 8. С. 167–173. EDN YABTXV.
8. Саченок Л. И., Буртыль П. А. Признание и методы оценки дебиторской задолженности в целях её управления // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2024. № 6. С. 184–190. EDN PUMZMY.
9. Литвин Н. А., Шарапова Н. В. Система учета и анализа дебиторской и кредиторской задолженности // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 2. С. 134–138. EDN RCTRLS.
10. Адаменко А. А., Никифоров Н. В. Признание и оценка дебиторской и кредиторской задолженности в бухгалтерском учете и отчетности организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 35(3). С. 223–227. DOI 10.24412/2309–4788–2021–11158. EDN OLBGYM.
11. Страфиевская М. В. Внедрение внутренних регламентов управленческого учета в целях организации учета реализации услуг // Управленческий учет. 2022. № 10–3. С. 660–667. DOI 10.25806/uu10–32022660–667. EDN DACHMY.
12. Аскерова А. М., Галачиева С. В. Методика анализа дебиторской и кредиторской задолженности предприятия в современных условиях // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2020. № 2(111). С. 79–81. EDN RQQIVY.
13. Бухгалтерская отчетность ООО «РусГазСервис» за 2022–2024 гг.: форма 1 «Бухгалтерский баланс», пояснения к форме, форма 2 «Отчет о финансовых результатах», расшифровка статей. ООО «РусГазСервис», 2022–2024.
14. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность»: приказ Министерства финансов РФ от 04.10.2023 № 157н. 40 с.

### References

1. Shumilov E. S. and Sergienko A. N. 2024. Pravovye osnovy ucheta debitorskoy zadolzhnosti [Legal basis for accounting of accounts receivable]. Vestnik magistratury [Master's Journal], no. 12–2(159), pp. 98–100. EDN YITFWE.
2. Sharapova V. M., Sharapova N. V., Sharapov Yu. V. and Khrebtova E. E. 2023. Pravovoe regulirovaniye debitorskoy i kreditorskoy zadolzhennosti v bukhgalterskom i nalogovom uchete [Legal regulation of accounts receivable and payable in accounting and tax accounting]. Elektronnoe setevoe izdanie «Mezhdunarodnyy pravovoy kur'er» [International Legal Courier Electronic Network Edition], no. 6, pp. 98–101. EDN EYZZGA.
3. Agafonova O. V. and Redkachev V. S. 2019. Organizatsiya i normativno pravovoe regulirovaniye bukhgalterskogo ucheta raschetov s postavshchikami i podryadchikami [Organization and regulatory legal regulation of accounting for settlements with suppliers and contractors]. In: Aktual'nye problemy agropromyshlennogo kompleksa: sbornik trudov nauchno-prakticheskoy konfer-

- entsii prepodavateley, aspirantov, magistrantov i studentov Novosibirskogo GAU, Novosibirsk, 21–23 oktyabrya 2019 goda. Tom Vypusk 4 [Current Problems of the Agro-Industrial Complex: Collection of Proceedings of the Scientific and Practical Conference of Teachers, Postgraduates, Master's Students and Students of Novosibirsk State Agrarian University, Novosibirsk, October 21–23, 2019. Volume Issue 4]. Novosibirsk: ITs NSAU «Zolotoy kolos», pp. 170–172. EDN IET-KOI.
4. Vereshchagin S. A. 2020. Rezervy po somnitel'nym dolgam [Provisions for doubtful debts]. Bukhgalterskiy uchet [Accounting], no. 1, pp. 58–64. EDN PIQJUV.
  5. Mitchina T. E. and Shipilova K. V. 2021. Formirovaniye rezerva po somnitel'nym dolgam [Formation of a provision for doubtful debts]. Finansovyy vestnik [Financial Bulletin], no. 4(55), pp. 27–30. EDN XBODEG.
  6. Barinova K. A. 2022. Uchet debitorskoy zadolzhennosti v tselyakh formirovaniya informatsii dlya obespecheniya ekonomiceskoy bezopasnosti biznesa [Accounting for accounts receivable for generating information to ensure economic security of business]. Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economics and Business: Theory and Practice], no. 2(84), pp. 18–20. DOI 10.24412/2411-0450-2022-284-18-20. EDN EWEYUI.
  7. Ilysheva N. N., Savostina O. V. and Flat Yu. E. 2018. Osobennosti ucheta debitorskoy i kreditorskoy zadolzhennosti [Features of accounting for accounts receivable and payable]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions], vol. 4, no. 8, pp. 167–173. EDN YABTXV.
  8. Sachenok L. I. and Burtyl' P. A. 2024. Priznanie i metody otsenki debitorskoy zadolzhennosti v tselyakh eyo upravleniya [Recognition and methods of valuation of accounts receivable for its management]. Aktual'nye voprosy ucheta i upravleniya v usloviyakh informatsionnoy ekonomiki [Current Issues of Accounting and Management in the Information Economy], no. 6, pp. 184–190. EDN PUMZMY.
  9. Litvin N. A. and Sharapova N. V. 2025. Sistema ucheta i analiza debitorskoy i kreditorskoy zadolzhennosti [System of accounting and analysis of accounts receivable and payable]. Aktual'nye voprosy sovremennoy ekonomiki [Current Issues of the Modern Economy], no. 2, pp. 134–138. EDN RCTRLS.
  10. Adamenko A. A. and Nikiforov N. V. 2021. Priznanie i otsevka debitorskoy i kreditorskoy zadolzhennosti v bukhgalterskom uchete i otchetnosti organizatsii [Recognition and valuation of accounts receivable and payable in the accounting and reporting of an organization]. Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural and Humanitarian Studies], no. 35(3), pp. 223–227. DOI 10.24412/2309-4788-2021-11158. EDN OLB-GYM.
  11. Stafievskaya M. V. 2022. Vnedrenie vnutrennikh reglamentov upravlencheskogo ucheta v tselyakh organizatsii ucheta realizatsii uslug [Implementation of internal regulations of management accounting for organizing the accounting of service sales]. Upravlencheskiy uchet [Management Accounting], no. 10–3, pp. 660–667. DOI 10.25806/uu10-32022660-667. EDN DACHMY.
  12. Askerova A. M. and Galachieva S. V. 2020. Metodika analiza debitorskoy i kreditorskoy zadolzhennosti predpriyatiya v sovremenyykh usloviyakh [Methodology for analyzing accounts receivable and payable of an enterprise in modern conditions]. Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki [Humanities and Socio-Economic Sciences], no. 2(111), pp. 79–81. EDN RQQIVY.
  13. Bukhgalterskaya otchetnost' OOO «RusGazServis» za 2022–2024 gg.: forma 1 «Bukhhalterskiy balans», poyasneniya k forme, forma 2 «Otchet o finansovykh rezul'tatakh», rasshifrovka stately [Accounting statements of LLC “RusGazServis” for 2022–2024: Form 1 “Balance Sheet”, explanatory notes to the form, Form 2 “Statement of Financial Results”, breakdown of items]. LLC «RusGazServis», 2022–2024.
  14. Ministerstvo finansov Rossiyskoy Federatsii. Ob utverzhdenii Federal'nogo standarta bukhgalterskogo ucheta FSBU 4/2023 «Bukhgalterskaya (finansovaya) otchetnost'»: prikaz ot 4 oktyabrya 2023 goda № 157n [Ministry of Finance of the Russian Federation. On the approval of the Federal Accounting Standard FAS 4/2023 “Accounting (Financial) Statements”: Order of October 4, 2023 No. 157n]. Moscow: Minfin RF, 2023. 40 p.

**Информация об авторах:**

О. В. ГИМГИНА — студент;

## **Бухгалтерский учет и налогообложение, анализ и аудит**

---

В. М. ШАРАПОВА — доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета и аудита;

Т. Д. ОДИНОКОВА — доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета и аудита;

О. С. ГОРБУНОВА — кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита;  
К. Э. МУСТАФАЕВА — студент.

### **Information about the authors:**

О. В. GIMGINA — Student;

V. M. SHARAPOVA — Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting and Audit;

T. D. ODINOKOVA — Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting and Audit;

O. S. GORBUNOVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit;

K. E. MUSTAFAEVA — Student.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 657.1

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.022

## УЧЕТ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО МСФО

*Н. Т. Эльгайтарова<sup>1</sup>, Р. Х-А. Байрамкулова<sup>2</sup>*

*<sup>1, 2</sup> Северо-Кавказская государственная академия, Черкесск, Россия*

*<sup>1</sup> elgaytarova.nargiz@mail.ru*

*<sup>2</sup> bayramkulovaramina@gmail.com*

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности учета финансовых результатов в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Проанализированы основные принципы и подходы, лежащие в основе формирования отчетности о прибылях и убытках, а также раскрытия прочего совокупного дохода. Отмечается, что применение МСФО способствует повышению прозрачности, сопоставимости и достоверности финансовой информации, что особенно важно в условиях глобализации и интеграции мировых рынков. В работе также раскрываются критерии признания доходов и расходов, а также практические аспекты составления отчетности по стандартам МСФО 1 «Представление финансовой отчетности» и МСФО 15 «Выручка по договорам с клиентами». Делается вывод о том, что учет по МСФО представляет собой комплексную систему оценки экономической эффективности компании, направленную на удовлетворение информационных потребностей глобального рынка капитала.

**Ключевые слова:** МСФО, финансовые результаты, отчетность, доходы, расходы, МСФО 1, МСФО 15, глобализация, транснациональные корпорации, консолидированная отчетность, план счетов, прозрачность, сопоставимость

**Для цитирования:** Эльгайтарова Н. Т., Байрамкулова Р. Х-А. Учет финансовых результатов по МСФО // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 191–196; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.022>

Original article

## Accounting and taxation, analysis and audit ACCOUNTING OF FINANCIAL RESULTS IN ACCORDANCE WITH IFRS

*N. T. Elgaytarova<sup>1</sup>, R. Kh-A. Bayramkulova<sup>2</sup>*

*<sup>1, 2</sup> North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia*

*<sup>1</sup> elgaytarova.nargiz@mail.ru*

*<sup>2</sup> bayramkulovaramina@gmail.com*

**Abstract.** This article examines the specifics of accounting for financial results in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS). It analyzes the key principles and approaches underlying the preparation of profit and loss statements and the disclosure of other comprehensive income. It is noted that the use of IFRS contributes to increased transparency, comparability, and reliability of financial information, which is especially important in the context of globalization and the integration of global markets. The paper also reveals the criteria for recognizing income and expenses, as well as the practical aspects of preparing reports in accordance with IFRS 1 “Presentation of Financial Statements” and IFRS 15 “Revenue from Contracts with Customers.” It is concluded that IFRS accounting represents a comprehensive system for assessing a company’s economic performance, aimed at meeting the information needs of the global capital market.

**Keywords:** IFRS, financial results, reporting, income, expenses, IFRS 1, IFRS 15, globalization, transnational corporations, consolidated reporting, chart of accounts, transparency, comparability

**For citation:** Elgaytarova N. T., Bayramkulova R. Kh-A. Accounting of financial results in accordance with IFRS // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 191–196 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.022>

© Эльгайтарова Н. Т., Байрамкулова Р. Х-А., 2025

**B**ведение. В современных условиях, несмотря на геополитическую ситуацию в мире, глобализация экономических процессов и расширение трансграничных потоков все еще играют важную роль в мировой экономике в целом.

Сам процесс глобализации можно охарактеризовать как всемирный процесс интеграции и сближения стран в экономической, политической, культурной и других сферах. Иначе говоря, это возрастающая взаимозависимость стран и народов, которая формирует уникальные возможности для доступа к мировым рынкам, технологиям и культурному обмену. Данный процесс носит комплексный и противоречивый характер, оказывая многогранное влияние на жизнь всех стран и народов.

Помимо всего прочего, в условиях глобализации возрастает значимость формирования прозрачной, сопоставимой финансовой отчетности. Это объясняется тем, что разнообразие национальных систем бухгалтерского учета может стать серьезным барьером для международного инвестирования и эффективного функционирования предприятий транснационального уровня. Ответом на этот вызов стала разработка и широкое распространение Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО).

### Основная часть

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) — стандарты и разъяснения, выпущенные Советом по Международным стандартам финансовой отчетности (Совет по МСФО) [4]. Иначе говоря, это набор правил и принципов составления финансовой отчетности компаний, разработанный для обеспечения единства и сопоставимости данных по всему миру. Они помогают инвесторам, кредиторам и другим заинтересованным сторонам оценивать финансовое положение предприятий, а также служат «общим языком» бухгалтерского учета для бизнеса на международном уровне.

Составление финансовой отчетности, исходя из требований МСФО, предполагает соблюдение таких принципов, как:

1. Независимо от времени фактического поступления денежных средств, операции компании должны отражаться по методу начисления;

2. Бизнес должен продолжать функционировать в обозримом будущем для соответствия критерию непрерывности деятельности;

3. Сопоставление относится к процессу определения затрат путем прямого сравнения доходов, на которые влияет каждый расход [1].

Так, большинство российских предприятий в настоящее время формирует консолидированную финансовую отчетность именно в соответствии с требованиями международных стандартов. Для раскрытия информации о финансовых результатах в международной практике применяется международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», целью которого является установление основ представления финансовой отчетности общего назначения, с тем чтобы обеспечить сопоставимость финансовой отчетности организации с ее финансовой отчетностью за предыдущие периоды, а также с финансовой отчетностью других организаций [5].

Составлять отчет о финансовом положении или баланс предприятия по международным стандартам финансовой отчетности целесообразно для ТНК, для компаний, которые работают или стремятся работать на международном рынке, привлекают иностранные инвестиции или обязаны сдавать такую отчетность из требований законодательства (ПАО, банки, страховые компании и пр.).

В качестве финансовых результатов компании обычно понимают итог ее деятельности за отчетный период. Финансовый результат (т.е. прибыль или убыток) позволяет судить об эффективности всего предприятия. По требованиям МСФО, финансовые результаты могут быть представлены в едином отчете о финансовых результатах либо отдельно в отчете о прочем совокупном доходе и отчете о прибылях и убытках [2]. Отчет о прибылях и убытках призван показать доход организации, а также расходы, произведенные ею для его получения за отчетный период. В отчет о про-

чем совокупном доходе включают средства, также влияющие на размер нераспределенной прибыли, но не вошедшие в первый отчет. Сюда можно отнести объявленные дивиденды, изменение резерва переоценки и т. п. Если компания представляет единый отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе, то прибыль или убыток и прочий совокупный доход представляются в двух разделах [7].

Согласно МСФО, доходы — рост экономических выгод за отчетный период. Этот рост может быть представлен как в виде поступлений и увеличения качества активов, так и в виде снижения размеров обязательств предприятия.

Признание доходов и расходов в основном ведется по стандарту МСФО 15 «Выручка по договорам с клиентами» [6]. В международной практике доходы классифицируют на полученные от основной деятельности компании и прочие. Перед признанием доходов организации также следует убедиться в их соответствии определенным требованиям. К ним относят:

1. Сумма выручки может быть надежно измерена;
2. Вероятно получение экономических выгод от производимой сделки;
3. Компания перевела на покупателя значительные риски и вознаграждения, связанные с владением активов;
4. Доходы должны быть отнесены к определенному отчетному периоду.

Однако стоит отметить, что в действующем стандарте нет конкретных указанных требований к признанию и оценке доходов. Настоящий стандарт представляет собой совокупность принципов, при помощи которых бухгалтер может самостоятельно принять решение о признании дохода в конкретном случае.

Учет выручки может быть произведен:

1. В момент или в процессе передачи права собственности предприятием клиенту (одномоментно);
2. В сумме, которую предприятие планирует получить от сделки (поэтапно).

Выбор способа при этом сильно зависит от длительности сделки.

Противоположное значение имеет понятие расходов. В МСФО под расходами понимается уменьшение активов и увеличение обязательств. В зависимости от принадлежности расходов, они обычно регулируются отдельными стандартами. Так, например, МСФО 16 «Основные средства»

регулирует расходы, связанные с амортизацией основных средств и пр.

В данном случае критериями признания являются следующие:

1. Сумма расходов может быть надежно измерена;
2. Возникает уменьшение будущих экономических выгод, связанных с уменьшением актива или увеличением обязательств;
3. Расходы признаются по принципу начисления;
4. Отражение хозяйственных операций не связывается с наличием или отсутствием первичной документации [3].

В отчете для отражения расходов применяется их классификация по характеру (по экономическому содержанию) или по функциям. Так, классифицируя затраты по их характеру, можно выделить затраты на амортизацию, материалы, заработную плату, прочие затраты. А по функциям — коммерческие, управленческие расходы и др.

Несмотря на декларируемую унификацию, процесс практического применения МСФО сопряжен с рядом существенных вызовов. Ключевым из них является принцип приоритета экономического содержания над юридической формой. Этот принцип требует от бухгалтеров и финансовых аналитиков развитого профессионального суждения, а не просто следования жестким предписаниям.

Эти требования порождают следующие проблемы:

1. Субъективность и риски манипуляций: отсутствие единого жесткого рецепта для всех ситуаций может привести к различиям в трактовке одних и тех же операций в разных компаниях.
2. Высокая стоимость: необходимость привлечения дорогостоящих консультантов, внедрения специализированного ПО и постоянного повышения квалификации внутренних сотрудников ложится тяжелым бременем на бизнес.
3. «Двойной учет»: для многих компаний, особенно в странах с развитыми национальными стандартами (такими как РСБУ), необходимость вести параллельный учет значительно увеличивает административную нагрузку.

Важно упомянуть о такой особенности международных стандартов финансовой отчетности, как отсутствие привычного единого плана счетов, как в национальных системах бухгалтерского учета. В этом можно различить принципиальный подход МСФО, ориентированный прежде всего на раскрытие содержания операций, нежели на регламента-

цию бухгалтерских проводок. Применяя МСФО, каждая организация самостоятельно разрабатывает свой рабочий план счетов, адаптированный под внутренние процессы и специфику деятельности, при этом она обязана обеспечивать сопоставимость и прозрачность представляющей информации.

Кроме того, в контексте учета финансовых результатов по МСФО особое внимание уделяется раскрытию информации в примечаниях к отчетности. Согласно требованиям как МСФО 1, так и МСФО 8 «Операционные сегменты», организации обязаны предоставлять пользователям отчетности детализированные сведения о структуре доходов и расходов, операционных сегментах, а также источниках формирования прибыли. Это обеспечивает прозрачность и позволяет инвесторам и аналитикам глубже оценить факторы, влияющие на финансовый результат компании.

Совет по МСФО активно развивает стандарты, реагируя на изменения в глобальной экономике. Помимо учета финансовых результатов, все большее значение приобретает нефинансовая отчетность. В 2023 году были введены стандарты серии МСФО S1 и S2, посвященные раскрытию информации, связанной с устойчивым развитием. Это прямое свидетельство того, что «общий язык» финансов теперь распространяется и на экологические и социальные аспекты деятельности компаний, формируя комплексное представление о ее долгосрочной эффективности и рисках.

В недалеком будущем отчетность компаний будет представлять собой комплексную модель, где традиционные финансовые результаты по МСФО будут неразрывно связаны с данными о ее вкладе в устойчивое развитие, давая инвесторам и партнерам полную картину долгосрочных перспектив бизнеса.

Так, несмотря на все перечисленные выше сложности, значение МСФО в современном мире продолжает расти, а сами стандарты — эволюционировать.

Еще одним трендом является цифровизация финансовой отчетности. Во многих юрисдикциях становится обязательным представление отчетности в едином электронном формате. Это превращает отчеты из статических документов в машиночитаемые базы данных, что кардинально меняет работу аналитиков и инвесторов, позволяя автоматизировать сбор и сравнение информации по тысячам компаний.

Итак, учет финансовых результатов по МСФО представляет собой не просто отражение прибыли

и убытков, а целую систему оценки и представления экономической эффективности предприятия, ориентированную на глобальные стандарты прозрачности и сопоставимости.

Унификация учета финансовых результатов по МСФО открывает беспрецедентные возможности для финансового анализа:

1. Сопоставимость и анализ тенденций. Инвесторы могут не только сравнивать компанию с прямыми конкурентами из других стран, но и точно оценивать ее динамику за много лет, так как принципы учета остаются неизменными.

2. Ключевые метрики и показатели. На основе данных МСФО рассчитываются общепринятые показатели, такие как прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации, рентабельность по чистой прибыли, прибыль на акцию. Благодаря единой методологии их расчета, эти метрики становятся надежным инструментом для оценки стоимости компании и принятия инвестиционных решений.

3. Глубокое погружение через примечания. Как уже упоминалось, раскрытие информации в примечаниях к отчетности по МСФО является не менее важным, чем сами цифры в отчетах. Аналитик, изучая структуру выручки по сегментам, географическим регионам или характер основных статей расходов, может выявить истинные драйверы прибыли и зоны риска.

### Вывод

Подводя итоги, можно понять, что в условиях, когда процессы глобализации и цифровизации мировой экономики стремительно развиваются, Международные стандарты финансовой отчетности приобретают особое значение в качестве универсального инструмента обеспечения прозрачности и доверия к финансовым данным. Применение МСФО в учете финансовых результатов способствует унификации подходов к измерению прибыли и убытков, делает возможным объективное сравнение деятельности компаний различных стран и отраслей.

Внедрение МСФО не только повышает качество финансовой информации, но и способствует интеграции национальных экономик в мировое пространство. Несмотря на определенные трудности переходного периода — различие методологических подходов, необходимость переобучения специалистов, адаптацию программных решений — использование международных стандартов имеет потенциал стратегически важного направления развития современной финансовой отчетности.

**Список источников**

1. Бабалыкова И. А., Коновалова А. Д., Морозова А. С. Формирование основных форм бухгалтерской отчетности в условиях использования МСФО // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 4 (54). С. 41–45.
2. Жердева О. В., Вакуленко Е. В., Сергеева Е. С., Мардаре А. К. Формирование финансовых результатов в соответствии с РСБУ и МСФО // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52). С. 110–113.
3. Шабанникова Н. Н., Гамидова Н. Г., Головина И. А., Шарафеева М. А. Совершенствование методики формирования отчета о финансовых результатах в соответствии с требованиями МСФО // Актуальные проблемы науки: современный взгляд. 2025. С. 7–12.
4. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193534/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193534/) (дата обращения: 23.10.2025).
5. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» [Электронный ресурс] // Министерство финансов Российской Федерации. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=15303-mezhdunarodnyi\\_standart\\_finansovoi\\_otchetnosti\\_ias\\_1\\_predstavlenie\\_finansovoi\\_otchetnosti](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=15303-mezhdunarodnyi_standart_finansovoi_otchetnosti_ias_1_predstavlenie_finansovoi_otchetnosti) (дата обращения: 23.10.2025).
6. Доходы и расходы по МСФО [Электронный ресурс] // Финансовая академия. URL: <https://finacademy.net/materials/article/dohody-raskhody-msfo> (дата обращения: 23.10.2025).
7. МСФО (IAS 1): Представление финансовой отчетности [Электронный ресурс] // Hock Training. URL: <https://www.hocktraining.com/blog/msfo-ias-1predstavlenie-finansovoy-otchetnosti> (дата обращения: 23.10.2025).

**References**

1. Babalykova I. A., Konovalova A. D. and Morozova A. S. 2024. Formirovaniye osnovnykh form bukhgalterskoy otchetnosti v usloviyakh ispol'zovaniya MSFO [Formation of basic forms of financial statements in the context of using IFRS]. Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural and Humanitarian Studies], no. 4 (54), pp. 41–45.
2. Zherdeva O. V., Vakulenko E. V., Sergeeva E. S. and Mardare A. K. 2024. Formirovaniye finansovykh rezul'tatov v sootvetstvii s RSBU i MSFO [Formation of financial results in accordance with RAS and IFRS]. Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural and Humanitarian Studies], no. 2 (52), pp. 110–113.
3. Shabannikova N. N., Gamidova N. G., Golovina I. A. and Sharafeeva M. A. 2025. Sovrshennostvovaniye metodiki formirovaniya otcheta o finansovykh rezul'tatakh v sootvetstvii s trebovaniyami MSFO [Improving the methodology for preparing the statement of financial results in accordance with IFRS requirements]. Aktual'nye problemy nauki: sovremenyy vzglyad [Current Problems of Science: Modern View], pp. 7–12.
4. Mezhdunarodnyy standart finansovoy otchetnosti (IAS) 1 “Predstavlenie finansovoy otchetnosti” (vveden v deystvie na territorii Rossiyskoy Federatsii Prikazom Minfina Rossii ot 28.12.2015 № 217n) [International Financial Reporting Standard (IAS) 1 “Presentation of Financial Statements”] (enacted in the Russian Federation by Order of the Ministry of Finance of Russia dated December 28, 2015 No. 217n)]. Konsul'tantPlyus. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193534/8b01883380fec344f-044c706161a816e9c86186e/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193534/8b01883380fec344f-044c706161a816e9c86186e/) (Accessed: 23.10.2025).
5. Ministerstvo finansov Rossiyskoy Federatsii. Mezhdunarodnyy standart finansovoy otchetnosti (IAS) 1 «Predstavlenie finansovoy otchetnosti» [Ministry of Finance of the Russian Federation. International Financial Reporting Standard (IAS) 1 “Presentation of Financial Statements”]. Available at: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=15303-mezhdunarodnyi\\_standart\\_finansovoi\\_otchetnosti\\_ias\\_1\\_predstavlenie\\_finansovoi\\_otchetnosti](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=15303-mezhdunarodnyi_standart_finansovoi_otchetnosti_ias_1_predstavlenie_finansovoi_otchetnosti) (Accessed: 23.10.2025).
6. Finansovaya akademiya. Dokhody i raskhody po MSFO [Financial Academy. Revenues and expenses under IFRS]. Available at: <https://finacademy.net/materials/article/dohody-raskhody-msfo> (Accessed: 23.10.2025).
7. Hock Training. MSFO (IAS 1): Predstavlenie finansovoy otchetnosti [Hock Training. IFRS (IAS 1): Presentation of Financial Statements]. Available at: <https://www.hocktraining.com/blog/msfo-ias-1predstavlenie-finansovoy-otchetnosti>

i#h\_872141009781569701632565 (Accessed:  
23.10.2025).

**Информация об авторах:**

Н. Т. ЭЛЬГАЙТАРОВА — кандидат экономических наук, доцент;  
Р. Х-А. БАЙРАМКУЛОВА — студент.

**Information about the authors:**

N. T. ELGAITAROVA — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
R. H-A. BAYRAMKULOVA — Student.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 338.43

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.023

## НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ КЛАСТЕРОВ В АПК В РОССИЙСКИХ НАУЧНЫХ ЖУРНАЛАХ ПО ЭКОНОМИКЕ И СЕЛЬСКОМУ ХОЗЯЙСТВУ: ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Юрий Борисович Миндлин<sup>1</sup>

*<sup>1</sup> Московская государственная академия ветеринарной медицины  
и биотехнологии имени К. И. Скрябина, Москва, Россия*

*<sup>1</sup> mindlin@mail.ru*

**Аннотация.** С учетом роста популярности кластеров как инструмента организации сельскохозяйственного производства большой интерес представляет анализ основных подходов к изучению кластеров, представленных в статьях, публикуемых в российских журналах по экономике и проблемам агропромышленного комплекса. Цель данной статьи заключается в выявлении и анализе этих подходов на материалах журналов, входящих в базу RSCI. Нами было выявлено шесть основных направлений исследования. Дан подробный обзор каждого из направлений. Определены наиболее значимые проблемы в изучении кластеров и сделаны рекомендации по перспективам дальнейших исследований.

**Ключевые слова:** кластер, агропромышленный комплекс, сельскохозяйственное производство, гибриды

**Для цитирования:** Миндлин Ю. Б. Направления исследования кластеров в АПК в российских научных журналах по экономике и сельскому хозяйству: обзор литературы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 197–221; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.023>

Original article

## Problems of the agro-industrial complex CLUSTERS IN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX IN RUSSIAN JOURNAL ON ECONOMICS AN AGRICULTURE: A LITERATURE REVIEW

Yury B. Mindlin<sup>1</sup>

*<sup>1</sup> Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology  
named after K. I. Skryabin, Moscow, Russia*

*<sup>1</sup> mindlin@mail.ru*

**Abstract.** Taking into account the growing popularity of clusters as a tool of organization of agricultural production, the analysis of the main approaches to the study of clusters presented in articles published in Russian journals on economics and problems of the agro-industrial complex is of great interest. The goal of the present paper is to identify and analyze these approaches on the basis of articles published in journals included in the RSCI database. We have identified six main research streams. A detailed overview of each of the research streams is given. The most significant gaps in the study of clusters are identified. Recommendations for further research are proposed.

**Keywords:** clusters, agro-industrial complex, agricultural production, hybrids

**For citation:** Mindlin Yu. B. Clusters in agro-industrial complex in Russian journal on economics and agriculture: a literature review // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 197–221 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.023>

© Миндлин Ю. Б., 2025

**В**ведение. В настоящее время перед Российской Федерацией стоит задача обеспечения устойчивого развития ее национальной экономики (и прежде всего критических отраслей, к числу которых относится сельское хозяйство, поскольку оно является основой продовольственной безопасности страны) в условиях ограничения доступа к международной системе экономических отношений. Решение этой задачи связано в том числе и с внедрением инновационных организационно-экономических механизмов управления хозяйственными отношениями в сфере агропромышленного комплекса, а также с использованием передовых технологических решений (прежде всего цифровых). Для современной экономики основным направлением поиска новых организационно-экономических отношений является гибридный подход, предложенный в трудах лауреата Нобелевской премии по экономике Оливера Уильямсона (Williamson, 1991) и в дальнейшем развитый в работах других исследователей (Ménard, 2004; Ménard, 2023; Valentinov, Fritzsch, 2007). В соответствии с этим подходом в ряде хозяйственных ситуаций наиболее эффективным вариантом организации производства будет сочетание инструментов, характерных для разных экономических моделей. Такое сочетание инструментов (а точнее, компромисс между ними) получило название «гибрид» (или «гибридная форма»). К гибридам относятся государственно-частные партнерства (Юдин, Тарабукина, 2021), кластеры (Daniali et al., 2022; Mindlin et al., 2016), интегрированные цепочки поставок (Воронкова и др., 2023), экосистемы (Гамидуллаева, Страхов, 2023), кооперативы (Kotliarov, 2022) и т.д.

Гибридной формой, наиболее широко представленной в российской литературе по проблемам экономики АПК, являются кластеры (интересно отметить, что для мировой экономической литературы такое преимущественное внимание к кластерам в целом нехарактерно — иностранные специалисты в основном занимаются изучением интегрированных цепочек поставок «от поля до полки» или даже «от поля до стола» (Burgne, Zabetakis, 2023; Donaldson, 2022); отметим, что в русскоязычной литературе кластеры выступают

в т. ч. и как инструмент для формирования таких цепочек (Миндлин, 2018; Миндлин, 2020)). Их гибридность (в соответствии с теорией Уильямсона) проявляется в том, что взаимодействие между участниками кластеров носит нерыночный характер, однако они не формируют единую структуру (холдинг или фирму), оставаясь независимыми предприятиями. По нашему мнению, наличие большого количества исследований по проблематике кластеров в российской экономической литературе позволяет поставить задачу систематизации полученных в данных работах результатов, выявления имеющихся пробелов и определения перспективных направлений дальнейших исследований.

Таким образом, цель данной статьи заключается в обобщении современного состояния исследований кластеров как инструмента обеспечения устойчивого развития российского АПК и разработке рекомендаций по дальнейшим направлениям научной работы в этой области.

### Материалы и методы

Предлагаемое исследование носит концептуальный характер и основано на методе систематического обзора источников (*systematic literature review*) (Grant, Booth, 2009; Jaidka, Khoo, Na, 2013; Snyder, 2019). Источниковая база формировалась на основе статей в журналах, входящих в перечень RSCI (на базе Национальной электронной библиотеки Elibrary.ru) по тематике «Экономика» и «Сельское и лесное хозяйство» за период после 2014 г. до настоящего времени. Выбор такого периода обусловлен тем, что именно в 2014 г. коллективный Запад начал политику санкционного давления на Российскую Федерацию, а наша страна также стала принимать ответные меры, прежде всего в форме т. н. продовольственного эмбарго, в соответствии с которым был ограничен или запрещен ввоз в Россию ряда продуктов питания из стран, которые позднее были отнесены к недружественным. Эти внешнеторговые ограничения продемонстрировали важность обеспечения продовольственного суверенитета Российской Федерации и привели к росту исследований в области повышения эффективности АПК нашей страны, в т. ч. и на основе кластеров. Таким об-

разом, публикации, вышедшие в 2014 г. и позднее, отражают современное состояние среды ведения бизнеса, тогда как более ранние работы соответствуют иной геополитической ситуации. Как указывает Тулохонов (Тулохонов, 2023), при разработке стратегий кластерного развития необходимо учитывать современные геополитические и геоэкономические условия, в противном случае предложенные рекомендации могут оказаться бесполезными (к сожалению, в существующих исследованиях и даже в реализуемых стратегиях такой учет производится в недостаточной степени).

Для журналов по тематике «Сельское и лесное хозяйство» было введено дополнительное ограничение — наличие раздела «Экономика» или эквивалентных ему (например, раздел «Механизм хозяйствования» в журнале «Достижения науки и техники АПК») в числе основных разделов журнала, и/или в числе рубрик ГРТИ, и/или в числе рубрик OECD, и/или в числе специальностей ВАК. Соответствующая информация представлена в профиле журнала в Национальной электронной библиотеке Elibrary.ru. Это позволило исключить непрофильные издания и публикации.

Выбор журналов для проведения исследования объясняется тем, что в перечень RSCI включены только российские издания, характеризующиеся самым высоким качеством публикуемых в них работ и пользующиеся авторитетом в научном сообществе нашей страны. Поиск осуществлялся по ключевому слову «кластер», которое должно было быть представлено в названии, аннотации и ключевых словах статьи. В результате поиска было найдено 656 статей.

После ознакомления с аннотациями статей был проведен предварительный отсев работ, не соответствующих проблематике исследования. Оставшиеся после этого предварительного отсея статьи (125 работ) были прочтены в полном объеме и проведен второй этап отбора, при котором во внимание принимались соответствие статей теме исследования, первичность полученных в них результатов и количество цитирований. Итоговое число работ, прошедших оба этапа отбора и сформировавших источниковую базу исследования, составило 93 статьи.

Помимо источников, вошедших в сформированную базу, нами также дополнительно нами были использованы работы, соответствующие по своей проблематике теме нашего исследования и входящие в наукометрическую базу Scopus, а также работы из журналов, входящих в перечень

RSCI, которые, хотя и не имеют прямого отношения к вопросам применения кластеров в АПК, однако важны для выявления существующих пробелов. Эти дополнительные работы не вошли в источниковую базу исследования и были использованы для уточнения и систематизации полученных нами результатов.

При проведении исследования нами был применен общенаучный метод анализа и синтеза. Для представления результатов исследования использовался табличный метод.

### Результаты исследования

Нами были выявлены следующие основные направления исследований:

1. Сущность кластеров как специфической формы организации хозяйственной деятельности. В рамках этого блока предпринимаются попытки сформулировать отличительные признаки кластеров по сравнению с другими моделями мягкой интеграции хозяйствующих субъектов (Костенко, 2015; Куликов, Минаков, 2016), а также описать экономическую природу их преимуществ (Абакумов, Пятинский, 2017). Отметим, что исследования, относящиеся к данному направлению, нередко изучают кластеры как таковые (т.е. без их привязки к сельскому хозяйству). Те же работы, в которых кластеры рассматриваются именно как модель организации сельскохозяйственного производства, уделяют большое внимание определению места агрокластеров в системе других моделей интеграции в АПК (Куликов, Минаков, 2016). Авторы обращают внимание на то, что не всякое объединение предприятий может быть названо кластером. Важными признаками кластера является наличие в нем не только производственных, но и исследовательских и образовательных организаций, а также органов государственного управления (Костенко, 2015; Куликов, Минаков, 2016). Кроме того, для запуска кластера необходима определенная «критическая масса» его участников (Иванова, Саяпин, 2018; Костенко, 2015). Интересным результатом в данном блоке работ можно признать выявленную связь между кластерами и экосистемами (при таком подходе экосистема представляет собой дальнейшее развитие концепции кластера) (Гамидуллаева, Страхов, 2023). С учетом цифровой трансформации экономики в целом и АПК в частности (Стельмашонок, Стельмашонок, 2021) отдельные авторы пытаются вводить понятие цифрового кластера, однако не конкретизируют содержание этого термина, в целом понимая под ним просто исполь-

зование цифровых технологий для поддержки функционирования кластера (Завьялов, Сагинова, Завьялова, 2018; Тимиргалеева, Вердыш, 2023; Устинова, Латышева, 2018). Важной особенностью этих исследований является то, что они преимущественно опираются на методологическую парадигму, предложенную Майклом Портером (в соответствии с которой кластер понимается как объединение региональных предприятий разных отраслей (Портер, 2016)), при этом результаты, полученные в других областях экономической теории (прежде всего, новой институциональной экономической теории, к которой, в частности, относится описанная выше концепция гибридных структур Оливера Уильямсона) и теории организации (например, концепции мета-организации (Ahrne, Brunsson, 2005; Ahrne, Brunsson, 2011; Garaudel, 2020) и частичной организации), практически не учитываются. Вследствие этого, по нашему мнению, можно говорить об определенной методологической и теоретической неполноте разработок, относящихся к данному направлению;

2. Кластеры как инструменты повышения эффективности сельскохозяйственного производства. Под повышением эффективности понимаются как тактические (рост выручки, производительности труда, качества, объема выпуска продукции, расширение ассортимента и т. д. предприятий-участников кластера (Захаров и др., 2018; Злобин и др., 2017)), так и стратегические задачи (обеспечение устойчивого экономического роста российского АПК (Анохина, 2014; Дегальцева, Величко, Александрова, 2016; Носонов, 2014; Петрова, Томашевская, 2024; Романюк, Чекмарева, Смеюха, 2023; Тарабукина, 2020; Цугленок и др., 2023), наращивание объемов экспорта (Алешина, Сердобинцев, 2023; Лексина, Волохова, 2024; Снимщикова, Чугаева, 2023), обеспечение импортозамещения (Нечаев, Аржанцев, Цыплакова, 2022), поддержка национальной и региональной продовольственной безопасности (Алтухов, 2015; Кустова, 2017; Максимова и др., 2023), создание новых подотраслей АПК или восстановление тех подотраслей, которые были ликвидированы при переходе российской экономики от плановой к рыночной модели функционирования (Захаров и др., 2018; Пучков, Ущаповский, Попов, 2022; Рыбченко, 2018; Терновых, Куренная, Леонова, 2021), развитие сельских территорий (Митин, Пустуев, 2016; Пантелеева, 2022; Пустуев, 2016; Сафонова, 2014), обеспечение устойчивости мелких хозяйств (Митин, Пустуев, 2016; Михай-

лова, 2023; Тод, 2020), устранение дисбалансов в структуре моделей сельскохозяйственной производства в России путем отхода от преобладания вертикально интегрированных холдингов (Улезько и др., 2021), содействие внедрению цифровых и «зеленых» технологий (Злобин и др., 2017; Ловчикова и др., 2021), снижение антропогенной нагрузки сельского хозяйства на окружающую среду (Смирнова, 2023), интеграции крупного и малого агробизнеса (Худякова, 2015) и т. д.). Работы этого блока являются теоретическими (т. е. анализирующие преимущества и недостатки кластеров для решения соответствующих задач по сравнению с другими способами организации сельскохозяйственного производства (Маркова, 2015; Мизанбекова, Богомолова, Богомолов, 2016)). В рамках этого блока рассматривается не только сотрудничество собственно производителей сельскохозяйственной продукции, но и их партнерство с предприятиями смежных отраслей (прежде всего, с производителями сельскохозяйственной техники (Аварский и др., 2023) и сервисными компаниями (Вернигор, Миненко, Апалькова, 2019)). К этому направлению исследований также относятся работы, связанные с изучением мирового и российского опыта кластерного строительства в сельском хозяйстве (Калиниченко, Морозенская, 2021; Рассадина, 2014; Романова, 2015; Романова, Ткач, 2015; Рябчикова, 2015; Щетинина, Стенкина, 2021). Важной частью этого направления является анализ использования кластеров как инструмента формирования интеллектуального капитала в АПК (Костенко, 2017; Пантелеева, 2022; Пыжикова и др., 2018; Семин, Труба, 2019; Уколова, Потоцкая, Новикова, 2022; Файзрахманов, Шагивалиев, Нежметдинова, 2014; Шайтан, 2018). Такой анализ соответствует современным подходам к повышению эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, в соответствии с которыми в качестве основного фактора эффективности выступает интеллектуальный капитал. Необходимо отметить, что в ряде работ кластеры как инструмент повышения эффективности предприятий АПК рассматриваются не обоснованно, а наравне с другими инструментами аграрной политики (Минаков, 2014);

3. Управление формированием кластеров в отдельных отраслях АПК или регионах. В отличие от работ, относящихся к предыдущим направлениям, исследования, входящие в этот блок, носят ярко выраженный прикладной характер. Их суть заключается в оценке предполагаемо-

го социально-экономического эффекта от объединения предприятий определенной отрасли или региона в кластер (Аржанцев и др., 2022; Дикинов и др., 2018; Доржиева, 2014; Кустова, 2017; Лексина, Волохова, 2024; Ловчикова и др., 2022; Нечаев, Аржанцев, Цыплеконова, 2022; Петрова, Томашевская, 2024; Пустуев, 2016; Рыбченко, 2018), определении целесообразности формирования кластера (чаще всего на основе SWOT-анализа) (Трошин, Стрябкова, Деменко, 2014), разработке рекомендаций по объединению предприятий в кластер (Волкова, 2021а; Волкова и др., 2021; Волохова, 2023; Иванова, 2018; Лексина, Волохова, 2024; Синеговский, Малашонок, 2020), определении готовности предприятий к входению в кластер (Гринева, Стародубцева, 2016; Пашина, Малашонок, 2017), обосновании состава кластера (Лексина, Фирсова, Шеленок, 2023; Михайлова, 2023; Сердобинцев, Алешина, Новиков, 2018) и описании последовательности действий по созданию кластера в определенном районе или отрасли (Семин, Труба, 2019). Эти исследования обычно характеризуются высоким уровнем конкретизации (привязка к конкретному району, перечисление конкретных предприятий, для которых предполагается входение в состав кластера, и т.д.) (Волкова, Смолянинова, 2023; Волкова, Чурилова, Смолянинова, 2023; Генералов, Суслов, 2019; Захаров и др., 2018; Ижмулкина, Ганиева, 2015). В это направления также входят исследования, в которой происходит отбор оптимальных вариантов формирования кластеров из нескольких возможных с точки зрения состава, региона размещения, отраслевой специализации и т.д. (Волкова, 2021б; Дикинов и др., 2018; Дошанова, 2014; Недиков, Улезько, 2022);

4. Разработка инструментов формирования кластеров. Работы, относящиеся к этому блоку, могут иметь как теоретическую, так и прикладную направленность. Их цель заключается в предложении различных стратегий, механизмов и инструментов, которые могут быть использованы для создания кластеров (Несмысленов, 2023; Сердобинцев, Алешина, 2023) или для повышения эффективности их деятельности (Захаров и др., 2018; Ломакин, Лицина, 2018; Романова, 2015), а также в выявлении факторов, которые обуславливают успех кластерного строительства (Дегальцева, Величко, Александрова, 2016). К таким инструментам относятся, в частности, алгоритмы создания кластеров (Абакумов, Пятинский, 2017; Злобин и др., 2017), рекомендации по структуре

кластеров и по выстраиванию отношений между его участниками (Аварский и др., 2023; Анохина, 2014; Волкова, 2021а; Дикинов и др., 2018; Злобин и др., 2017; Кайшев, Проняева, Федотенкова, 2017; Красноярцев, 2016; Лексина, Брызгалина, 2023; Маринченко, 2016; Михайлова, 2023; Набиев, 2014; Синеговский, Малашонок, 2020; Цугленок и др., 2023), а также по вовлечению потенциальных участников в кластер (Костенко, 2017) и по популяризации кластеров (Романова, 2015). Большое значение имеют рекомендации по выбору инструментов экономического взаимодействия участников кластера (в частности, по использованию трансферных цен (Тарабукина, 2020)). В качестве важного инструмента повышения эффективности функционирования кластеров авторы предлагают цифровые технологии, при помощи которых улучшается качество взаимодействия участников (Долгова и др., 2023; Завьялов, Сагинова, Завьялова, 2018; Оборин и др., 2022; Тимиргалеева, Вердыш, 2023; Устинова, Латышева, 2018; Щетинина, Стенкина, 2017). Также интерес представляют исследования по оценке нормативно-правовой базы функционирования кластеров в Российской Федерации (Нечаев, 2018);

5. Трансграничное кластерное строительство. Это направление является сравнительно новым, однако его важность трудно переоценить. Прежде всего, в нем интегрируются два важных направления повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов: использование преимуществ международного разделения труда и партнерство независимых компаний в составе кластера. Кроме того, оно ориентируется (хотя и неявно) на укрепление международного экономического сотрудничества нашей страны с другими государствами (прежде всего, с Казахстаном и Белоруссией) (Рахманов, Ивойлова, 2017; Ушачев, Рахманов, 2018). Кластеры с этой точки зрения являются чрезвычайно удобным инструментом. Не предполагая отношений собственности между участниками, они не будут восприниматься национальной экономической элитой стран-партнеров как попытка российского бизнеса получить контроль над ключевыми сельскохозяйственными активами этих государств. Хорошо известно, что местные предприниматели и власти достаточно настороженно относятся к проникновению российского бизнеса в свои страны — как по причине опасений «имперской» политики России, так и в силу более крупного масштаба

российских предприятий, которые за счет этого могут получить возможность диктовать свои условия локальным компаниям и их собственникам (вплоть до вытеснения последних из бизнеса). Кроме того, в ситуации санкционного давления на Россию местные предприниматели зачастую не заинтересованы в том, чтобы афишировать свои деловые связи с нашей страной. В рамках этого направления исследований авторы разрабатывают модели формирования международных кластеров (Добросоцкий, 2018), инструменты государственной поддержки для трансграничного кластерного строительства (Нечаев, 2017) и экономическое обоснование создания международных кластеров (Аржанцев и др., 2022; Нечаев, Аржанцев, Цыпленкова, 2022). Как можно убедиться, эта проблематика тесно связана с вопросами, изучаемыми в рамках направлений 3 и 4 (см. выше). Тем не менее, мы считаем возможным выделить эти исследования в качестве самостоятельного направления в силу учета в них особенностей международных экономических отношений, а также по причине их важности для экономики России в текущей геополитической ситуации. В исследованиях этого блока представлена такая специфическая тема, как организация межкластерного взаимодействия (Ушачев, Рахманов, 2018). Интересно отметить, что специалисты также уделяют большое внимание изучению опыта международного сотрудничества в рамках Совета Экономической Взаимопомощи (СЭВ) как основы для разработки рекомендаций по созданию трансграничных партнерств в современных условиях (Колязина, 2017). Такой подход, по нашему мнению, представляет несомненный интерес. СЭВ фактически представлял собой инструмент формирования международной экономической системы вокруг СССР, альтернативный капиталистическим глобализационным проектам. В настоящее время, когда Россия фактически принудительно выталкивается из мировой системы внешнеэкономических связей, опыт СЭВ может быть исключительно полезен для выстраивания отношений в рамках БРИКС, ЕАЭС и т.д.;

6. Анализ проблем функционирования кластеров. Это направление представляется нам чрезвычайно важным. В большинстве работ, посвященных кластерам, основное внимание уделяется их преимуществам по сравнению с другими формами партнерства и мягкой интеграции предприятий АПК. Более того, специалисты нередко склонны переоценивать потенциал кластеров как

инструмента повышения эффективности сельскохозяйственного производства. Тем не менее очевидно, что кластерам, как любому экономическому механизму, присущи определенные ограничения и недостатки. Кроме того, практическое использование кластеров также может столкнуться с рядом проблем по объективным и субъективным причинам (например, неправильно проведенное обоснование целесообразности объединения конкретных предприятий в кластер). Эти присущие кластерам недостатки и ограничения необходимо принимать во внимание при разработке и реализации стратегии кластерного строительства как элемента развития АПК нашей страны. При этом также необходимо анализировать неудачный опыт использования кластеров и разрабатывать на его основе рекомендации по минимизации рисков провала при формировании кластера. Работы, относящиеся к этому блоку, направлены на решение данных задач. Основными проблемами, препятствующими развитию кластеров, авторы считают слабый уровень проработки модели организации взаимодействий между участниками кластеров (Вернигор, Миненко, Апалькова, 2019; Рахманов, Ивойлова, 2017; Снимщикова, Чугаева, 2021; Щетинина, Стенкина, 2021), несовпадение фактически и формальных границ кластеров (Иванова, Саяпин, 2018), отсутствие долгосрочных технологических связей между ними (Вернигор, Миненко, Апалькова, 2019; Щетинина, Стенкина, 2021), ограниченность состава участников, не позволяющая набрать «критическую массу», необходимую для запуска кластера (Иванова, Саяпин, 2018) и недостаточное использование информационных технологий (Щетинина, Стенкина, 2021). Авторы в целом указывают на низкий методологический уровень подготовки создания кластеров (Иванова, Саяпин, 2018), что входит в противоречие с наличием достаточно развитого научно-методологического аппарата поддержки формирования кластеров, разработанного в рамках направления 4 (см. выше). С учетом роста использования цифровых технологий для выстраивания взаимодействий внутри кластера и целесообразности создания единой цифровой среды кластера авторы указывают на необходимость обеспечения ее цифровой безопасности (Щетинина, Стенкина, 2017). Наличие этого направления в общей совокупности исследований придает изучению кластеров более сбалансированный характер и позволяет принимать более взвешенные решения относительно целесоо-

бразности использования кластеров в сельском хозяйстве нашей страны. Наряду с выявлением проблем, в ряде работ, относящихся к данному направлению, предлагаются инструменты, которые могут способствовать устранению этих недостатков (Рябчикова, 2015; Сердобинцев и др., 2014). Отметим, однако, что в рамках этого блока в качестве приоритетного инструмента решения проблем, связанных с применением кластеров в АПК России, выступает государственная поддержка (Маринченко, 2016; Миндлин, Новиков, 2023; Сердобинцев и др., 2014) и, шире, пересмотр государственной политики кластерного строительства (Рябчикова, 2015).

Среди проанализированных нами работ есть исследования по кластерному строительству в других государствах (Дощенова, 2018; Калинченко, Морозенская, 2021; Мизанбекова, Богомолова, Богомолов, 2016; Набиев, 2014). Это связано со следующими причинами:

— на российские журналы по экономике и сельскому хозяйству ориентируются специалисты не только из России, но также из государств ближнего зарубежья (которые, очевидно, в первую очередь заинтересованы в разработке моделей и инструментов для своих стран) (Дощенова,

2018; Мизанбекова, Богомолова, Богомолов, 2016; Набиев, 2014);

— российские ученые изучают мировой опыт использования кластеров как инструмента повышения эффективности хозяйственной деятельности, а также проводят сравнительные исследования российских и иностранных практик кластерного строительства (Калинченко, Морозенская, 2021).

Иными словами, при выявлении направлений научных работ страна, на материалах которой проводилось исследование, не учитывалась (мы исходили из того, что, поскольку статьи публикуются в российских журналах, изложенные в них результаты, независимо от того, для какой страны они получены, представляют интерес для специалистов из Российской Федерации).

Как показывает табл. 1, отдельные работы могут быть одновременно отнесены к нескольким выявленным нами направлениям. Чаще всего это связано с тем, что авторы стремятся подкрепить свои практические рекомендации (обычно в рамках блока 4) теоретическим анализом природы кластеров как модели организации хозяйственной деятельности (в соответствии с блоком 1) (Абакумов, Пятинский, 2017).

*Таблица 1*

### **Основные направления исследования кластеров в российской литературе по экономике АПК**

Направление исследований	Публикации	Общее число публикаций
1. Сущность кластеров как специфической формы организации хозяйственной деятельности	Абакумов, Пятинский, 2017; Гамидуллаева, Страхов, 2023; Завьялов, Сагинова, Завьялова, 2018; Костенко, 2015; Куликов, Минаков, 2016; Тимиргалеева, Вердыш, 2023; Устинова, Латышева, 2018	7
2. Кластеры как инструмент повышения эффективности сельскохозяйственного производства	Пыжикова и др., 2018; Алешина, Сердобинцев, 2023; Алтухов, 2015; Анохина, 2014; Вернигор, Миненко, Апалькова, 2019; Дегальцева, Величко, Александрова, 2016; Захаров и др., 2018; Калинченко, Морозенская, 2021; Цугленок и др., 2023; Аварский и др., 2023; Злобин и др., 2017; Иванова, Саягин, 2018; Костенко, 2017; Кустова и др., 2017; Лексина, Волохова, 2024; Маркова, 2015; Мизанбекова, Богомолова, Богомолов, 2016; Минаков, 2014; Митин, Пустуев, 2016; Нечаев, Аржанцев, Цыплекова, 2022; Носонов, 2014; Улезъко и др., 2021; Пантелеева, 2022; Петрова, Томашевская, 2024; Ловчикова и др., 2022; Михайлова, 2023; Пустуев, 2016; Пучков, Ущаповский, Попов, 2022; Рассадина, 2014; Романова, 2015; Романова, Ткач, 2015; Романюк, Чекмарева, Смеюха, 2023; Рыбченко, 2018; Сафонова, 2014; Семин, Труба, 2019; Максимова и др., 2023; Смирнова, 2023; Снимчикова, Чугаева, 2021; Тарабукина, 2020; Терновых, Куренная, Леонова, 2021; Тод, 2020; Уколова, Потоцкая, Новикова, 2022; Устинова, Латышева, 2018; Файзрахманов, Шагивалиев, Нежметдинова, 2014; Худякова, 2015; Шайтан, 2018; Щетинина, Стенкина, 2021	48

## Проблемы АПК

Направление исследований	Публикации	Общее число публикаций
3. Управление формированием кластеров в отдельных отраслях АПК или отдельных регионах	Волкова, 2021а; Волкова, 2021б; Волкова, Смолянинова, 2023; Волкова, Чурилова, Смолянинова, 2023; Волохова, 2023; Генералов, Суслов, 2019; Гринева, Стародубцева, 2016; Доржиева, 2014; Дощенова, 18; Иванова, 2018; Ижмуркина, Ганиева, 2015; Волкова и др., 2021; Костенко, 2017; Лексина, Фирсов, Шеленок, 2023; Дикинов и др., 2018; Михайлова, 2023; Недиков, Улезьюко, 2022; Нечаев, Аржанцев, Цыплекова, 2022; Пашина, Малашонок, 2017; Захаров и др., 2018; Петрова, Томашевская, 2024; Пустуев, 2016; Рыбченко, 2018; Семин, Труба, 2019; Сердобинцев, Алешина, Новиков, 2018; Синеговский, Малашонок, 2020; Трошин, Стрябкова, Деменко, 2014; Аржанцев и др., 2022	30
4. Разработка инструментов формирования кластеров	Абакумов, Пятинский, 2017; Анохина, 2014; Волкова, 2021а; Дегальцева, Величко, Александрова, 2016; Завьялов, Сагинова, Завьялова, 2018; Кайшев, Проняева, Федотенкова, 2017; Цугленок и др., 2023; Аварский и др., 2023; Злобин и др., 2017; Красноярцев, 2016; Лексина, Брызгалина, 2023; Ломакин, Лицина, 2018; Маринченко, 2016; Михайлова, 2023; Дикинов и др., 2018; Набиев, 2014; Несмысленов, 2023; Захаров и др., 2018; Долгова и др., 2023; Романова, 2015; Сердобинцев, Алешина, 2023; Синеговский, Малашонок, 2020; Оборин и др., 2022; Тарабукина, 2020; Тимиргалеева, Вердыш, 2023; Устинова, Латышева, 2018; Щетинина, Стенкина, 2017; Щетинина, Стенкина, 2021	29
5. Трансграничное кластерное строительство	Добросоцкий, 2018; Колязина, 2017; Нечаев, 2017; Нечаев, Аржанцев, Цыплекова, 2022; Рахманов, Ивойлова, 2017; Ушачев, Рахманов, 2018; Аржанцев и др., 2022	7
6. Анализ проблем функционирования кластеров	Вернигор, Миненко, Апалькова, 2019; Иванова, Саяпин, 2018; Маринченко, 2016; Миндлин, Новиков, 2023; Рахманов, Ивойлова, 2018; Рябчикова, 2015; Сердобинцев и др., 2014; Снимщикова, Чугаева, 2021; Щетинина, Стенкина, 2017; Щетинина, Стенкина, 2021	10

Таблица 1 показывает, что наиболее популярным направлением у исследователей является изучение кластеров как инструментов повышения эффективности сельскохозяйственного производства (эта проблематика в той или иной степени затронута в 48 публикациях из числа проанализированных нами). При этом вопросы, связанные с недостатками и ограничениями, присущими кластерам, а также с проблемами при реализации кластерного строительства, вызывают у специалистов намного меньший интерес (эта тема представлена только в 10 работах). Это позволяет предположить, что российское научное сообщество несколько переоценивает потенциал кластеров и не уделяет достаточно внимания разработке инструментов и мероприятий, которые позволили бы минимизировать негативное влияние недостатков и ограничений, присущих кластерам, на успех кластерного строительства.

Направления 3 (управление формированием кластеров в отдельных отраслях АПК и регионах) и 4 (разработка инструментов формирования

кластеров) представлены практически в одинаковом количестве работ (30 и 29) соответственно. В целом это указывает на то, что вопросы, связанные с практическими, теоретическими и методологическими аспектами функционирования кластеров, имеют большое значение для научного сообщества. Отметим, что, хотя, как было сказано выше, недостатки и ограничения кластеров и проблемы кластерной политики сравнительно мало исследованы, как указывают специалисты, одной из важных проблем, препятствующих кластерному строительству, является слабый уровень методологической подготовки кластерных стратегий. Таким образом, направления 3 и 4 неявно направлены на устранение этой проблемы, поскольку к их задачам относится разработка научно-методического аппарата поддержки создания кластеров, а также определение целесообразности реализации конкретных кластерных проектов и подготовка соответствующих стратегий.

Наименьшее число работ относится к направлениям 1 (сущность кластеров как специфической

формы организации хозяйственной деятельности, 7 публикаций) и 5 (трансграничное кластерное строительство, 7 статей). Малое число публикаций в блоке 1 можно объяснить тем, что выявление организационно-экономической природы кластеров, строго говоря, не относится к проблематике экономики АПК. Однако слабый интерес к соответствующим вопросам может быть одной из причин недостаточного уровня методологической проработки кластерных стратегий. Что касается трансграничного кластерного строительства, то эта тематика пока занимает скорее периферийное место в общем объеме публикаций по кластерному строительству. По нашему мнению, в текущей геополитической ситуации специалистам следует обратить более пристальное внимание на гибридные формы трансграничного сотрудничества.

### **Обсуждение**

Мы можем указать на следующие основные проблемы исследования кластеров в российской экономической литературе по экономике АПК:

1. Преимущественная опора на парадигму, предложенную Майклом Портнером, при практически полном отсутствии альтернативных теоретических концепций (таких, как неоинституциональная экономическая теория, в рамках которой был предложен сам термин «гибридные формы», новейшие результаты теории организации, в частности, концепция мета-организации организации (Ahrne, Brunsson, 2005; Ahrne, Brunsson, 2011; Garaudel, 2020), и т. д.). В силу этого возникает риск одностороннего подхода как при изучении природы кластеров, так и при разработке научно-методического аппарата поддержки их создания. Мы полагаем, что специалистам по кластерному строительству в АПК необходимо расширить теоретическую основу своих исследований и включить в нее альтернативные подходы (в дополнение к парадигме Майкла Портера);

2. Недостаточный учет процессов цифровой трансформации АПК. Хотя в отдельных работах указывается на использование цифровых технологий как на важный источник повышения эффективности кластеров, эти рекомендации, как правило, носят очень общий характер. Предпринимаются попытки ввести понятие «цифровой агро-кластер», но этот термин лишен ясного наполнения и рассматривается чаще всего как использование цифровых технологий для взаимодействия участников кластера. При этом трансформационный эффект цифровых технологий для АПК в целом (Стельмашонок, Стельмашонок, 2021) в изученных

нами работах практически не рассматривается. В частности, по умолчанию предполагается, что кластеры в АПК будут функционировать в сельской местности. Однако технологии вертикального земледелия сделали возможным организацию сельскохозяйственного производства в городах (Стельмашонок, Стельмашонок, 2021). Это теоретически может вести к возникновению принципиально новых городских агрокластеров, которые будут отличаться высоким уровнем инновационности с точки зрения используемых технологий, организации хозяйственной деятельности, среди ведения бизнеса и состава участников (например, по той причине, что в такие кластеры могут непосредственно входить розничные торговые сети). Однако данные вопросы в литературе по кластерному строительству практически не затрагиваются;

3. Малое внимание к существенно изменившейся после февраля 2022 г. среде ведения бизнеса. Хотя в работах и присутствуют указания на необходимость обеспечения продовольственной безопасности и повышения эффективности российского сельского хозяйства, в целом можно говорить о том, что изменение геополитической ситуации учитывается недостаточно (эта проблема, к сожалению, в целом широко представлена как в научной литературе, так и в практике разработки экономических стратегий (Тулохонов, 2023)). В частности, кластеры нередко рассматриваются как инструменты наращивания выпуска продукции сельского хозяйства для последующего экспорта, тогда как очевидно, что в настоящее время значительно более важной задачей является углубление переработки и рост производства добавленной стоимости;

4. Существенный дисбаланс в освещении разных отраслей. Основное внимание уделяется зернопродуктовому и мясомолочному подкомплексам, что легко объясняется высоким экспортным потенциалом зерновых культур и важности производства мяса и молока для обеспечения национальной продовольственной безопасности. Однако не следует забывать о том, что без ускоренного развития (в т. ч. и на основе кластерной модели) других отраслей АПК продовольственная безопасность не может быть достигнута. Это, в частности, относится к плодоводству, садоводству, овощеводству и т. д., для которых специалисты уже указывали на целесообразность использования кластеров (Минаков, 2017; Миндлин, 2016). Практически отсутствуют работы по применению кластеров в рыбопромышленном комплексе, где в настоя-

щее время слабо выстроены связи между рыболовством, рыбопереработкой и сбытом (Васильев, Затхеева, 2012; Котляров, 2013). Для формирования этих связей также может быть целесообразно применение кластеров.

Устранение этих проблем является, по нашему мнению, важной задачей для будущих исследований по кластерному строительству.

### Вывод

Мы можем сформулировать следующие выводы:

- проблематика кластеров является популярной темой в российских исследованиях по экономике АПК, широко представленной в научных журналах соответствующего профиля;
- основными направлениями, по которым происходит исследование кластеров в российских журналах по экономике АПК, являются сущность кластеров как специфической формы организа-

ции хозяйственной деятельности, кластеры как инструмент повышения эффективности сельскохозяйственного производства, управление формированием кластеров в отдельных отраслях АПК или отдельных регионах, разработка инструментов формирования кластеров, трансграничное кластерное строительство и анализ проблем функционирования кластеров. При этом одно исследование может относиться к разным направлениям;

— несмотря на большое количество публикаций по вопросам кластерного строительства, можно констатировать наличие важных проблем в представленном в российском научном сообществе подходе к изучению кластеров. Устранение этих проблем имеет большое значение для повышения качества методологического обеспечения кластерного строительства и роста эффективности реализации кластерных стратегий в АПК Российской Федерации.

### Список источников

1. Абакумов И. Б., Пятинский А. С. Организация кластера по производству и переработке маслосемян // Экономика сельского хозяйства России. 2017. № 4. С. 59–67. EDN YQPCHF.
2. Аварский Н. Д., Таран В. В., Алпатов А. В., Гасanova X. N. Кластерный подход в сельскохозяйственном машиностроении для более устойчивого и эффективного технического обеспечения сельского хозяйства России // АПК: экономика, управление. 2023. № 7. С. 76–85. DOI: 10.33305/237-76. EDN JGJJNW.
3. Алешина Е. А., Сердобинцев Д. В. Концепция создания экспортно-ориентированного зернопродуктового кластера в региональном АПК // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 10. С. 110–117. DOI: 10.32651/2310-110. EDN IYLVTS.
4. Алтухов А. И. Территориально-отраслевое разделение труда в агропромышленном производстве // АПК: экономика, управление. 2015. № 7. С. 8–21. EDN TYCMTH.
5. Анохина М. Е. Агрокластеры и экономический рост отечественного АПК // АПК: экономика, управление. 2014. № 5. С. 77–84. EDN SCMPWZ.
6. Аржанцев С. А., Нечаев В. И., Михайлушкин П. В., Бондаренко Т. Г. Экономические предпосылки к созданию межгосударственного кластера по глубокой переработке зерна: организационные проблемы и перспективы развития // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 2. С. 36–46. DOI: 10.32651/222-36. EDN EBIXCB.
7. Васильев А. М., Затхеева В. А. Прибрежное рыболовство и береговая переработка — основа инновационного развития // Рыбное хозяйство. 2012. № 3. С. 25–29. EDN PFGFAD.
8. Вернигор Н. Ф., Миненко А. В., Аналькова О. П. Проблемы и основные направления развития инфраструктуры сервисного обслуживания сельскохозяйственного производства (на примере Алтайского края) // АПК: экономика, управление. 2019. № 11. С. 48–56. DOI: 10.33305/1911-48. EDN JRPSMO.
9. Волкова Е. А. Организационно-функциональный механизм создания и развития агропромышленного кластера в регионе // Международный сельскохозяйственный журнал. 2021а. № 2(380). С. 35–38. DOI: 10.24412/2587-6740-2021-2-35-38. EDN JMAFMD.
10. Волкова Е. А. Пилотные кластерные проекты развития агропромышленного комплекса региона // Международный сельскохозяйственный журнал. 2021б. № 3(381). С. 31–34. DOI: 10.24412/2587-6740-2021-3-31-34. EDN FFSCYN.
11. Волкова Е. А., Смолянинова Н. О. Оценка потенциала роста технологической эффективности растениеводства Амурской области в условиях реализации кластерной стратегии // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023.

- № 3(393). С. 282–286. DOI: 10.55186/2587674\_0\_2023\_66\_3\_282. EDN BYVMLR.
12. Волкова Е. А., Смолянинова Н. О., Синеговский М. О., Малашонок А. А. Концептуальные основы кластерной стратегии развития отрасли растениеводства Амурской области // АПК: экономика, управление. 2021. № 11. С. 53–62. DOI: 10.33305/2111-53. EDN EEKEDY.
13. Волкова Е. А., Чурилова К. С., Смолянинова Н. О. Развитие малого и среднего бизнеса в растениеводстве региона в рамках кластерного взаимодействия // АПК: экономика, управление. 2023. № 12. С. 42–47. DOI: 10.33305/2312-42. EDN DPARI.
14. Волохова М. А. Формирование стабильных зернопродуктовых кластерных объединений региона // АПК: экономика, управление. 2023. № 10. С. 94–101. DOI: 10.33305/2310-94. EDN DFJKWG.
15. Воронкова О. Ю., Петрова Л. И., Межоева А. Ю. Управление цепями поставок органической продукции в продовольственной системе региона // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2023. Т. 15, № 3. С. 99–118. DOI: 10.12731/2658-6649-2023-15-3-99-118. EDN SEJBMD.
16. Гамиудуллаева Л. А., Страхов Е. П. Эволюция концепции кластерного развития: от агломерационной теории к экосистемам // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14, № 1. С. 106–125. DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.1.106-125. EDN ZVXPJN.
17. Генералов И. Г., Суслов С. А. Развитие внутрирегионального производственного зернового кластера // Аграрный вестник Урала. 2019. № 12(191). С. 65–72. DOI: 10.32417/1997-4868-2019-191-12-65-72. EDN RXOWFG.
18. Гринева М. Н., Стародубцева Я. И. Качественный и количественный анализ готовности аграрного сектора Воронежской области к кластерному развитию // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2016. № 3(50). С. 254–260. DOI: 10.17238/issn2071-2243.2016.3.254. EDN WYBQUB.
19. Дегальцева Ж. В., Величко К. А., Александрова Е. С. Кластеры и их роль в инновационном развитии экономики АПК // Труды Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 62. С. 25–33. DOI: 10.21515/1999-1703-62-25-33. EDN XWRLJR.
20. Дикинов А. Х., Ешугаева А. А., Абдурахманова М. М., Садуева М. А. Модель пространственной организации продовольственных рынков Северо-Кавказского федерального округа // Вестник Российской сельскохозяйственной науки. 2018. № 6. С. 4–9. DOI: 10.30850/vrsn/2018/6/4-9. EDN YOYJGP.
21. Добросоцкий В. И. Формирование международных стратегических альянсов в аграрной сфере // Экономика сельского хозяйства России. 2018. № 10. С. 118–122. EDN PIJQFV.
22. Долгова И. М., Субаева А. К., Низамутдинов М. М. Развитие сельского хозяйства в условиях неоиндустриализации // Аграрная наука. 2023. № 3. С. 122–127. DOI: 10.32634/0869-8155-2023-368-3-122-127. EDN QSHGZG.
23. Доржсюева Е. В. Перспективы создания регионального мясо-молочного кластера // Вестник КрасГАУ. 2014. № 10(97). С. 14–19. EDN SZFFKV.
24. Доцанова А. И. Кластерная инициатива Казахстана // Экономика сельского хозяйства России. 2014. № 1. С. 79–84. EDN SBEHTZ.
25. Завьялов Д. В., Сагинова О. В., Завьялова Н. Б. Управление развитием агропромышленных кластеров // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9, № 1. С. 123–136. DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.1.123-136. EDN YUCJWJ.
26. Захаров И. А., Макушев А. Е., Васильева А. В., Кириллова К. В. Перспективы повышения эффективности хмелеvodческого кластера Чувашской Республики // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2018. Т. 13, № 2(49). С. 93–99. DOI: 10.12737/article\_5b35076d03ca23.77338912. EDN XVJNFB.
27. Злобин Е. Ф., Тронина И. А., Морозова О. И., Семенихина А. В. Концептуальные аспекты создания и развития агропромышленных кластеров в регионе // Экономика сельского хозяйства России. 2017. № 4. С. 2–7. EDN YQPCDJ.
28. Иванова Е. В. Оценка факторов и условий формирования и развития агропродовольственных кластеров // Экономика сельского хозяйства России. 2018. № 8. С. 72–78. EDN XXRPDF.
29. Иванова Е. В., Саяпин А. В. Кластеры и кластерная политика в АПК // Международный сельскохозяйственный журнал. 2018. № 5. С. 44–47. EDN VARAQU.
30. Ижмулкина Е. А., Ганиева И. А. Актуальные вопросы создания и развития агропромышленного кластера в промышленном регионе // Достижения науки и техники АПК. 2015. Т. 29, № 12. С. 7–9. EDN VHFCNV.

31. Кайшев В. Г., Проняева Л. И., Федотенко-ва О. А. Методические подходы к созданию кластера в плодовоощном подкомплексе // Экономика сельского хозяйства России. 2017. № 3. С. 45–54. EDN YGDMZT.
32. Калиниченко Л. Н., Морозенская Е. В. Кластеры в африканской экономике как перспективная модель организации производства // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2021. Т. 14, № 2. С. 164–175. DOI: 10.23932/2542-0240-2021-14-2-9. EDN GAHQIO.
33. Колязина Е. В. Опыт Совета экономической взаимопомощи при формировании рынка научно-технической продукции агропромышленного комплекса России // АПК: экономика, управление. 2017. № 12. С. 85–90. EDN ZXXRUB.
34. Костенко О. В. Кластер как объект управления и социально-экономическая система // Аграрная наука Евро-Северо-Востока. 2015. № 6(49). С. 75–80. DOI: 10.30766/2072-9081.2015.49.6.75-80. EDN UPUMQL.
35. Костенко О. В. Механизмы вхождения научных, производственных и образовательных учреждений в ржаной кластер Поволжья // Аграрная наука Евро-Северо-Востока. 2017. № 3(58). С. 74–80. DOI: 10.30766/2072-9081.2017.58.3.74-80. EDN YOQXAR.
36. Котляров И. Д. Интеграция в рыбной отрасли как инструмент обеспечения ее развития // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. 2013. № 1(65). С. 48–56. EDN QAMUKV.
37. Красноярцев Г. В. Методология формирования кластеров по птицеводству // Птицеводство. 2016. № 2. С. 11–15. EDN VMGFLJ.
38. Куликов И. М., Минаков И. А. Агропромышленная интеграция в садоводстве // АПК: экономика, управление. 2016. № 12. С. 14–23. EDN XBHJPR.
39. Кустова С. Перспективы создания агропродуктового кластера в регионе // АПК: экономика, управление. 2017. № 8. С. 5–19. EDN ZDTYYJ.
40. Лексина А. А., Брызгалина М. А. Модель механизма формирования и развития экспортно-ориентированного кластера зернопродуктового подкомплекса региона // АПК: экономика, управление. 2023. № 9. С. 92–106. DOI: 10.33305/239-92. EDN SDOC GK.
41. Лексина А. А., Волохова М. А. Развитие логистической инфраструктуры экспортно-ориентированного зернового кластера региона // АПК: экономика, управление. 2024. № 1. С. 48–59. DOI: 10.33305/241-48. EDN LHUQSL.
42. Лексина А. А., Фирсов А. И., Шеленок А. В. Формирование сырьевой базы экспортно-ориентированного кластера // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 12. С. 66–74. DOI: 10.32651/2312-66. EDN WBHUOO.
43. Ловчикова Е. И., Грудкина Т. И., Зверева Г. П., Волченкова А. С. Проблемные аспекты и стратегические направления развития пищевой и перерабатывающей промышленности в Орловской области // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2022. Т. 15, № 2(73). С. 159–171. DOI: 10.53914/issn2071-2243\_2022\_2\_159. EDN RJTZTG.
44. Ломакин О. Е., Лицина Г. Н. Центры компетенций развития как новые точки роста в кластерной сети учреждений ДПО АПК // Экономика сельского хозяйства России. 2018. № 9. С. 55–59. EDN XZJCAX.
45. Максимова Т. П., Бондаренко Т. Г., Жданова О. А., Проданова Н. А. Система взаимосвязи трансформационных процессов хозяйственных аграрных структур и проблемы устойчивой продовольственной безопасности // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2023. Т. 15, № 2. С. 485–506. DOI: 10.12731/2658-6649-2023-15-2-485-506. EDN EBGKMB.
46. Маринченко Т. Е. Кластеризация в АПК: результаты и перспективы // Техника и оборудование для села. 2016. № 11. С. 46–48. EDN XBHPFN.
47. Маркова Н. Кластеры как фактор рационального размещения и углубления специализации сельскохозяйственного производства // Международный сельскохозяйственный журнал. 2015. № 2. С. 42–44. EDN TOASNP.
48. Мизанбекова С., Богомолова И., Богомолов А. Современные тенденции кластеризации зернопродуктового комплекса Казахстана // Международный сельскохозяйственный журнал. 2016. № 2. С. 32–34. EDN VQUOZX.
49. Минаков И. А. Интеграционные процессы в плодоконсервном подкомплексе // АПК: экономика, управление. 2014. № 7. С. 35–42. EDN SHJWSZ.
50. Минаков И. А. Развитие ягодоводства как фактор импортозамещения на рынке фруктов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2017. № 6. С. 22–26. EDN YT XS NR.
51. Миндин Ю. Б. Партнерство малого и крупного агробизнеса как условие устойчивого развития

- отечественного АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2020. № 4. С. 49–52. EDN HQJCFY.
52. Миндлин Ю. Б. Оптимальная модель функционирования отрасли овощеводства: вертикальная интеграция, аграрные фильеры, кластеры // Овощи России. 2016. № 3(32). С. 92–97. EDN XABWGH.
53. Миндлин Ю. Б. Проблемы реализации кластерной политики в агропромышленном комплексе Российской Федерации // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2018. № 6(39). С. 76–84. EDN XZJCHR.
54. Миндлин Ю. Б., Новиков М. В. Государственная поддержка агропромышленных кластеров в России: виды и проблемы реализации // Крестьяноведение. 2023. Т. 8, № 2. С. 104–115. DOI: 10.22394/2500-1809-2023-8-2-104-115. EDN OVCWJW.
55. Митин А. Н., Пустуев А. А. Устойчивость аграрных хозяйств и сельских территорий через создание кластеров: сомнения и возможности // Аграрный вестник Урала. 2016. № 4(146). С. 109–114. EDN VWUUKV.
56. Михайлова Л. В. Кластерный подход в развитии субъектов малого агробизнеса // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2023. Т. 18, № 1(69). С. 125–130. DOI: 10.12737/2073-0462-2023-125-130. EDN IIFUJA.
57. Набиев Т. Т. Модель формирования регионального аграрного мегакластера в Республике Таджикистан // АПК: экономика, управление. 2014. № 11. С. 77–84. EDN SXCTUH.
58. Недиков К. Д., Улезько А. В. Оценка возможностей реализации кластерной модели развития агропродовольственного комплекса Воронежской области // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2022. Т. 15, № 4(75). С. 139–149. DOI: 10.53914/issn2071-2243\_2022\_4\_139. EDN PFGWWA.
59. Несмысленов А. П. Организационно-экономический механизм формирования экспортно-ориентированного кластера зернопродуктового подкомплекса в регионе // АПК: экономика, управление. 2023. № 3. С. 41–51. DOI: 10.33305/233-41. EDN TUPKQH.
60. Нечаев В. И. Государственная поддержка сельскохозяйственной технологической платформы стран-членов ЕАЭС // Экономика сельского хозяйства России. 2017. № 7. С. 81–85. EDN YZMOSV.
61. Нечаев В. И. Развитие инновационных территориальных кластеров в России: нормативно-правовой аспект // Экономика сельского хозяйства России. 2018. № 4. С. 22–26. EDN XQNPIUH.
62. Нечаев В. И., Аржанцев С. А., Цыпленкова Н. В. Экономические аспекты к формированию межгосударственного кластера (Россия-Беларусь) по производству пищевых ингредиентов: практико-ориентированный подход // АПК: экономика, управление. 2022. № 6. С. 3–16. DOI: 10.33305/226-3. EDN OCRWAL.
63. Носонов А. М. Региональные агропромышленные кластеры как форма инновационного развития АПК // Аграрная наука. 2014. № 10. С. 2–3. EDN SXWXFD.
64. Оборин М. С., Аликаева М. В., Шогенцукова З. Х., Шогенцуков А. Х. Система управления агрокластерами в условиях цифровизации // АПК: экономика, управление. 2022. № 9. С. 12–21. DOI: 10.33305/229-12. EDN MGDLOB.
65. Пантелейева М. А. Формирование зернового кластера как фактор повышения привлекательности сельских территорий для молодых специалистов // Труды Кубанского государственного аграрного университета. 2022. № 101. С. 50–53. DOI: 10.21515/1999-1703-101-50-53. EDN ZHYOHP.
66. Пашина Л. Л., Малашонок А. А. Оценка кластерного потенциала соевого подкомплекса Амурской области // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2017. № 1(52). С. 199–206. DOI: 10.17238/issn2071-2243.2017.1.199. EDN YQUOFF.
67. Петрова Е. А., Томашевская Ю. Н. Агропромышленные кластеры как способ инновационного развития отрасли и экономики // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 1. С. 2–9. DOI: 10.32651/241-2. EDN JQBUYK.
68. Портнер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.: Альпина Паблишер, 2016. 947 с.
69. Пустуев А. А. Кластеризация как важнейший элемент экономического механизма управления устойчивостью развития аграрных хозяйств и сельских территорий // Аграрный вестник Урала. 2016. № 9(151). С. 115–118. EDN YQQJOF.
70. Пучков Е. М., Ущаповский И. В., Попов Р. А. Перспективы развития льняного подкомплекса Российской Федерации на примере Тверской области // Техника и оборудование сельского хозяйства. 2023. № 1. С. 1–10. EDN YQQJOF.

- дование для села. 2022. № 8(302). С. 2–5. DOI: 10.33267/2072-9642-2022-8-2-5. EDN OWKKNG.
71. Пыжикова Н. И., Пыханова Е. В., Паршуков Д. В., Власова Е. Ю. Агрообразовательный кластер как составляющая продовольственного рынка // Международный сельскохозяйственный журнал. 2018. № 1. С. 43–47. EDN YNTFFL.
72. Рассадина А. К. Роль кластеров в современной экономике: зарубежный опыт // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2014. № 5. С. 85–101. EDN SXDRRV.
73. Рахманов А. М., Ивойлова И. В. Кластеризация АПК — важнейший элемент развития евразийской интеграции в аграрной сфере // АПК: экономика, управление. 2017. № 10. С. 74–81. EDN ZMYTWH.
74. Романова Т. Е. Кластерные технологии — инструмент развития кооперационных процессов в сельском хозяйстве // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2015. Т. 10, № 1(35). С. 34–36. DOI: 10.12737/11374. EDN TWNJER.
75. Романова Т. Е., Ткач А. В. Интегрирующая роль агропромпарка в системе продовольственного обеспечения // Экономика сельского хозяйства России. 2015. № 6. С. 94–98. EDN UBESLF.
76. Романюк М. А., Чекмарева Н. В., Смеюха С. Ф. Стратегические приоритеты развития рыбохозяйственного комплекса и рынка рыбной продукции // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 4. С. 76–82. DOI: 10.32651/234-76. EDN ASEHKB.
77. Рыбченко Т. И. Возрождение льняного комплекса России // Экономика сельского хозяйства России. 2018. № 4. С. 45–50. EDN URSEMI.
78. Рябчикова Н. Н. Эффективность региональной политики развития молочнопродуктового подкомплекса и ключевые проблемы ее реформирования // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2015. Т. 10, № 1(35). С. 37–44. DOI: 10.12737/11375. EDN TWNJFB.
79. Сафонова Ю. Молочный кластер как инновационный инструмент экономического развития региона // Международный сельскохозяйственный журнал. 2014. № 6. С. 63–65. EDN SXVYBH.
80. Семин А. Н., Груба А. С. Технопарковые и агро-кластерные структуры как базис для научно-технологического развития агропромышленного комплекса // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 7. С. 2–7. DOI: 10.32651/197-2. EDN OZZLRL.
81. Сердобинцев Д., Алешина Е., Матвеева О., Черношвец Н. Международная и отечественная практика поддержки кластерных инициатив в агропромышленном комплексе // Международный сельскохозяйственный журнал. 2014. № 6. С. 19–21. EDN SXVXVN.
82. Сердобинцев Д. В., Алешина Е. А. Механизм формирования экспортно-ориентированных агропромышленных объединений кластерного типа в регионе // АПК: экономика, управление. 2023. № 11. С. 58–68. DOI: 10.33305/2311-58. EDN FDCMXV.
83. Сердобинцев Д. В., Алешина Е. А., Новиков И. С. Методические подходы к выявлению агропромышленных кластеров в отраслях животноводства регионов Поволжья // Экономика сельского хозяйства России. 2018. № 7. С. 51–57. EDN XUYWXZ.
84. Синеговский М. О., Малашонок А. А. Организационный механизм формирования регионального продуктового кластера // АПК: экономика, управление. 2020. № 4. С. 13–23. DOI: 10.33305/204-13. EDN MXDZOI.
85. Смирнова В. В. Сочетание цифровых технологий и органического производства в специализированном мясном скотоводстве // Аграрный вестник Урала. 2023. № 8(237). С. 101–112. DOI: 10.32417/1997-4868-2023-237-08-101-112. EDN LVPHUP.
86. Снимщикова И. В., Чугаева Ю. А. Развитие экспортноориентированного производства АПК как условие обеспечения экономической безопасности региона // Труды Кубанского государственного аграрного университета. 2021. № 93. С. 62–67. DOI: 10.21515/1999-1703-93-62-67. EDN SVUHFE.
87. Стельмашонок Е. В., Стельмашонок В. Л. Цифровая трансформация агропромышленного комплекса: анализ перспектив // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2021. Т. 13, № 2. С. 336–365. DOI: 10.12731/2658-6649-2021-13-2-336-365. EDN UUMMYD.
88. Тарабукина Т. В. Моделирование экономического механизма интеграции в молочно-продуктовом кластере // Аграрная наука. 2020. № 4. С. 75–78. DOI: 10.32634/0869-8155-2020-337-4-75-78. EDN PQSHVK.
89. Терновых К. С., Куренная В. В., Леонова Н. В. Развитие плодово-ягодного подкомплекса // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 7. С. 2–7. DOI: 10.32651/197-2. EDN OZZLRL.

- плекса: тенденции, перспективы // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2021. Т. 14, № 1(68). С. 109–115. DOI: 10.53914/issn2071-2243\_2021\_1\_109. EDN USWIET.
90. Тимиргалиева Р. Р., Вердыши М. В. Концепция формирования модели цифрового кластера растениеводства агропромышленного комплекса // Труды Кубанского государственного аграрного университета. 2023. № 107. С. 42–47. DOI: 10.21515/1999-1703-107-42-47. EDN FKFBSB.
91. Тод Н. А. Методы оптимизации процесса сбыта сельхозпродукции фермерских хозяйств // Экономика сельского хозяйства России. 2020. № 5. С. 88–92. DOI: 10.32651/205-88. EDN OHUYQA.
92. Трошин А. С., Стрябкова Е. А., Деменко В. В. Перспективы развития мясного кластера Белгородской области // АПК: экономика, управление. 2014. № 11. С. 57–61. EDN SXCTTD.
93. Тулохонов А. К. О Стратегии социально-экономического развития Сибири: риски, проблемы, решения // ЭКО. 2023. № 7(589). С. 8–20. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2023-7-8-20. EDN GZENHW.
94. Уkolova Н. В., Potoцкая Л. Н., Novikova Н. A. Региональная модель трансфера технологий в аграрный сектор экономики на основе создания кластеров и партнерств // АПК: экономика, управление. 2022. № 7. С. 48–55. DOI: 10.33305/227-48. EDN AIZRHW.
95. Улезько А. В., Курносов А. П., Савченко Т. В., Недиков К. Д. О моделях интеграционных взаимодействий в агропродовольственном комплексе // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2021. Т. 14, № 4(71). С. 101–109. DOI: 10.53914/issn2071-2243\_2021\_4\_101. EDN BUWXLE.
96. Устинова С. А., Латышева А. И. Организационно-экономический аспект формирования цифрового зернопромышленного кластера // Аграрный вестник Урала. 2018. № 7(174). С. 13. EDN VOLOOK.
97. Ушачев И. Г., Рахманов А. М. Факторы пространственного развития АПК на примере российско-казахстанского приграничья // АПК: экономика, управление. 2018. № 4. С. 62–74. EDN XQKYRN.
98. Файзрахманов Д. И., Шагивалиев Л. Р., Нежметдинова Ф. Т. Повышение эффективности кадрового обеспечения агропромышленного комплекса в Республике Татарстан на основе кластерного подхода // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2014. Т. 9, № 4(34). С. 58–64. DOI: 10.12737/7756. EDN TLTYDX.
99. Худякова Е. В. Развитие кооперации и интеграции в мясном подкомплексе // Экономика сельского хозяйства России. 2015. № 12. С. 87–91. EDN VECLUV.
100. Цугленок О. М., Абушенкова М. В., Ахмадеев Р. Г., Тюпаков К. Э. Кластер как основа устойчивого функционирования предприятий в сфере АПК // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2023. Т. 15, № 1. С. 416–434. DOI: 10.12731/2658-6649-2023-15-1-416-434. EDN UISPTP.
101. Шайтан Б. И. Кластерный подход к формированию и использованию кадрового потенциала сельских территорий: методологический аспект // Экономика сельского хозяйства России. 2018. № 9. С. 49–54. EDN RZNIAL.
102. Щетинина И. В., Стенкина М. В. Взаимодействия субъектов АПК в условиях цифровой экономики // АПК: экономика, управление. 2017. № 10. С. 23–33. EDN ZMYTUJ.
103. Щетинина И. В., Стенкина М. В. Опыт и перспективы формирования агропромышленных кластеров в Сибири // АПК: экономика, управление. 2021. № 7. С. 17–27. DOI: 10.33305/217-17. EDN HAZUYZ.
104. Юдин А. А., Тарабукина Т. В. Государственно-частное партнерство как инструмент развития АПК Республики Коми // Экономика сельского хозяйства России. 2021. № 11. С. 13–19. DOI: 10.32651/2111-13. EDN FOJQHJ.
105. Ahrne G., Brunsson N. Organizations and meta-organizations // Scandinavian Journal of Management. 2005. Vol. 21, No. 4. P. 429–449. DOI: 10.1016/j.scaman.2005.09.005.
106. Ahrne G., Brunsson N. Organization outside organizations: the significance of partial organization // Organization. 2011. Vol. 18, No. 1. P. 83–104. DOI: 10.1177/1350508410376256.
107. Byrne K. A., Zabetakis I. Farm to Fork: Balancing the Needs for Sustainable Food Production and Food for Health Promotion // Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 4. Art. 3396. DOI: 10.3390/su15043396.
108. Daniali S. M., Khortabi F. M., Barykin S. E., Kapustina I. V., Burova A., Ostrovskaya N.,

- Lisin A., Shulzhenko T. G. Formation of Infrastructure Provision for Personnel Needs in Gas and Petrochemical Cluster: The Case of Iran // *Economies*. 2022. Vol. 10, No. 4. Art. 79. DOI: 10.3390/economies10040079.
109. Donaldson A. Digital from farm to fork: Infrastructures of quality and control in food supply chains // *Journal of Rural Studies*. 2022. Vol. 91. P. 228–235. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2021.10.004.
110. Garaudel P. Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations // *Scandinavian Journal of Management*. 2020. Vol. 36, No. 1. Art. 101094. DOI: 10.1016/j.scaman.2020.101094.
111. Grant M. J., Booth A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies // *Health Information & Libraries Journal*. 2009. Vol. 26, No. 2. P. 91–108. DOI: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x.
112. Jaidka K., Khoo C. S. G., Na J. Literature review writing: how information is selected and transformed // *Aslib Proceedings*. 2013. Vol. 65, No. 3. P. 303–325. DOI: 10.1108/00012531311330665.
113. Kotliarov I. D. Heterogeneity of stakeholders as an obstacle to the development of agricultural cooperatives in Russia // *Russian Peasant Studies*. 2022. Vol. 7, No. 4. P. 20–32. DOI: 10.22394/2500-1809-2022-7-4-20-32. EDN LJKEEN.
114. Ménard C. The Economics of Hybrid Organizations // *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*. 2004. Vol. 160, No. 3. P. 345–376. DOI: 10.1628/0932456041960605.
115. Ménard C. Hybrids: where are we? // *Journal of Institutional Economics*. 2022. Vol. 18, No. 2. P. 297–312. DOI: 10.1017/S1744137421000230.
116. Mindlin Y. B., Novikov S. V., Kireev S. V. Innovative territorial clusters // *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2016. Vol. 6, No. S8. P. 251–256. EDN YUTSOT.
117. Snyder H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines // *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 104. P. 333–339. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
118. Valentinov V., Fritzsch J. Are Cooperatives Hybrid Organizations? An Alternative Viewpoint // *Journal of Rural Cooperation*. 2007. Vol. 35, No. 2. P. 141–155.
119. Williamson O. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives // *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol. 36, No. 2. P. 269–296.

### References

1. Abakumov, I. B. & Pyatinskii, A. S. 2017. Organizatsiya klastera po proizvodstvu i pererabotke maslosemyan [Organization of a cluster for the production and processing of oilseeds]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 10, pp. 110–117. DOI 10.32651/2310–110. EDN IYLVTS.
2. Avarskii, N. D., Taran, V. V., Alpatov, A. V. & Gasanova, Kh. N. 2023. Klasternyi podkhod v sel'skokhozyaistvennom mashinostroenii dlya bolee ustoichivogo i effektivnogo tekhnicheskogo obespecheniya sel'skogo khozyaistva Rossii [Cluster approach in agricultural engineering for more sustainable and efficient technical support of Russian agriculture]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 7, pp. 76–85. DOI 10.33305/237–76. EDN JJJNW.
3. Aleshina, E. A. & Serdobintsev, D. V. 2023. Kontsepsiya sozdaniya eksportno-orientirovannogo zernoproduktovogo klastera v regional'nom APK [The concept of creating an export-oriented grain products cluster in the regional agro-industrial complex]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 5, pp. 77–84. EDN SCMPWZ.
4. Altukhov, A. I. 2015. Territorial'no-otrasлевое razdelenie truda v agropromyshlennom proizvodstve [Territorial and sectoral division of labor in agro-industrial production]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 7, pp. 8–21. EDN TYCMTX.
5. Anokhina, M. E. 2014. Agroklastery i ekonomicheskii rost otechestvennogo APK [Agro-clusters and economic growth of the domestic agro-industrial complex]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 5, pp. 77–84. EDN SCMPWZ.
6. Arzhentsev, S. A., Nechaev, V. I., Mikhailushkin, P. V. & Bondarenko, T. G. 2022. Ekonomicheskie predposylki k sozdaniyu mezhgosudarstvennogo klastera po glubokoi pererabotke zerna: organizatsionnye problemy i perspektivy razvitiya [Economic prerequisites for the creation of an

- interstate cluster for deep processing of grain: organizational problems and development prospects]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 2, pp. 36–46. DOI 10.32651/222–36. EDN EBIXCB.
7. Vasil'ev, A. M. & Zatkheeva, V. A. 2012. Pribrezhnoe rybolovstvo i beregovaya pererabotka — osnova innovatsionnogo razvitiya [Coastal fishing and onshore processing — the basis of innovative development]. *Rybnoe khozyaistvo* [Fisheries], no. 3, pp. 25–29. EDN PFGFAD.
  8. Vernigor, N. F., Minenko, A. V. & Apal'kova, O. P. 2019. Problemy i osnovnye napravleniya razvitiya infrastruktury servisnogo obsluzhivaniya sel'skokhozyaistvennogo proizvodstva (na primere Altaiskogo kraja) [Problems and main directions of development of the service infrastructure for agricultural production (on the example of the Altai Territory)]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 11, pp. 48–56. DOI 10.33305/1911–48. EDN JRPSMO.
  9. Volkova, E. A. 2021a. Organizational-funktional'nyi mehanizm sozdaniya i razvitiya agropromyshlennogo klastera v regione [Organizational and functional mechanism for the creation and development of an agro-industrial cluster in the region]. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal* [International Agricultural Journal], no. 2(380), pp. 35–38. DOI 10.24412/2587–6740–2021–2–35–38. EDN JMAFMD.
  10. Volkova, E. A. 2021b. Pilotnye klasternye proekty razvitiya agropromyshlennogo kompleksa regiona [Pilot cluster projects for the development of the agro-industrial complex of the region]. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal* [International Agricultural Journal], no. 3(381), pp. 31–34. DOI 10.24412/2587–6740–2021–3–31–34. EDN FFSCYN.
  11. Volkova, E. A. & Smolyaninova, N. O. 2023. Otsenka potentsiala rosta tekhnologicheskoi effektivnosti rastenievodstva Amurskoi oblasti v usloviyakh realizatsii klasternoi strategii [Assessment of the potential for growth in the technological efficiency of crop production in the Amur Region in the context of the implementation of a cluster strategy]. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal* [International Agricultural Journal], no. 3(393), pp. 282–286. DOI 10.55186/25876740\_2023\_66\_3\_282. EDN BYVMLR.
  12. Volkova, E. A., Smolyaninova, N. O., Sinegovskii, M. O. & Malashonok, A. A. 2021. Kontseptual'nye osnovy klasternoi strategii razvitiya otrosli rastenievodstva Amurskoi oblasti [Conceptual foundations of the cluster strategy for the development of the crop industry in the Amur Region]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 11, pp. 53–62. DOI 10.33305/2111–53. EDN EEKEDY.
  13. Volkova, E. A., Churilova, K. S. & Smolyaninova, N. O. 2023. Razvitie malogo i srednego biznesa v rastenievodstve regiona v ramkakh klasternogo vzaimodeistviya [Development of small and medium-sized businesses in crop production of the region within the framework of cluster interaction]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 12, pp. 42–47. DOI 10.33305/2312–42. EDN DPARI.
  14. Volokhova, M. A. 2023. Formirovanie stabil'nykh zernoproduktovykh klasternykh ob'edinenii regiona [Formation of stable grain product cluster associations in the region]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 10, pp. 94–101. DOI 10.33305/2310–94. EDN DFJKWG.
  15. Voronkova, O. Yu., Petrova, L. I., Mezhova, A. Yu. [i dr.] 2023. Upravlenie tsepyami postavok organicheskoi produktsii v prodovol'stvennoi sisteme regiona [Supply chain management of organic products in the regional food system]. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, vol. 15, no. 3, pp. 99–118. DOI 10.12731/2658–6649–2023–15–3–99–118. EDN SEJBMD.
  16. Gamidullaeva, L. A. & Strakhov, E. P. 2023. Evolyutsiya kontseptsii klasternogo razvitiya: ot aglomeratsionnoi teorii k ekosistemam [The evolution of the concept of cluster development: from agglomeration theory to ecosystems]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)* [MIR (Modernization. Innovation. Research)], vol. 14, no. 1, pp. 106–125. DOI 10.18184/2079–4665.2023.14.1.106–125. EDN ZVXPJN.
  17. Generalov, I. G. & Suslov, S. A. 2019. Razvitie vnutriregional'nogo proizvodstvennogo zernovogo klastera [Development of an intra-regional production grain cluster]. *Agrarnyi vestnik Urala* [Agrarian Bulletin of the Urals], no. 12(191), pp. 65–72. DOI 10.32417/1997–4868–2019–191–12–65–72. EDN RXOWFG.
  18. Grineeva, M. N. & Starodubtseva, Ya. I. 2016. Kachestvennyi i kolichestvennyi analiz gotovnosti agrarnogo sektora Voronezhskoi oblasti k klasternomu razvitiyu [Qualitative and quantitative analysis of the readiness of the agricultural sector of the Voronezh region for cluster development].

- Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of Voronezh State Agrarian University], no. 3(50), pp. 254–260. DOI 10.17238/issn2071–2243.2016.3.254. EDN WYBQUB.
19. Degal'tseva, Zh. V., Velichko, K. A. & Aleksanova, E. S. 2016. Klastery i ikh rol' v innovatsionnom razvitiyu ekonomiki APK [Clusters and their role in the innovative development of the agro-industrial complex economy]. *Trudy Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Proceedings of the Kuban State Agrarian University], no. 62, pp. 25–33. DOI 10.21515/1999–1703–62–25–33. EDN XWRLJR.
20. Dikinov, A. Kh., Eshugaeva, A. A., Abdurakhmanova, M. M. & Sadueva, M. A. 2018. Model' prostranstvennoi organizatsii prodovol'stvennykh rynkov Severo-Kavkazskogo federal'nogo okruga [Model of the spatial organization of food markets in the North Caucasus Federal District]. *Vestnik rossiiskoi sel'skokhozyaistvennoi nauki* [Bulletin of the Russian Agricultural Science], no. 6, pp. 4–9. DOI 10.30850/vrsn/2018/6/4–9. EDN YOYJGP.
21. Dobrosotskii, V. I. 2018. Formirovanie mezhdunarodnykh strategicheskikh al'yansov v agrarnoi sfere [Formation of international strategic alliances in the agricultural sector]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 10, pp. 118–122. EDN PIJQFV.
22. Dolgova, I. M., Subaeva, A. K., Nizamutdinov, M. M. [i dr.] 2023. Razvitiye sel'skogo khozyaistva v usloviyakh neoindustrializatsii [Development of agriculture in the conditions of neo-industrialization]. *Agrarnaya nauka* [Agrarian Science], no. 3, pp. 122–127. DOI 10.32634/0869–8155–2023–368–3–122–127. EDN QSHGZG.
23. Dorzhieva, E. V. 2014. Perspektivy sozdaniya regional'nogo myaso-molochnogo klastera [Prospects for creating a regional meat and dairy cluster]. *Vestnik KrasGAU* [Bulletin of KrasGAU], no. 10(97), pp. 14–19. EDN SZFFKV.
24. Doshanova, A. I. 2014. Klasternaya initiativa Kazakhstana [Cluster initiative of Kazakhstan]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 1, pp. 79–84. EDN SBEHTZ.
25. Zav'yalov, D. V., Saginova, O. V. & Zav'yalova, N. B. 2018. Upravlenie razvitiem agropromyshlennykh klasterov [Management of the development of agro-industrial clusters]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)* [MIR (Modernization. Innovation. Research)], vol. 9, no. 1, pp. 123–136. DOI 10.18184/2079–4665.2018.9.1.123–136. EDN YUCJWJ.
26. Zakharov, A. I., Makushev, A. E., Vasil'eva, A. V. & Kirillova, K. V. 2018. Perspektivy povysheniya effektivnosti khmelevodcheskogo klastera Chuvashskoi Respubliki [Prospects for improving the efficiency of the hop-growing cluster of the Chuvash Republic]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of the Kazan State Agrarian University], vol. 13, no. 2(49), pp. 93–99. DOI 10.12737/article\_5b-35076d03ca23.77338912. EDN XVJNFB.
27. Zlobin, E. F., Tronina, I. A., Morozova, O. I. & Semenikhina, A. V. 2017. Kontseptual'nye aspekty sozdaniya i razvitiya agropromyshlennykh klasterov v regione [Conceptual aspects of the creation and development of agro-industrial clusters in the region]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 4, pp. 2–7. EDN YQPCDJ.
28. Ivanova, E. V. 2018. Otsenka faktorov i uslovii formirovaniya i razvitiya agroprodovol'stvennykh klasterov [Assessment of factors and conditions for the formation and development of agri-food clusters]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 8, pp. 72–78. EDN XXRPDF.
29. Ivanova, E. V. & Sayapin, A. V. 2018. Klastery i klasternaya politika v APK [Clusters and cluster policy in the agro-industrial complex]. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal* [International Agricultural Journal], no. 5, pp. 44–47. EDN VARAQU.
30. Izmyulkina, E. A. & Ganieva, I. A. 2015. Aktual'nye voprosy sozdaniya i razvitiya agropromyshlennogo klastera v promyshlennom regione [Topical issues of creation and development of an agro-industrial cluster in an industrial region]. *Dostizheniya nauki i tekhniki APK* [Achievements of Science and Technology of AIC], vol. 29, no. 12, pp. 7–9. EDN VHFCNV.
31. Kaishev, V. G., Pronyaeva, L. I. & Fedotenkova, O. A. 2017. Metodicheskie podkhody k sozdaniyu klastera v plodovoshchnom podkompleksse [Methodological approaches to the creation of a cluster in the fruit and vegetable subcomplex]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 3, pp. 45–54. EDN YGDMZT.
32. Kalinichenko, L. N. & Morozenskaya, E. V. 2021. Klastery v afrikanskoi ekonomike kak perspek-

- tivnaya model' organizatsii proizvodstva [Clusters in the African economy as a promising model of production organization]. *Kontury global'nykh transformatsii: politika, ekonomika, pravo* [Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law], vol. 14, no. 2, pp. 164–175. DOI 10.23932/2542-0240-2021-14-2-9. EDN GAH-QIO.
33. Kolyazina, E. V. 2017. Opyt Soveta ekonomicheskoi vzaimopomoshchi pri formirovaniy rynka nauchno-tehnicheskoi produktii agropromyshlennogo kompleksa Rossii [Experience of the Council for Mutual Economic Assistance in the formation of the market of scientific and technical products of the agro-industrial complex of Russia]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 12, pp. 85–90. EDN ZXXRUB.
34. Kostenko, O. V. 2015. Klaster kak ob'ekt upravleniya i sotsial'no-ekonomicheskaya sistema [Cluster as an object of management and a socio-economic system]. *Agrarnaya nauka Evro-Severo-Vostoka* [Agricultural Science of the Euro-North-East], no. 6(49), pp. 75–80. DOI 10.30766/2072-9081.2015.49.6.75–80. EDN UP-UMQL.
35. Kostenko, O. V. 2017. Mekhanizmy vkhodeniya nauchnykh, proizvodstvennykh i obrazovatel'nykh uchrezhdenii v rzhany klaster Povolzh'ya [Mechanisms for the entry of scientific, production and educational institutions into the rye cluster of the Volga region]. *Agrarnaya nauka Evro-Severo-Vostoka* [Agricultural Science of the Euro-North-East], no. 3(58), pp. 74–80. DOI 10.30766/2072-9081.2017.58.3.74–80. EDN YO-QXAR.
36. Kotlyarov, I. D. 2013. Integratsiya v rybnoi otrassli kak instrument obespecheniya ee razvitiya [Integration in the fishing industry as a tool for ensuring its development]. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of Pacific State Economic University], no. 1(65), pp. 48–56. EDN QAMUKV.
37. Krasnoyartsev, G. V. 2016. Metodologiya formirovaniya klasterov po ptitsevodstvu [Methodology for the formation of clusters in poultry farming]. *Ptitsevodstvo* [Poultry Farming], no. 2, pp. 11–15. EDN VMGFLJ.
38. Kulikov, I. M. & Minakov, I. A. 2016. Agropromyshlennaya integratsiya v sadovodstve [Agro-industrial integration in horticulture]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 12, pp. 14–23. EDN XBJHJP.
39. Kustova, S. 2017. Perspektivy sozdaniya agroproduktovogo klastera v regione [Prospects for creating an agro-product cluster in the region]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 8, pp. 5–19. EDN ZDTYYJ.
40. Leksina, A. A. & Bryzgalina, M. A. 2023. Model' mekhanizma formirovaniya i razvitiya eksportno-orientirovannogo klastera zernoproduktovogo podkompleksa regiona [Model of the mechanism for the formation and development of an export-oriented cluster of the grain products subcomplex of the region]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 9, pp. 92–106. DOI 10.33305/239–92. EDN SDOCQK.
41. Leksina, A. A. & Volokhova, M. A. 2024. Razvitiye logisticheskoi infrastruktury eksportno-orientirovannogo zernovogo klastera regiona [Development of the logistics infrastructure of the export-oriented grain cluster of the region]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 1, pp. 48–59. DOI 10.33305/241–48. EDN LHUQSL.
42. Leksina, A. A., Firsov, A. I. & Shenok, A. V. 2023. Formirovanie syr'evoy bazy eksportno-orientirovannogo klastera [Formation of the raw material base of an export-oriented cluster]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 12, pp. 66–74. DOI 10.32651/2312–66. EDN WBUOO.
43. Lovchikova, E. I., Grudkina, T. I., Zvereva, G. P. & Volchenkova, A. S. 2022. Problemnye aspekty i strategicheskie napravleniya razvitiya pishchevoi i pererabatyvayushchei promyshlennosti v Orlovskoi oblasti [Problematic aspects and strategic directions for the development of the food and processing industry in the Oryol region]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of Voronezh State Agricultural University], vol. 15, no. 2(73), pp. 159–171. DOI 10.53914/issn2071-2243\_2022\_2\_159. EDN RJTZTG.
44. Lomakin, O. E. & Lishchina, G. N. 2018. Tsentry kompetentsii razvitiya kak novye tochki rosta v klasternoi seti uchrezhdenii DPO APK [Competence development centers as new growth points in the cluster network of agro-industrial complex continuing education institutions]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 9, pp. 55–59. EDN XZJCAX.

45. Maksimova, T. P., Bondarenko, T. G., Zhdanova, O. A. & Prodanova, N. A. 2023. Sistema vzaimosvyazi transformatsionnykh protsessov khozyaistvennykh agrarnykh struktur i problemy ustoichivoi prodovol'stvennoi bezopasnosti [The system of interrelation of transformation processes of economic agrarian structures and problems of sustainable food security]. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, vol. 15, no. 2, pp. 485–506. DOI 10.12731/2658–6649–2023–15–2–485–506. EDN EBGKMB.
46. Marinchenko, T. E. 2016. Klasterizatsiya v APK: rezul'taty i perspektivy [Clustering in the agro-industrial complex: results and prospects]. *Tekhnika i oborudovanie dlya sela* [Equipment and Machinery for Rural Areas], no. 11, pp. 46–48. EDN XBHPFN.
47. Markova, N. 2015. Klastery kak faktor ratsional'nogo razmeshcheniya i uglubleniya spetsializatsii sel'skokhozyaistvennogo proizvodstva [Clusters as a factor in the rational placement and deepening of the specialization of agricultural production]. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal* [International Agricultural Journal], no. 2, pp. 42–44. EDN TOASNP.
48. Mizanbekova, S., Bogomolova, I. & Bogomolov, A. 2016. Sovremennye tendentsii klasterizatsii zernoproduktovogo kompleksa Kazakhstana [Modern trends in the clustering of the grain products complex of Kazakhstan]. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal* [International Agricultural Journal], no. 2, pp. 32–34. EDN VQUOZX.
49. Minakov, I. A. 2014. Integratsionnye protsessy v plodokonservnom podkomplekse [Integration processes in the fruit canning subcomplex]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 7, pp. 35–42. EDN SHJWSZ.
50. Minakov, I. A. 2017. Razvitiye yagodovodstva kak faktor importozameshcheniya na rynke fruktov [Development of berry growing as a factor of import substitution in the fruit market]. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii* [Economics of Agricultural and Processing Enterprises], no. 6, pp. 22–26. EDN YT-XSNR.
51. Mindlin, Yu. B. 2020. Partnerstvo malogo i krupnogo agrobi znesa kak uslovie ustoichivogo razvitiya otechestvennogo APK [Partnership of small and large agribusiness as a condition for sustainable development of the domestic agro-industrial complex]. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii* [Economics of Agricultural and Processing Enterprises], no. 4, pp. 49–52. EDN HQJCFY.
52. Mindlin, Yu. B. 2016. Optimal'naya model' funktsionirovaniya otrazli ovoshchvodstva: vertikal'naya integratsiya, agrarnye filiery, klastery [The optimal model for the functioning of the vegetable growing industry: vertical integration, agricultural filières, clusters]. *Ovoshchi Rossii* [Vegetables of Russia], no. 3(32), pp. 92–97. EDN XABWGH.
53. Mindlin, Yu. B. 2018. Problemy realizatsii klasternoi politiki v agropromyshlennom komplekse Rossiiskoi Federatsii [Problems of implementing cluster policy in the agro-industrial complex of the Russian Federation]. *Ekonomika, trud, upravlenie v sel'skom khozyaistve* [Economics, Labor, Management in Agriculture], no. 6(39), pp. 76–84. EDN XZJCHR.
54. Mindlin, Yu. B. & Novikov, M. V. 2023. Gosudarstvennaya podderzhka agropromyshlennykh klasterov v Rossii: vidy i problemy realizatsii [State support for agro-industrial clusters in Russia: types and implementation problems]. *Krest'yanovedenie* [Peasant Studies], vol. 8, no. 2, pp. 104–115. DOI 10.22394/2500–1809–2023–8–2–104–115. EDN OVCWJW.
55. Mitin, A. N. & Pustuev, A. A. 2016. Ustoichivost' agrarnykh khozyaistv i sel'skikh territorii cherez sozdanie klasterov: somneniya i vozmozhnosti [Sustainability of agrarian farms and rural territories through the creation of clusters: doubts and opportunities]. *Agrarnyi vestnik Urala* [Agrarian Bulletin of the Urals], no. 4(146), pp. 109–114. EDN VWUUKV.
56. Mikhailova, L. V. 2023. Klasternyi podkhod v razvitiyu sub"ektov malogo agrobi znesa [Cluster approach in the development of small agribusiness entities]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of the Kazan State Agrarian University], vol. 18, no. 1(69), pp. 125–130. DOI 10.12737/2073–0462–2023–125–130. EDN IIFUJA.
57. Nabiev, T. T. 2014. Model' formirovaniya regional'nogo agrarnogo megaklastera v Respublike Tadzhikistan [Model of the formation of a regional agrarian mega-cluster in the Republic of Tajikistan]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 11, pp. 77–84. EDN SXCTUH.
58. Nedikov, K. D. & Ulez'ko, A. V. 2022. Otsenka vozmozhnosti realizatsii klasternoi modeli razvitiya

- tiya agropodol'stvennogo kompleksa Voronezhskoi oblasti [Assessment of the possibilities of implementing a cluster model for the development of the agro-food complex of the Voronezh region]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of Voronezh State Agrarian University], vol. 15, no. 4(75), pp. 139–149. DOI 10.53914/issn2071–2243\_2022\_4\_139. EDN PFGWWA.
59. Nesmyslenov, A. P. 2023. Organizatsionno-ekonomiceskii mekhanizm formirovaniya eksportno-orientirovannogo klastera zernoproduktovogo podkompleksa v regione [Organizational and economic mechanism for the formation of an export-oriented cluster of the grain products subcomplex in the region]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 3, pp. 41–51. DOI 10.33305/233–41. EDN TUPKQH.
60. Nechaev, V. I. 2017. Gosudarstvennaya podderzhka sel'skokhozyaistvennoi tekhnologicheskoi platformy stran-chlenov EAES [State support of the agricultural technological platform of the EAEU member countries]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 7, pp. 81–85. EDN YZMOSV.
61. Nechaev, V. I. 2018. Razvitiye innovatsionnykh territorial'nykh klasterov v Rossii: normativno-pravovoi aspekt [Development of innovative territorial clusters in Russia: regulatory aspect]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 4, pp. 22–26. EDN XQNIUH.
62. Nechaev, V. I., Arzhentsev, S. A. & Tsypalenkova, N. V. 2022. Ekonomicheskie aspekty k formirovaniyu mezhdunarodnogo klastera (Rossiya-Belarus') po proizvodstvu pishchevykh ingredientov: praktiko-orientirovannyi podkhod [Economic aspects of the formation of an interstate cluster (Russia-Belarus) for the production of food ingredients: a practice-oriented approach]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 6, pp. 3–16. DOI 10.33305/226–3. EDN OCRWAL.
63. Nosonov, A. M. 2014. Regional'nye agropromyshlennye klastery kak forma innovatsionnogo razvitiya APK [Regional agro-industrial clusters as a form of innovative development of the agro-industrial complex]. *Agrarnaya nauka* [Agrarian Science], no. 10, pp. 2–3. EDN SXWXFD.
64. Oborin, M. S., Alikaeva, M. V., Shogentsukova, Z. Kh. & Shogentsukov, A. Kh. 2022. Sistema upravleniya agrokластерами v usloviyakh tsifrovizatsii [Management system of agro-clusters in the context of digitalization]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 9, pp. 12–21. DOI 10.33305/229–12. EDN MGDLOB.
65. Panteleeva, M. A. 2022. Formirovaniye zernovogo klastera kak faktor povysheniya privlekatel'nosti sel'skikh territorii dlya molodykh spetsialistov [Formation of a grain cluster as a factor in increasing the attractiveness of rural areas for young specialists]. *Trudy Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Proceedings of the Kuban State Agrarian University], no. 101, pp. 50–53. DOI 10.21515/1999–1703–101–50–53. EDN ZHYOHP.
66. Pashina, L. L. & Malashonok, A. A. 2017. Otsenka klasternogo potentsiala soevogo podkompleksa Amurskoi oblasti [Assessment of the cluster potential of the soybean subcomplex of the Amur Region]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of Voronezh State Agrarian University], no. 1(52), pp. 199–206. DOI 10.17238/issn2071–2243.2017.1.199. EDN YQUOFF.
67. Petrova, E. A. & Tomashevskaya, Yu. N. 2024. Agropromyshlennye klastery kak sposob innovatsionnogo razvitiya otrazhi i ekonomiki [Agro-industrial clusters as a way of innovative development of the industry and economy]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 1, pp. 2–9. DOI 10.32651/241–2. EDN JQBUYK.
68. Porter, M. 2016. *Mezhdunarodnaya konkurentsija. Konkurentnye preimushchestva stran* [The Competitive Advantage of Nations]. Moscow, Al'pina Publisher.
69. Pustuev, A. A. 2016. Klasterizatsiya kak vazhneishii element ekonomicheskogo mekhanizma upravleniya ustoichivost'yu razvitiya agrarnykh khozyaistv i sel'skikh territorii [Clustering as the most important element of the economic mechanism for managing the sustainability of the development of agrarian farms and rural territories]. *Agrarnyi vestnik Urala* [Agrarian Bulletin of the Urals], no. 9(151), pp. 115–118. EDN YQQJOF.
70. Puchkov, E. M., Ushchapovskii, I. V. & Popov, R. A. 2022. Perspektivy razvitiya l'nyanogo podkompleksa Rossiiskoi Federatsii na primere Tverskoi oblasti [Prospects for the development of the flax subcomplex of the Russian Federation on the example of the Tver region]. *Tekhnika i oborudovanie dlya sela* [Equipment and Machinery for Rural Areas], no. 8(302), pp. 2–5. DOI

- 10.33267/2072-9642-2022-8-2-5. EDN OWK-KNG.
71. Pyzhikova, N. I., Pykhanova, E. V., Parshukov, D. V. & Vlasova, E. Yu. 2018. Agroobrazovatel'nyi klaster kak sostavlyayushchaya prodovol'stvennogo rynka [Agro-educational cluster as a component of the food market]. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal* [International Agricultural Journal], no. 1, pp. 43–47. EDN YNTFFL.
72. Rassadina, A. K. 2014. Rol' klasterov v sovernennoi ekonomike: zarubezhnyi opyt [The role of clusters in the modern economy: foreign experience]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika* [Moscow University Economics Bulletin], no. 5, pp. 85–101. EDN SXDRRV.
73. Rakhamanov, A. M. & Ivoilova, I. V. 2017. Klasterizatsiya APK — vazhneishii element razvitiya evraziiskoi integratsii v agrarnoi sfere [Clustering of the agro-industrial complex is the most important element in the development of Eurasian integration in the agricultural sector]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 10, pp. 74–81. EDN ZMYTWH.
74. Romanova, T. E. 2015. Klasternye tekhnologii — instrument razvitiya kooperatsionnykh protsessov v sel'skom khozyaistve [Cluster technologies — a tool for the development of cooperation processes in agriculture]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of the Kazan State Agrarian University], vol. 10, no. 1(35), pp. 34–36. DOI 10.12737/11374. EDN TWNJER.
75. Romanova, T. E. & Tkach, A. V. 2015. Integriruyushchaya rol' agropromparka v sisteme prodovol'stvennogo obespecheniya [Integrating role of the agro-industrial park in the food supply system]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 6, pp. 94–98. EDN UBESLF.
76. Romanyuk, M. A., Chekmareva, N. V. & Smejukha, S. F. 2023. Strategicheskie prioritety razvitiya rybokhozyaistvennogo kompleksa i rynka rybnoi produktsii [Strategic priorities for the development of the fishery complex and the fish products market]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 4, pp. 76–82. DOI 10.32651/234–76. EDN ASEHKB.
77. Rybchenko, T. I. 2018. Vozrozhdenie l'nyanogo kompleksa Rossii [Revival of the flax complex of Russia]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 4, pp. 45–50. EDN URSEMI.
78. Ryabchikova, N. N. 2015. Effektivnost' regional'noi politiki razvitiya molochnoproduktovo-go podkompleksa i klyuchevye problemy ee reformirovaniya [Effectiveness of the regional policy for the development of the dairy products subcomplex and key problems of its reform]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of the Kazan State Agrarian University], vol. 10, no. 1(35), pp. 37–44. DOI 10.12737/11375. EDN TWNJFB.
79. Safronova, Yu. 2014. Molochnyi klaster kak innovatsionnyi instrument ekonomiceskogo razvitiya regiona [Dairy cluster as an innovative tool for economic development of the region]. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal* [International Agricultural Journal], no. 6, pp. 63–65. EDN SXVYBH.
80. Semin, A. N. & Truba, A. S. 2019. Tekhnoparkovye i agroklasternye struktury kak bazis dlya nauchno-tehnologicheskogo razvitiya agro-promyshlennogo kompleksa [Technopark and agro-cluster structures as a basis for scientific and technological development of the agro-industrial complex]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 7, pp. 2–7. DOI 10.32651/197–2. EDN OZZLRL.
81. Serdobintsev, D., Aleshina, E., Matveeva, O. & Chernoshvets, N. 2014. Mezhdunarodnaya i otechestvennaya praktika podderzhki klasternykh initiativ v agropromyshlennom komplekse [International and domestic practice of supporting cluster initiatives in the agro-industrial complex]. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal* [International Agricultural Journal], no. 6, pp. 19–21. EDN SXVXVN.
82. Serdobintsev, D. V. & Aleshina, E. A. 2023. Mekhanizm formirovaniya eksportno-orientirovannykh agropromyshlennykh ob'edinenii klasternogo tipa v regione [Mechanism for the formation of export-oriented agro-industrial associations of the cluster type in the region]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 11, pp. 58–68. DOI 10.33305/2311–58. EDN FDCMXV.
83. Serdobintsev, D. V., Aleshina, E. A. & Novikov, I. S. 2018. Metodicheskie podkhody k vyvayleniyu agropromyshlennykh klasteroval v otrazlyakh zhivotnovodstva regionov Povolzh'ya [Methodological approaches to identifying agro-industrial clusters in the livestock industries of the Volga regions]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 4, pp. 45–50. EDN URSEMI.

- [Economics of Agriculture of Russia], no. 7, pp. 51–57. EDN XUYWXZ.
84. Sinegovskii, M. O. & Malashonok, A. A. 2020. Organizatsionnyi mekhanizm formirovaniya regional'nogo produktovogo klastera [Organizational mechanism for the formation of a regional product cluster]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 4, pp. 13–23. DOI 10.33305/204–13. EDN MXDZOI.
85. Smirnova, V. V. 2023. Sochetanie tsifrovyykh tekhnologii i organiceskogo proizvodstva v spetsializirovannom myasnom skotovodstve [Combination of digital technologies and organic production in specialized beef cattle breeding]. *Agrarnyi vestnik Urala* [Agrarian Bulletin of the Urals], no. 8(237), pp. 101–112. DOI 10.32417/1997–4868–2023–237–08–101–112. EDN LVPHUP.
86. Snimshchikova, I. V. & Chugaeva, Yu. A. 2021. Razvitie eksportorientirovannogo proizvodstva APK kak uslovie obespecheniya ekonomiceskoi bezopasnosti regiona [Development of export-oriented production of the agro-industrial complex as a condition for ensuring the economic security of the region]. *Trudy Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Proceedings of the Kuban State Agrarian University], no. 93, pp. 62–67. DOI 10.21515/1999–1703–93–62–67. EDN SVUHFE.
87. Stel'mashonok, E. V. & Stel'mashonok, V. L. 2021. Tsifrovaya transformatsiya agropromyshlennogo kompleksa: analiz perspektiv [Digital transformation of the agro-industrial complex: analysis of prospects]. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, vol. 13, no. 2, pp. 336–365. DOI 10.12731/2658–6649–2021–13–2–336–365. EDN UUMMYD.
88. Tarabukina, T. V. 2020. Modelirovanie ekonomiceskogo mekhanizma integratsii v molochno-produktovom klasterre [Modeling of the economic mechanism of integration in the dairy products cluster]. *Agrarnaya nauka* [Agrarian Science], no. 4, pp. 75–78. DOI 10.32634/0869–8155–2020–337–4–75–78. EDN PQSHVK.
89. Ternovykh, K. S., Kurennaya, V. V. & Leonova, N. V. 2021. Razvitie plodovo-yagodnogo podkompleksa: tendentsii, perspektivy [Development of the fruit and berry subcomplex: trends, prospects]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of Voronezh State Agrarian University], vol. 14, no. 1(68), pp. 109–115. DOI 10.53914/issn2071–2243\_2021\_1\_109. EDN USWIET.
90. Timirgaleeva, R. R. & Verdysh, M. V. 2023. Kontsepsiya formirovaniya modeli tsifrovogo klastera rastenievodstva agropromyshlennogo kompleksa [The concept of forming a model of a digital crop production cluster of the agro-industrial complex]. *Trudy Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Proceedings of the Kuban State Agrarian University], no. 107, pp. 42–47. DOI 10.21515/1999–1703–107–42–47. EDN FKFBSP.
91. Tod, N. A. 2020. Metody optimizatsii protsesssa sbyta sel'khozproduktsii fermerskikh khozyaistv [Methods for optimizing the sales process of agricultural products of farms]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 5, pp. 88–92. DOI 10.32651/205–88. EDN OHUYQA.
92. Troshin, A. S., Stryabkova, E. A. & Demenko, V. V. 2014. Perspektivy razvitiya myasnogo klastera Belgorodskoi oblasti [Prospects for the development of the meat cluster of the Belgorod region]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 11, pp. 57–61. EDN SXCTTD.
93. Tulokhonov, A. K. 2023. O Strategii sotsial'no-ekonomiceskogo razvitiya Sibiri: riski, problemy, resheniya [On the Strategy for Socio-Economic Development of Siberia: risks, problems, solutions]. *EKO* [ECO], no. 7(589), pp. 8–20. DOI 10.30680/ECO0131–7652–2023–7–8–20. EDN GZENHW.
94. Ukolova, N. V., Pototskaya, L. N. & Novikova, N. A. 2022. Regional'naya model' transfera tekhnologii v agrarnyi sektor ekonomiki na osnove sozdaniya klasterov i partnerstv [Regional model of technology transfer to the agrarian sector of the economy based on the creation of clusters and partnerships]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 7, pp. 48–55. DOI 10.33305/227–48. EDN AIZRHW.
95. Ulez'ko, A. V., Kurnosov, A. P., Savchenko, T. V. & Nedikov, K. D. 2021. O modelyah integratsionnykh vzaimodeistvii v agroprodovol'stvennom komplekse [On models of integration interactions in the agro-food complex]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of Voronezh State Agrarian University], vol. 14, no. 4(71), pp. 101–109. DOI 10.53914/issn2071–2243\_2021\_4\_101. EDN BUWXL.
96. Ustinova, S. A. & Latysheva, A. I. 2018. Organizatsionno-ekonomiceskii aspekt formirovaniya tsifrovogo zernopromyshlennogo klastera [Organizational and economic aspect of the forma-

- tion of a digital grain industrial cluster]. *Agrarnyi vestnik Urala* [Agrarian Bulletin of the Urals], no. 7(174), p. 13. EDN VOLOOK.
97. Ushachev, I. G. & Rakhmanov, A. M. 2018. Faktory prostranstvennogo razvitiya APK na primere rossiisko-kazakhstanskogo prigranich'ya [Factors of spatial development of the agro-industrial complex on the example of the Russian-Kazakh border area]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 4, pp. 62–74. EDN XQKYRN.
98. Faizrakhmanov, D. I., Shagivaliev, L. R. & Nezhmetdinova, F. T. 2014. Povyshenie effektivnosti kadrovogo obespecheniya agropromyshlennogo kompleksa v Respublike Tatarstan na osnove klasternogo podkhoda [Improving the efficiency of personnel support for the agro-industrial complex in the Republic of Tatarstan based on the cluster approach]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of the Kazan State Agrarian University], vol. 9, no. 4(34), pp. 58–64. DOI 10.12737/7756. EDN TLTYDX.
99. Khudyakova, E. V. 2015. Razvitie kooperatsii i integratsii v myasnom podkomplekse [Development of cooperation and integration in the meat subcomplex]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 12, pp. 87–91. EDN VECLUV.
100. Tsuglenok, O. M., Abushenkova, M. V., Akhmadeev, R. G. & Tyupakov, K. E. 2023. Klaster kak osnova ustoičivogo funktsionirovaniya predpriyatiy v sfere APK [Cluster as a basis for sustainable functioning of enterprises in the agro-industrial complex]. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, vol. 15, no. 1, pp. 416–434. DOI 10.12731/2658–6649–2023–15–1–416–434. EDN UISPTP.
101. Shaitan, B. I. 2018. Klasternyi podkhod k formirovaniyu i ispol'zovaniyu kadrovogo potentsiala sel'skikh territorii: metodologicheskii aspekt [Cluster approach to the formation and use of the personnel potential of rural territories: methodological aspect]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 9, pp. 49–54. EDN RZNIAL.
102. Shchetinina, I. V. & Sten'kina, M. V. 2017. Vzaimodeistviya sub"ektov APK v usloviyah tsifrovoi ekonomiki [Interactions of agro-industrial complex entities in the digital economy]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 10, pp. 23–33. EDN ZMYTUJ.
103. Shchetinina, I. V. & Sten'kina, M. V. 2021. Opyt i perspektivy formirovaniya agropromyshlennyykh klasterov v Sibiri [Experience and prospects for the formation of agro-industrial clusters in Siberia]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: Economics, Management], no. 7, pp. 17–27. DOI 10.33305/217–17. EDN HAZUYZ.
104. Yudin, A. A. & Tarabukina, T. V. 2021. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument razvitiya APK Respubliki Komi [Public-private partnership as a tool for the development of the agro-industrial complex of the Komi Republic]. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of Agriculture of Russia], no. 11, pp. 13–19. DOI 10.32651/2111–13. EDN FOJQHJ.
105. Ahrne, G. & Brunsson, N. 2005. Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 21, no. 4, pp. 429–449. DOI <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
106. Ahrne, G. & Brunsson, N. 2011. Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, vol. 18, no. 1, pp. 83–104. <https://doi.org/10.1177/1350508410376256>
107. Byrne, K. A. & Zabetakis, I. 2023. Farm to Fork: Balancing the Needs for Sustainable Food Production and Food for Health Promotion. *Sustainability*, vol. 15, no. 4, p. 3396. <https://doi.org/10.3390/su15043396>
108. Daniali, S. M., Khortabi, F. M., Barykin, S. E., Kapustina, I. V., Burova, A., Ostrovskaya, N., Lisin, A. & Shulzhenko, T. G. 2022. Formation of Infrastructure Provision for Personnel Needs in Gas and Petrochemical Cluster: The Case of Iran. *Economies*, vol. 10, no. 4, p. 79. <https://doi.org/10.3390/economies10040079>
109. Donaldson, A. 2022. Digital from farm to fork: Infrastructures of quality and control in food supply chains. *Journal of Rural Studies*, vol. 91, pp. 228–235. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.10.004>
110. Garaudel, P. 2020. Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 36, no. 1, p. 101094. DOI <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101094>
111. Grant, M. J. & Booth, A. 2009. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, vol. 26, pp. 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471–1842.2009.00848.x>

112. Jaidka, K., Khoo, C. S. G. & Na, J. 2013. Literature review writing: how information is selected and transformed. *Aslib Proceedings*, vol. 65, no. 3, pp. 303–325. <https://doi.org/10.1108/00012531311330665>
113. Kotliarov, I. D. 2022. Heterogeneity of stakeholders as an obstacle to the development of agricultural cooperatives in Russia. *Russian Peasant Studies*, vol. 7, no. 4, pp. 20–32. DOI 10.22394/2500-1809-2022-7-4-20-32. EDN LJKEEN.
114. Ménard, C. 2004. The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, vol. 160, no. 3, pp. 345–376. DOI <https://doi.org/10.1628/0932456041960605>
115. Ménard, C. 2022. Hybrids: where are we? *Journal of Institutional Economics*, vol. 18, no. 2, pp. 297–312. doi:10.1017/S1744137421000230
116. Mindlin, Y. B., Novikov, S. V., Kireev, S. V. [et al.] 2016. Innovative territorial clusters. *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 6, no. S8, pp. 251–256. EDN YUTSOT.
117. Snyder, H. 2019. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, vol. 104, pp. 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
118. Valentinov, V. & Fritzsch, J. 2007. Are Cooperatives Hybrid Organizations? An Alternative Viewpoint. *Journal of Rural Cooperation*, vol. 35, no. 2, pp. 141–155.
119. Williamson, O. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no. 2, pp. 269–296.

**Информация об авторах:**

Ю. Б. МИНДЛИН — кандидат экономических наук, доцент.

**Information about the authors:**

Yu. B. MINDLIN — Candidate of Economics, Associate Professor.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принятая к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 331.108.2

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.024

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕКРУТИНГА: АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ИТ-КОМПАНИИ

*Ирина Геннадьевна Юркова<sup>1</sup>, Юлия Эдуардовна*

*Каткова<sup>2</sup>, Ульяна Алексеевна Кузина<sup>3</sup>*

*1, 2, 3 Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия*

*<sup>1</sup> shelig@rambler.ru, SPIN-код: 4230-4384*

*<sup>2</sup> emylife\_mk@mail.ru, SPIN-код: 9731-4482*

*<sup>3</sup> ulkuzik@mail.ru*

**Аннотация.** Цифровая трансформация экономики и обострение конкуренции за кадры ставят ИТ-компании перед стратегической задачей привлечения высококвалифицированных специалистов. Устаревающие традиционные методы рекрутинга уступают место технологичным решениям, которые становятся новым стандартом в подборе персонала.

Статья посвящена анализу современных цифровых технологий рекрутинга, таких как видеорекрутинг, алгоритмы искусственного интеллекта, методы геймификации для оценки кандидатов, инструменты работы в социальных медиа и на профессиональных платформах. Анализ кейсов российского и зарубежного ИТ-рынка позволил выявить не только основные тренды, но и риски в практическом внедрении цифровых технологий, а также оценить, как эти инструменты меняют эффективность рекрутинговых процессов.

**Ключевые слова:** подбор персонала, технологии подбора персонала, управление персоналом, ИТ-компании, искусственный интеллект, геймификация, цифровизация HR, кадровый резерв, эффективность найма

**Для цитирования:** Юркова И. Г., Каткова Ю. Э., Кузина У. А. Цифровая трансформация рекрутинга: анализ технологий подбора персонала в ИТ-компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 222–227; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.024>

Original article

Digital economy

## DIGITAL TRANSFORMATION OF RECRUITING: ANALYSIS OF RECRUITMENT TECHNOLOGIES IN AN IT-COMPANY

Irina G. Yurkova<sup>1</sup>, Yulia E. Katkova<sup>2</sup>, Ulyana A. Kuzina<sup>3</sup>

*1, 2, 3 Kuban State University, Krasnodar, Russia*

*<sup>1</sup> shelig@rambler.ru, SPIN-код: 4230-4384*

*<sup>2</sup> emylife\_mk@mail.ru, SPIN-код: 9731-4482*

*<sup>3</sup> ulkuzik@mail.ru*

**Abstract.** The digital transformation of the economy and intensifying competition for talent poses a strategic challenge for IT companies: attracting highly qualified specialists. Outdated traditional recruiting methods are giving way to technological solutions that are becoming the new standard in recruitment.

This article analyzes modern digital recruitment technologies, such as video recruiting, artificial intelligence algorithms, gamification methods for candidate assessment, and tools for working with social media and professional platforms. An analysis of Russian and international IT market cases allowed us to identify not

only the main trends but also the risks associated with the practical implementation of digital technologies, as well as assess how these tools are changing the effectiveness of recruiting processes.

**Keywords:** recruitment, recruitment technologies, personnel management, IT-companies, artificial intelligence, gamification, HR digitalization, talent pool, recruitment efficiency

**For citation:** Yurkova I. G., Katkova Yu. E., Kuzina U. A. Digital transformation of recruiting: analysis of recruitment technologies in an IT-company // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 222–227 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.024>

© Юркова И. Г., Каткова Ю. Э., Кузина У. А., 2025

**Введение.** Современные технологии подбора персонала — это совокупность цифровых решений, инструментов и методов, направленных на поиск, привлечение и оценку кандидатов через применение автоматизации и искусственного интеллекта. Для IT-сектора, отличающегося особой динамикой, использование таких новых подходов позволяет поддерживать высокую скорость и качество найма, а также минимизировать риски ошибок при подборе персонала и обеспечивать конкурентоспособность на рынке.

Опыт успешных международных и российских IT-компаний показывает, что эффективность подбора достигается за счет синергии нескольких элементов. Помимо использования профессиональных платформ (LinkedIn, GitHub, Stack Overflow), компании все чаще прибегают к внедрению систем автоматизации, алгоритмов обучения через искусственный интеллект, инструментов геймификации и аналитики данных. Комплексный подход способствует не только формированию устойчивого кадрового резерва, но и благоприятного бренда компании как работодателя.

Сегодня подбор персонала в IT-сфере не ограничивается разовыми акциями, эволюционировав в непрерывную стратегию. Ядро такой стратегии составляет комплекс мер от многоканального цифрового поиска, AI-отбора, построения системы адаптации до оценки компетенций и формирования лояльности персонала. Такой стратегический цикл позволяет формировать команды с учётом стратегических целей бизнеса и изменяющихся требований отрасли.

Теоретические и практические аспекты подбора персонала раскрыты в трудах таких российских ученых, как Базарова Т. Ю., Кибанова А. Я., Веснина В. Р., Долженковой Ю. В., Деркач А. А., Дураковой И. Б., Ивоновой С. И., Мякушкина Д. Е. и др. В то же время вопросы цифровизации подбора персонала рассматриваются в работах Анисимовой С. В., Антоновой Н. В., Кузнецовой Е. А., Круглова Д. В., Мельничук А. В., Нагибина Н. И.,

Прохоренко Д. А., Шарапова Н. В., Щукина А. А. и ряда других авторов.

Значимость темы цифровизации подбора персонала в IT-компаниях обусловлена дефицитом квалифицированных специалистов и высокой конкуренцией на рынке труда. Ошибки рекрутинга влекут значительные финансовые потери, снижение производительности и утрату конкурентных преимуществ. Среди основных технологий, применяемых в IT-сфере, выделяют системы отслеживания кандидатов, использование искусственного интеллекта для автоматизации скрининга, геймификацию для оценки компетенций, видеорекрутинг и аналитику на основе больших данных. Внедрение этих методов позволяет ускорить процесс подбора, обеспечивая качественный найм, снизить текучесть персонала и поддерживать инновационный имидж компании на рынке труда.

Успешные кейсы российских IT-компаний, таких как «Яндекс», «СберТех» и «Лаборатория Касперского», служат практическим подтверждением действенности данного подхода. Например, в «Яндексе» проводят хакатоны и онлайн-челленджи для поиска талантливых разработчиков, в «СберТехе» используются цифровые платформы оценки личностных (психологических) качеств сотрудников, а в «Лаборатории Касперского» внедрена система автоматизированного поиска кандидатов в глобальном масштабе. Эти примеры подтверждают значимость применения современных цифровых технологий в сфере подбора персонала для обеспечения кадровой стабильности и эффективности бизнеса.

### Результаты и обсуждения

Анализ применения цифровых технологий в сфере подбора персонала в IT-индустрии позволил выделить несколько ключевых трендов, определить их эффективность и сопутствующие вызовы.

Применение систем отслеживания кандидатов на этапе поиска персонала стало неотъемлемым элементом рекрутинга и стандартом в IT-индустрии. Крупные компании используют данные

системы для фильтрации резюме и управления процессом найма. Такие системы позволяют сократить цикл найма, вести анализ эффективности различных каналов привлечения, автоматизировать рутинные коммуникации с кандидатами. Вместе с тем, важно обозначить существенный недостаток применения систем отслеживания кандидатов — риск отсева перспективных и релевантных специалистов с нелинейным карьерным ростом из-за жесткой фильтрации по ключевым словам (например, разработчиков с нестандартным опытом). Таким образом, эффективность систем отслеживания кандидатов высока при массовом подборе, но требует гибкой настройки.

Цифровые технологии используются для интеллектуального отбора кандидатов в профессиональных сетях, автоматизации первичных собеседований и прогнозировании эффективности подбора. Многие международные корпорации уже интегрировали такие алгоритмы в подбор персонала. Результаты анализа показывают, что AI-скринг способен сократить время на подбор вдвое, но сохраняется серьезная проблема — алгоритмическая предвзятость, которая может выражаться в дискриминации по половому или возрастному признаку. Данный фактор сдерживает внедрение технологии без разработки процессов валидации.

Для оценки профессиональных навыков в IT-компаниях активно применяются инструменты геймификации: хакатоны, челлендж-тесты, онлайн-турниры. За счет повышения вовлеченности кандидатов эти методы позволяют оценить не только техническую компетентность, но и некоторые личностные качества: работу в команде, стрессоустойчивость, креативность. Оборотной стороной использования геймификации является высокая ресурсозатратность — необходимость разработки релевантных кейсов и организации сложного процесса оценки.

Распространение удаленного формата работы стимулировало активное внедрение видеорекрутинга, включая платформы для записи ответов кандидата с последующим AI-анализом невербальных сигналов. Такой метод позволяет сократить операционные расходы на первых этапах подбора персонала.

Анализ собранных данных показывает, что внедрение цифровых технологий в процессы подбора персонала сталкивается с рядом проблем: риск алгоритмической дискриминации, ухудшение качества взаимодействия с кандидатами, повышение требований к защите персональных данных,

дефицит цифровых компетенций у HR-специалистов. Выделенные проблемы значительно влияют на эффективность использования инструментов цифровых технологий.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют об устойчивой тенденции к углублению цифровой трансформации рекрутинга в IT-индустрии. Основными векторами развития выступают внедрение гибридных форм оценки персонала, сочетающих онлайн-тестирование и живое интервью; расширение практики «кандидат-ориентированного рекрутинга», где особое внимание уделяется опыту и вовлеченности соискателя; усиление регулирования применения цифровых технологий в сфере управления персоналом для обеспечения прозрачности и недопущения дискриминации.

### Вывод

Проведённый анализ современных технологий подбора персонала в IT-компаниях позволяет сделать ряд значимых выводов.

Во-первых, интеграция технологических решений трансформируется из инструмента оптимизации в критически важный элемент конкурентоспособности IT-компаний на рынке труда. Это позволяет не только повысить операционную эффективность (скорость найма), но и вывести на новый уровень качество принимаемых кадровых решений.

Во-вторых, автоматизация и алгоритмизация демонстрируют высокую результативность в условиях дефицита талантов, сокращая временные затраты и повышая точность оценки профессиональных компетенций. С другой стороны, были выявлены системные риски, которые связаны с чрезмерной алгоритмизацией.

В-третьих, цифровая грамотность HR-специалистов — ключевое условие для эффективного использования передовых технологий подбора персонала, поэтому наиболее значимых результатов добиваются те компании, которые фокусируются на развитии у сотрудников компетенций стратегического анализа персонала. Это позволяет перейти от тактического закрытия вакансий к прогнозированию кадровых потребностей.

Наконец, ключевым вектором развития и наиболее эффективным является создание целостной цифровой среды, которая включает в себя полный цикл профессиональной жизни сотрудника в организации — от привлечения и адаптации до развития, удержания и ротации. В такой модели фокус смещается на создание интегрированной платфор-

мы, ориентированной на достижение бизнес-целей и формирование долгосрочных отношений с сотрудниками.

Таким образом, современные цифровые технологии подбора персонала представляют собой не просто набор инструментов, а стратегический актив, определяющий устойчивость кадрового обе-

спечения и инновационный потенциал компании. Выделенный комплексный подход требует баланса между технологической эффективностью и человекоцентричностью, операционными выгодами и этической ответственностью, решением текущих кадровых задач и ориентиром на стратегический кадровый резерв.

### Список источников

1. Анисимова С. В. Искусственный интеллект в процессе подбора персонала // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф., Красноярск, 28–29 марта 2024 г. Красноярск: СибГУ им. М. Ф. Решетнева, 2024. С. 185–189.
2. Антонова Н. В., Кузнецова Е. А. Инновационные методы подбора персонала в современных организациях // Экономика, управление и социум. 2019. № 3 (39). С. 33–37.
3. Костенко Е. П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт // Journal of Economic Regulation. 2018. Т. 9, № 4. С. 107–123.
4. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Организация цифрового управления персоналом // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2020. № 1 (109). С. 87–92.
5. Мельничук А. В., Мельничук Ю. А. Геймификация как эффективный инструмент оценки кандидатов при подборе персонала // Материалы Ивановских чтений. 2016. № 2(6). С. 110–116.
6. Михалкина Д. А. Цифровая революция как фактор формирования новых трендов в развитии механизма управления персоналом // Управление в экономических и социальных системах. 2020. № 1 (3). С. 10–16.
7. Пономаренко А. С., Бецан Д. О. Цифровой подход к ведению личных дел сотрудников // Направления повышения эффективности управленической деятельности органов государственной власти и местного самоуправления: сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф., Алчевск, 15 декабря 2022 г. Алчевск: Изд-во ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В. Даля», 2023. С. 424–426.
8. Пономаренко А. С., Бецан Д. О., Костенко Д. М. Цифровизация кадровых процессов // Направления повышения эффективности управленической деятельности органов государственной власти и местного самоуправления: сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф., Алчевск, 15 декабря 2022 г. Алчевск: Изд-во ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В. Даля», 2023. С. 369–372.
9. Юркова И. Г., Евдокимова Д. О. Анализ и совершенствование практики подбора персонала промышленной компании // Человек. Сообщество. Управление: материалы XXIV Всерос. науч.-практ. конф., Краснодар, 15–16 февраля 2024 г. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2024. С. 146–148.
10. Юркова И. Г., Пчелинцева Д. А. Проблемы оценки эффективности обучения персонала в условиях цифровизации // XII Столыпинские чтения. Социально-политическое пространство и публичная политика: векторы внешне- и внутриполитического взаимодействия и развития в условиях глобальных перемен: материалы Всерос. науч.-практ. конф., Краснодар, 9–10 ноября 2023 г. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2023. С. 296–299.

### References

1. Anisimova S. V. 2024. Iskusstvennyy intellekt v protsesse podbora personala [Artificial intelligence in the personnel selection process]. In: Upravlenie chelovecheskimi resursami — osnova razvitiya innovatsionnoy ekonomiki: materialy XIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Krasnoyarsk, 28–29 marta 2024 goda [Human Resource Management — the Basis for the Development of an Innovative Economy:
- Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference, Krasnoyarsk, March 28–29, 2024]. Krasnoyarsk: Sibirskiy gosudarstvennyy universitet nauki i tekhnologiy im. akad. M. F. Reshetneva, pp. 185–189.
2. Antonova N. V. and Kuznetsova E. A. 2019. Innovatsionnye metody podbora personala v sovremenyykh organizatsiyakh [Innovative methods of personnel selection in modern organizations].

- Ekonomika, upravlenie i sotsium [Economics, Management and Society], no. 3 (39), pp. 33–37.
3. Kostenko E. P. 2018. Sovremennye trendy v upravlenii personalom: otechestvennyi i zarubezhnyy opyt [Modern trends in personnel management: domestic and foreign experience]. Journal of Economic Regulation [Voprosy regulirovaniya ekonomiki], vol. 9, no. 4, pp. 107–123.
4. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V. and Kalinina I. A. 2020. Organizatsiya tsifrovogo upravleniya personalom [Organization of digital personnel management]. Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], no. 1 (109), pp. 87–92.
5. Mel'nicuk A. V. and Mel'nicuk Yu. A. 2016. Geimifikatsiya kak effektivnyy instrument otsenki kandidatov pri podbore personala [Gamification as an effective tool for candidate assessment in personnel selection]. Materialy Ivanovskikh chteniy [Materials of Ivanov Readings], no. 2(6), pp. 110–116.
6. Mikhalkina D. A. 2020. Tsifrovaya revolyutsiya kak faktor formirovaniya novykh trendov v razvitiyu mekhanizma upravleniya personalom [Digital revolution as a factor in the formation of new trends in the development of personnel management mechanisms]. Upravlenie v ekonomicheskikh i sotsial'nykh sistemakh [Management in Economic and Social Systems], no. 1 (3), pp. 10–16.
7. Ponomarenko A. S. and Betsan D. O. 2023. Tsifrovoy podkhod k vedeniyu lichnykh del sotrudnikov [Digital approach to maintaining employee personal files]. In: Napravleniya povysheniya effektivnosti upravlencheskoy deyatel'nosti organov gosudarstvennoy vlasti i mestnogo samoupravleniya: sbornik materialov V Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Alchevsk, 15 dekabrya 2022 g. [Directions for Improving the Efficiency of Management Activities of Public Authorities and Local Self-Government: Collection of Materials of the V International Scientific and Practical Conference, Alchevsk, December 15, 2022]. Alchevsk: Izdatel'stvo GOU VO LNR «LGU im. V. Dalya», pp. 424–426.
8. Ponomarenko A. S., Betsan D. O. and Kostenko D. M. 2023. Tsifrovizatsiya kadrovykh protsessov [Digitalization of personnel processes]. In: Napravleniya povysheniya effektivnosti upravlencheskoy deyatel'nosti organov gosudarstvennoy vlasti i mestnogo samoupravleniya: sbornik materialov V Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Alchevsk, 15 dekabrya 2022 g. [Directions for Improving the Efficiency of Management Activities of Public Authorities and Local Self-Government: Collection of Materials of the V International Scientific and Practical Conference, Alchevsk, December 15, 2022]. Alchevsk: Izdatel'stvo GOU VO LNR «LGU im. V. Dalya», pp. 369–372.
9. Yurkova I. G. and Evdokimova D. O. 2024. Analiz i sovershenstvovanie praktiki podbora personala promyshlennoy kompanii [Analysis and improvement of personnel selection practices in an industrial company]. In: Chelovek. Soobshchestvo. Upravlenie: materialy KhKhIV Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Krasnodar, 15–16 fevralya 2024 [Person. Community. Management: Materials of the XXIV All-Russian Scientific and Practical Conference, Krasnodar, February 15–16, 2024]. Krasnodar: Kubanskiy gosudarstvennyy universitet, pp. 146–148.
10. Yurkova I. G. and Pchelintseva D. A. 2023. Problemy otsenki effektivnosti obucheniya personala v usloviyakh tsifrovizatsii [Problems of assessing the effectiveness of personnel training in the context of digitalization]. In: KhII Stolypinskie chteniya. Sotsial'no-politicheskoe prostranstvo i publichnaya politika: vektry vneshe- i vnutripoliticheskogo vzaimodeystviya i razvitiya v usloviyakh global'nykh peremen: materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Krasnodar, 9–10 noyabrya 2023 [XII Stolypin Readings. Socio-Political Space and Public Policy: Vectors of Foreign and Domestic Policy Interaction and Development in the Context of Global Changes: Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Krasnodar, November 9–10, 2023]. Krasnodar: Kubanskiy gosudarstvennyy universitet, pp. 296–299.

### Информация об авторах:

И. Г. ЮРКОВА — кандидат психологических наук, доцент, кафедра управления персоналом и организационной психологии;

Ю. Э. КАТКОВА — преподаватель, кафедра управления персоналом и организационной психологии;

---

У. А. КУЗИНА — студент 3 курса магистратуры, кафедра управления персоналом и организационной психологии.

**Information about the authors:**

I. G. YURKOVA — Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management and Organizational Psychology;

Yu. E. KATKOVA — Lecturer, Department of Personnel Management and Organizational Psychology;

U. A. KUZINA — 3rd-year Master's Student, Department of Personnel Management and Organizational Psychology.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 656

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.025

## **ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА АКТИВИЗАЦИЮ ЛОГИСТИКИ МТК «СЕВЕР-ЮГ»**

*Вадим Валерьевич Туаев<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Северо-Осетинский государственный университет  
имени К. Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия*

*<sup>1</sup> tu34ai@mail.ru*

**Аннотация.** Соглашение о создании пространства международного транспортного коридора «Север — Юг» было подписано Российской Федерацией, Исламской Республикой Иран и Индийской Республикой еще в далёком 2000 году. Однако в силу различных причин данная транспортная артерия так и не заработала в полную силу. Со временем некоторые страны-участницы договора стали подвергаться различного рода ограничениям и санкциям со стороны стран Запада, в том числе запрету пользоваться портовой инфраструктурой стран Европы. Это подстёгивает их искать пути обхода этих препятствий в международной торговле. Ещё одним фактором, ускоряющим переход к логистике по маршруту Санкт-Петербург — Мумбай без пересечения Суэцкого канала, является зависимость судоходства в этом перешейке от форс-мажорных обстоятельств. Судно «Ever Given» застряло на целую неделю. Из-за аварии еще почти 500 судов с тысячами контейнеров попали в пробку.

Поэтому развитие перевозок по коридору «Север — Юг» на полную мощность имеет стратегическое значение для экономики стран Евразийского экономического союза и Ирана, так как именно на Россию приходится три четверти иранского экспорта в ЕАЭС. На Иран также производится санкционное давление со стороны западных государств. Не остаётся в стороне и Индия, в особенности в силу складывающейся обстановки с соседним Пакистаном. Давний территориальный конфликт двух ядерных держав рискует в любую секунду перерасти в военное столкновение.

**Ключевые слова:** экономика, логистика, международные перевозки, санкции, мультимодальные перевозки

**Для цитирования:** Туаев В. В. Влияние санкций на активизацию логистики МТК «Север-Юг» // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 228–233; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.025>

Original article

**Logistics and marketing**

## **THE IMPACT OF SANCTIONS ON THE INTENSIFICATION OF LOGISTICS OF THE INTERNATIONAL TRANSPORT CORRIDOR «NORTH-SOUTH»**

*Vadim V. Tuaev<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> K. L. Khetagurov North Ossetian State University, Vladikavkaz, Russia*

*<sup>1</sup> tu34ai@mail.ru*

**Abstract.** The agreement on the creation of the North-South international transport corridor was signed by Russia, Iran and India back in 2000. However, due to various reasons, this transport artery has not been fully operational. Over time, some countries participating in the treaty began to be subjected to various kinds of restrictions and sanctions from Western countries, including a ban on using the port infrastructure of European

countries. This encourages them to look for ways to circumvent these obstacles in international trade. Another factor accelerating the transition to logistics along the St. Petersburg-Mumbai route without crossing the Suez Canal is the dependence of shipping in this isthmus on force majeure. The ship "Ever Given" was stuck for a whole week. Due to the accident, almost 500 more ships with thousands of containers were stuck in traffic.

Therefore, the development of transportation along the North-South corridor at full capacity is of strategic importance for the economies of the countries of the Eurasian Economic Union and Iran, since Russia accounts for three quarters of Iran's exports to the EAEU. Sanctions pressure is also being exerted on Iran by Western states. India is not left out either, especially due to the current situation with neighboring Pakistan. The long-standing territorial conflict between the two nuclear powers risks escalating into a military clash at any second.

**Keywords:** economics, logistics, international transportation, sanctions, multimodal transportation

**For citation:** Tuaev V. V. The impact of sanctions on the intensification of logistics of the International Transport Corridor "North-South" // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 228–233 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.025>

© Туаев В. В., 2025

**Введение.** Юридическим обоснованием создания коридора «Север — Юг» явилось подписание 12 сентября 2000 года в Санкт-Петербурге трёх странами — Индией, Ираном и РФ — межправительственного Соглашения о международном транспортном коридоре «Север — Юг».

В числе присоединившихся к проекту: Казахстан, Белоруссия, Оман, Таджикистан, Азербайджан, Армения, Сирия. И в качестве наблюдателя — Болгария. В 2025 году своё желание присоединиться к проекту изъявил Туркменистан.

### Цель и методология исследования

В качестве цели написания данной научной работы служит рассмотрение влияния санкционного давления на экономическое сотрудничество стран-участниц данного соглашения.

В роли объекта исследования выступает товарооборот между Россией и Ираном.

Предметом же — пути преодоления сложившейся ситуации.

### Основная часть

Начиная с 2014 года, а особенно с 2022 года, Россия находится под 12000 различных санкций, введённых десятками государств в обход Совета Безопасности ООН. В этой связи необходимо ускорять внедрение полной мощности транспортного коридора «Север — Юг» на всех трёх направлениях.

Первое направление проходит через акваторию Каспийского моря. Большая часть грузов коридора проходит по этому пути за счет возможности использования железнодорожного транспорта, речного и морского сообщения. В частности, производятся дноуглубительные работы в Волго-Каспийском судоходном канале для того, чтобы

использовать нереализуемый потенциал наших рек в части логистики грузов. Эта работа проводится российскими компаниями в сотрудничестве с иранскими и китайскими коллегами. Участие иранской стороны объяснимо, поскольку Исламская Республика Иран также находится под санкционным давлением, и для него жизненно необходим кратчайший путь для доставки своей продукции на мировые рынки. Что касается Китая, то этот участник мировой торговли развивает свою инициативу «Один пояс — один путь» для ускорения своей торговли со странами Среднего Востока, Закавказья и Европы. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что Китайской Народной Республике выгодно развитие транспортной инфраструктуры всех стран, по территории которых проходит данная сеть торговых путей. Ещё один немаловажный, на мой взгляд, фактор — это использование ледоколов в акватории северного Каспия, так как порты, находящиеся в городе Астрахань, являются замерзающими. Стоит также отметить, что Россия имеет самый большой ледокольный флот, в том числе атомоходный. В 2023 году доля грузоперевозок транскаспийского участка по коридору составила 20%, 70% грузов доставлено по западной ветке, 10% — по восточной. Вызывает озабоченность и состояние самой акватории Каспийского моря. Каспий мелеет. Это делает нереализуемым использование крупных судов класса «река-море». Прикаспийские порты на территории России Оля, Астрахань и Махачкала имеют устаревшую инфраструктуру и ограниченную пропускную способность в 10 млн. тонн в год. Иранские же порты способны принимать и оформлять больший объем грузов. Но отсутствуют железнодорожные подъезды к ним. А это, в свою очередь, вызывает

необходимость дополнительного перегруза товаров из Ирана и стран Персидского залива с железнодорожных составов на автомобильный транспорт, тем самым увеличивая издержки, затраты дополнительных средств и времени.

Основной поток грузов приходится на западное направление коридора «Север — Юг». Через пункты пропуска между Россией и Азербайджаном (Яраг-Казмаляр и Тагиркент-Казмаляр) и Россией и Грузией (Верхний Ларс) идет грузопоток автомобильным транспортом. В пункте пропуска Тагиркент-Казмаляр действует система электронных очередей для резервирования даты и времени пересечения государственной границы. В пункте пропуска Верхний Ларс такая система заработает с 1 октября 2025 года. Это существенно сократит время прохождения государственной границы, а также сократит очереди большегрузных машин перед КПП. Это решение давно назрело, поскольку данный пункт пропуска — единственный путь из Европы в Азию для участников внешнеэкономической деятельности из Грузии, Армении и Турции. А в связи с военными действиями на украинском направлении и с последовавшими санкциями со стороны некоторых европейских стран осложнилась логистика торговли России и Белоруссии со странами Европы, которые не вводили ограничения в отношении этих стран. Поэтому большая часть грузопотоков, которые ранее приходились на пограничные переходы с Украиной и странами Прибалтики, идет через Верхний Ларс. Ограничивает пропускную способность нестабильность погоды на Крестовом перевале в Грузии. Большую часть года данный участок постоянно находится под угрозой сильных снегопадов и схода лавин. В апреле этого года Верхний Ларс три дня подряд был закрыт для проезда большегрузного транспорта. В результате за это время перед КПП Верхний Ларс скопилось около 5000 грузового транспорта. Идет строительство дороги в обход Крестового перевала. Предполагается, что новый участок Квешети — Коби длиной 23 км включит в себя 5 тоннелей и 6 мостов. К маю 2025 года возведен 1 мост и пробурено 3 тоннеля.

Важно обратить внимание на еще одну артерию, связывающую Россию с Закавказьем и являющейся частью транспортного коридора «Север — Юг». Это Транскавказская автомагистраль. Она начинается от российской федеральной трассы Р-217 «Павловская — Яраг-Казмаляр» в районе озера Бекан в Северной Осетии, далее проходит через города Ардон и Алагир, преодолевает Главный

Кавказский хребет и заканчивается в городе Цхинвал, столице независимого государства Республика Южная Осетия. Однако ввиду причин, связанных с давним конфликтом между Грузией и Южной Осетией как бывшей автономии в составе Грузии, не представляется возможным открытие транзита для турецких товаров, идущих через горы Кавказа, именно через данную артерию. Хочется отметить, что изначально эта дорога имела логический конец в грузинском городе Гори, но из-за выше описанных причин на данный момент Трансам является тупиковым направлением. До 2004 года по этой дороге осуществлялся транзит грузинских и армянских товаров. В 2025 году запланирована реконструкция пропускного пункта «Нижний Зарамаг» между Россией и Южной Осетией. По плану Правительства РФ предполагается увеличение числа полос с 11 до 18. Это позволит увеличить пропускную способность этого пункта в 9 раз. Однако, к сожалению, данные усилия помогут облегчить передвижение для физических лиц. Что касается движения товаров, то они в подавляющем большинстве идут из России в Южную Осетию. Экспорт товаров из Южной Осетии характеризуется сезонностью, поскольку основная статья экспорта — это плодовоощная продукция.

Также стоит упомянуть, что началось долгожданное строительство железнодорожной ветки Решт (Иран) — Астара (Азербайджан). Это был последний участок на западной ветке коридора, который необходимо снабдить железнодорожной дорогой, поскольку потенциал автомобильных перевозок ограничен. Завершить строительство 162 км железной дороги планируется в 2027 году. Вообще, в последние годы экономическое сотрудничество России и Ирана вышло на новый уровень. В 2024 году товарооборот России и Ирана приблизился к 5 млрд. долларов. Пятью годами ранее объемы торговли были вдвое меньше. Иран экспортирует в Россию фрукты, орехи, овощи, корнеплоды, продукты их переработки, химикаты, пластмассы и изделия из них. А Россия — зерно, древесину и изделия из нее, станки и механические устройства, мясо и фармацевтическую продукцию. В этой структуре товарооборота я не учитываю составляющую военной продукции и продукции двойного назначения.

15 мая 2025 года вступило в силу принятное еще 2 года назад соглашение о свободной торговле между странами ЕАЭС и Ираном. Оно охватывает более 90% российского экспорта в Иран. Средняя ставка иранской ввозной таможенной пошлины

снизится с 17 до 5%. А на целый ряд товарной номенклатуры пошлины и вовсе обнуляются. Обнуление пошлин затронет электроаппаратуру, черные металлы, трубы, бумагу, радиолокационное оборудование, сахар, мясо крупного рогатого скота, подсолнечное, соевое, рапсовое масло и зерновые культуры. Можно считать это соглашение историческим, поскольку Исламская Республика Иран многие годы в условиях ограниченности в мировой торговле активно защищала внутренний рынок и не пускала иностранные товары.

В дополнение к вышеуказанным мерам также соглашение подразумевает отказ от количественных ограничений на импорт, ускорение и упрощение таможенных процедур, прозрачные и понятные правила технического регулирования, договоренности по санитарным, ветеринарным и фитосанитарным мерам, механизмы противодействия демпингу с соблюдением взаимных интересов.

В последние годы объём грузоперевозок по коридору «Север-Юг» составляет 14–18 млн. тонн. В планах Правительства РФ довести эту цифру до уровня 40 млн. тонн к 2030 году. Хочется обратить внимание и на состояние транспортной инфраструктуры на западном ответвлении МТК «Север-Юг». Если в России и Азербайджане основной акцент в грузоперевозках ложится на железные дороги, так как в этих государствах на расположенных в них маршрутах прохождения товаров железные дороги, в основном, двухпутные и электрифицированные. Это позволяет российским и азербайджанским властям заявлять о мощности в 25 млн. тонн грузов. В то время как в Иране железные дороги в большинстве своем однопутные и неэлектрифицированные. Осложняет положение недостроенный участок от Астары до Решта. 162 км в горной местности, а также прилегающие территории, которые надо выкупить у частных собственников. Эти земли считаются одними из самых дорогих в стране. Еще одна проблема, над которой до сих пор думают эксперты и аналитики — это разность железнодорожной колеи. Напомню, в России, Азербайджане, Казахстане и Туркменистане она составляет 1520 мм, а в Иране — 1435 мм. Это создаёт дополнительные препоны для ускоренного прохождения составов с севера на юг и обратно. В этой связи возникает необходимость строить параллельные пути с более широкой колеёй, а на это нужны дополнительные инвестиции и ещё большее время.

А в сфере автомобильных дорог ситуация зеркальная. В России на юге страны большинство

участков имеют двухполосное движение, и только на подъезде к крупным населённым пунктам увеличиваются до четырёх полос. Известные на весь Северный Кавказ пробки в Хасавюрте, например. Этот пример я упомянул неслучайно, поскольку отсюда вытекает проблема отсутствия обходов крупных городов. Обход Владикавказа, к слову, начали строить еще в 2008 году, завершить только в 2026 году, если не заморозится финансирование. Завершение строительства этого объекта в совокупности с вводом в эксплуатацию дороги в обход Крестового перевала позволит ускорить прохождение российско-грузинской границы и разгрузит пункты пропуска в Дагестане на границе с Азербайджаном. В Азербайджане, в основном, четырёхполосные шоссе. В Иране вокруг Тегеранской агломерации шестиполосные трассы. Далее на юг дороги сужаются до четырёх полос.

### **Выводы и предложения**

Требует гармонизации и синхронизации таможенное законодательство стран-участниц этого проекта. Снижение, а в случае с целым рядом товаров обнуление ввозных пошлин в Иран позволяет сэкономить до 300 млн. долларов в год для российской стороны, но этого недостаточно, хотя, конечно, имея дело с протекционистским курсом Ирана, уже это можно расценить как существенную подвижку в развитии двусторонних отношений.

Развитие транспортных путей требует колоссальных инвестиций и затрат, как денежных, так и временных.

Обновление морского флота также назрело. Средний возраст кораблей составляет около 40 лет. При этом их маленькое водоизмещение вкупе с тем, что акватория Каспия мелеет, не позволяет перевозить крупнотоннажные грузы. Это все сильно тормозит рост перевозок по центральному пути маршрута.

Спустя четверть века после официально достигнутого соглашения, мы видим, что только половину используется его расчетная мощность. Если бы в отношении таких крупных игроков, как Россия и Иран, не ввели санкции, неизвестно, сколько ещё времени заняли согласования разных стран по разным вопросам логистики данного мультимодального маршрута. Ещё много работы предстоит сделать всем странам, принимающим участие в совершенствовании и упрощении логистики с берегов Балтики до вод Индийского океана.

### Список источников

1. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 г. № 1734-р: в ред. распоряжения Правительства Российской Федерации от 11 июня 2014 г. № 1032-р.  
[vedomosti.ru/economics/articles/2023/12/21/1012232-oktyabrskaya-zheleznaya-doroga-sever-yug](https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/12/21/1012232-oktyabrskaya-zheleznaya-doroga-sever-yug)
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 08.11.2017 № 2469-р «О Стратегии развития российских морских портов в Каспийском бассейне, железнодорожных и автомобильных подходов к ним на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ. 2017. № 47. Ст. 7016.
3. Выдашенко Л. А., Выдашенко П. А. Новые тенденции и перспективы развития международного транспортного коридора «Север — Юг» // Бюллетень науки и практики. 2023. Т. 9. № 12. С. 239–246.
4. Лебедев В. Н. Технология перевозок. СПб.: Изд-во ГУМРФ им. адм. С. О. Макарова, 2015. 444 с.
5. Леонов В. Е. Пути повышения эффективности морских грузоперевозок. М.: Моркнига, 2019. 299 с.
6. Октябрьская железная дорога «Север — Юг» [Электронный ресурс]. URL: <https://spb.vedomosti.ru/economics/article/2023/12/21/1012232-oktyabrskaya-zheleznaya-doroga-sever-yug>
7. Очевидцы показали, как в Волгограде шлюзуется ледокол «Капитан Демидов» [Электронный ресурс]. URL: <https://gorvesti.ru/transport/ochevidtsy-pokazali-kak-v-volgograd-shlyuzuetsya-ledokol-kapitan-demidov-130190.html>
8. Россия может выделить \$1,5 млрд. на железнодорожные проекты в Иране [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/07/25/932989-rossiya-videlit-15>
9. Санкции в сфере морских грузоперевозок — 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://mjr.ru/blog/sanktsii-v-sfere-morskikh-gruzoperevozok-2022/>
10. Санкции против РФ 2022 — счётчик санкций [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tehpodderzhka.ru/2022/06/sanctions-counter.html>
11. Судоходная компания Ирана нарастит грузопоток через Астрахань [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20231012/gruzopotok-1902313526.html>

### References

1. Transportnaya strategiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda [Transport Strategy of the Russian Federation for the period up to 2030]. 2014. Utverzhdena rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 22.11.2008 № 1734-r v redaktsii rasporyazheniya Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 11.06.2014 № 1032-r.
2. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii «Strategiya razvitiya rossiyskikh morskikh portov v Kaspijskom bassejne, zheleznodorozhnykh i avtomobil'nykh podkhodov k nim v period do 2030 goda» ot 08.11.2017 № 2469-r [Order of the Government of the Russian Federation “Strategy for the Development of Russian Seaports in the Caspian Basin, Railway and Road Approaches to Them for the Period up to 2030” of November 8, 2017 No. 2469-r]. Sobranie zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2017, no. 47, art. 7016.
3. Vydaшенко Л. А. and Vydaшенко П. А. 2023. Novye tendentsii i perspektivy razvitiya mezhdunarodnogo transportnogo koridora «Sever — Yug» [New trends and prospects for the development of the international transport corridor “North-South”]. Byulleten' nauki i praktiki [Bulletin of Science and Practice], vol. 9, pp. 239–246.
4. Lebedev V. N. 2015. Tekhnologiya perevozok [Transportation Technology]. Saint Petersburg: Izdatel'stvo GUMRF im. adm. S. O. Makarova. 444 p.
5. Leonov V. E. 2019. Puti povysheniya effektivnosti morskikh gruzoperevozok [Ways to improve the efficiency of sea freight transportation]. Moscow: Mornika. 299 p.
6. Oktyabr'skaya zheleznaya doroga «Sever — Yug» [Oktyabrskaya Railway «North-South»]. Available at: <https://spb.vedomosti.ru/economics/article/2023/12/21/1012232-oktyabrskaya-zheleznaya-doroga-sever-yug>
7. Ochevidtsy pokazali, kak v Volgograde shlyzuetsya ledokol «Kapitan Demidov» [Eyewitnesses showed how the icebreaker “Kapitan Demidov” is locked in Volgograd]. Available at: <https://gorvesti.ru/transport/ochevidtsy-pokazali-kak-v-volgograd-shlyuzuetsya-ledokol-kapitan-demidov-130190.html>

8. Rossiya mozhet vydelit' \$1,5 mlrd na zhelezno-dorozhnye proekty v Irane [Russia can allocate \$1.5 billion for railway projects in Iran]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/07/25/932989-rossiya-videlit-15>
9. Sanktsii v sfere morskikh gruzoperevozok — 2022 [Sanctions in the field of maritime transportation — 2022]. Available at: <https://mjr.ru/blog/sanktsii-v-sfere-morskikh-gruzoperevozok-2022/>
10. Sanktsii protiv RF 2022 — schyotchik sanktsiy [Sanctions against the Russian Federation 2022 — sanctions counter]. Available at: <https://www.tehpodderzhka.ru/2022/06/sanctions-counter.html>
11. Sudokhodnaya kompaniya Irana narastit gruzopotok cherez Astrakhan' [Iranian shipping company will increase cargo flow through Astrakhan]. Available at: <https://ria.ru/20231012/gruzopotok-1902313526.html>

**Информация об авторах:**

B. B. ТУАЕВ — аспирант, кафедра международных экономических отношений.

**Information about the authors:**

V. V. TUAEV — Postgraduate Student at the Department of International Economic Relations.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025;  
принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025;  
accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 300.34

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.026

## **ВЛИЯНИЕ СКИДОЧНЫХ КАМПАНИЙ НА РЕЙТИНГ И ПОВТОРНЫЕ БРОНИРОВАНИЯ**

*Анастасия Евгеньевна Устинова<sup>1</sup>*

*<sup>1</sup> Независимый эксперт по развитию туризма и гостеприимства*

*<sup>1</sup> balandina\_86@mail.ru*

*Автор, ответственный за переписку: Анастасия  
Евгеньевна Устинова, balandina\_86@mail.ru*

**Аннотация.** Цель исследования — обоснование влияния скидочных кампаний на рейтинг отеля и повторные бронирования, а также разработка модели исследования, пригодной для управленческих решений в тарифной политике. Материалы исследования состоят из релевантных научных и отраслевых публикаций. Методы исследования: содержательный и сравнительный анализ, дедуктивное моделирование, систематизация эмпирических наблюдений, синтез факторов. Результат исследования: предложена концептуальная методика исследования влияния скидочных кампаний на рейтинг и повторные бронирования. Выводы: а) влияние скидок на рейтинг и повторные бронирования неоднозначно и зависит от прозрачности итоговой цены, информационной среды и параметров предложения; б) наибольший положительный результат предоставляют решения, повышающие ясность стоимости и уместные по времени поощрения, согласованные с характеристиками гостя и канала продаж; в) для долгосрочной результативности требуется учёт медиаторов и условий применения скидок, а также регулярный мониторинг рейтинга, повторных бронирований и структуры продаж с последующим уточнением правил кампаний.

**Ключевые слова:** скидочные кампании, рейтинг отеля, повторные бронирования, ценообразование, онлайн-туристические агентства

**Для цитирования:** Устинова А. Е. Влияние скидочных кампаний на рейтинг и повторные бронирования // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 234–245; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.026>

Original article

*Logistics and marketing*

## **THE IMPACT OF DISCOUNT CAMPAIGNS ON RATINGS AND REPEAT BOOKINGS**

Anastasia E. Ustinova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Independent expert on tourism and hospitality development

<sup>1</sup> balandina\_86@mail.ru

Corresponding author: Anastasia Evgenievna Ustinova, balandina\_86@mail.ru

**Abstract.** The purpose of the study is to substantiate the impact of discount campaigns on hotel ratings and repeat bookings, as well as to develop a research model suitable for management decisions in tariff policy. The research materials consist of relevant scientific and industry publications. Research methods: substantive and comparative analysis, deductive modeling, systematization of empirical observations, synthesis of factors. Research result: a conceptual methodology has been proposed to study the impact of discount campaigns on ratings and repeat bookings. Conclusions: a) the impact of

discounts on rating and repeat bookings is ambiguous and depends on the transparency of the final price, the information environment and the parameters of the offer; b) the most positive result is provided by solutions that increase cost clarity and timely incentives consistent with the characteristics of the guest and the sales channel; c) for long-term effectiveness, consideration of mediators and conditions is required the application of discounts, as well as regular monitoring of the rating, repeat bookings and sales structure, followed by clarification of campaign rules.

**Keywords:** discount campaigns, hotel rating, repeat bookings, pricing, online travel agencies

**For citation:** Ustinova A. E. The impact of discount campaigns on ratings and repeat bookings // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 234–245 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.r.2025.10.09.026>

© Устинова А. Е., 2025

**В**ведение. На рынке онлайн-бронирования в 2025 г. наблюдается доминирование цифровых платформ как посредников, или онлайн-туристических агентств (англ. OTAs — Online Travel Agencies; далее OTA). Так, по итогам второго квартала 2025 г. Booking Holdings отчиталась о 309 млн. проданных ночей и 46,7 млрд. США валовых бронирований при росте выручки на 16% год к году; доля маркетинговых расходов составила 4,6% от валовых бронирований, что отражает высокую конкуренцию за видимость и трафик в цифровых каналах [18].

Масштаб операций OTA усиливает их воздействие на правила ценообразования и распределение спроса, и создаёт для отелей постоянное давление в части комиссий и необходимости поддерживать позиции в выдаче. На этом фоне исследование влияния скидочных кампаний приобретает прикладное значение для управления доходом и репутацией.

Данные о поведении потребителей (клиентов) указывают на высокий отклик на стимулы ценообразования. Так, в отчёте SiteMinder скидка названа самым ожидаемым предложением для 45% опрошенных путешественников [19], что подтверждает роль скидочных кампаний как базового инструмента привлечения первичных бронирований и быстрой загрузки. Предпочтение скидок формирует для отелей понятный рычаг спроса, однако вместе с тем усиливает зависимость результата от параметров промоакций, включая глубину дисконта, длительность и охват сегментов.

Кроме того, рейтинговые показатели в 2025 г. отражают устойчиво высокий уровень. Так, по данным квартального бенчмарка Shiji глобальный индекс отзывов в третьем квартале 2025 г. достиг 86,8%, при этом наибольший

прирост наблюдается у отелей среднего класса [20], что отражает неоднородность динамики удовлетворённости по категориям. Высокая чувствительность рейтингов к ожиданиям гостей в условиях активных промоакций задаёт исследовательскую задачу сопоставления эффектов скидок на рейтинг и повторные бронирования. Дисбаланс между «обещанием» OTA и отелей и фактическим качеством сервиса способен поднять конверсию в краткосрочном горизонте и вместе с тем ослабить лояльность клиентов. Для верификации этого влияния требуется исследование, учитывающее факторные различия.

Однако, несмотря на широкий пласт работ по теме гостиничной индустрии и туризма, в российской научной литературе отсутствуют научные исследования в области исследования влияния скидок и лояльности OTA или отелей на рейтинг и повторные бронирования. Учитывая неоднозначность развития геоэкономической ситуации в Российской Федерации, представляется целесообразным заложить теоретические основы развития данного направления за счёт разработки концептуальной методики.

### Материалы и методы

Анализ основан на содержательном изучении научных публикаций и данных по ценовой политике отелей, рейтингам и повторным бронированиям на OTA. Эмпирическая база включает результаты релевантных исследований влияния скидок на рейтинг и повторные бронирования. Теоретическая часть опирается на концепции ценообразования, поведенческие модели потребителей и механизмы управления услугами в гостиничном бизнесе.

### Результаты и обсуждение

Для понимания влияния скидочных кампаний на рейтинг и повторные бронирования как

в OTA, так и в отелях, прежде всего, целесообразно определить базовые понятия рейтинга отеля и повторного бронирования.

Рейтинг отеля отражает восприятие потребителями качества услуг и становится одним из ключевых факторов при выборе объекта размещения. Анализ эмпирических исследований подтверждает прямую зависимость между динамикой рейтинга и ценовой политикой отелей, включая скидочные кампании [7].

При более высокой цене ожидания клиентов усиливаются, что приводит к снижению рейтинга, тогда как предоставление скидок смягчает эти ожидания и повышает оценку пребывания [1]. Эта зависимость формирует устойчивую связь между стратегией ценообразования отеля и восприятием его качества сквозь призму публичных оценок, размещенных на OTA [2–3].

Рейтинг отеля оказывает воздействие как на восприятие качества, так и на поведение клиентов в процессе принятия решения о бронировании. Так, повышенные значения рейтинга увеличивают вероятность выбора объекта, что, в частности, подтверждается результатами исследований, в которых рейтинг выступает значимым предиктором решения о бронировании в сочетании со скидками [4].

При этом влияние скидок проявляется опосредованно — цена как стимул повышает чув-

ствительность к информации о качестве и усиливает значение рейтинга как критерия выбора.

В условиях насыщенного рынка туристических услуг данная зависимость усиливает конкуренцию между отелями за позиции в выдаче и приток новых гостей [5]. Значимость рейтинга отеля усиливается его ролью в формировании повторных бронирований. Высокие значения рейтинга повышают доверие клиентов и увеличивают вероятность возврата к проверенному объекту [6], тогда как скидки усиливают эффект рейтинга в краткосрочном периоде и расширяют приток новых клиентов, часть которых впоследствии совершает повторные бронирования [11].

Обобщая, можно отметить, что рейтинг отеля выступает и индикатором качества обслуживания, и инструментом конкурентной борьбы, усиливающим экономический эффект скидочных кампаний.

Безусловно, на рейтинг отеля может влиять множество факторов (табл. 1).

Скидочные кампании входят в число контролируемых факторов, влияющих на рейтинг, поскольку изменяют соотношение «ожидание — фактический опыт» в пользу более благоприятной оценки. Также следует отметить, что скидка, вне сомнения, вызывает привыкание у туристов, что подтверждается как научной литературой, так и личным опытом автора.

Таблица 1

### Ключевые факторы, влияющие на рейтинг отеля и повторные бронирования

Группа факторов	Влияние на рейтинг отеля	Влияние на повторные бронирования
Структура промо и обязательные сборы	Восприятие выгоды при прозрачной тарифной конструкции, снижение негативной оценки при отмене обязательных сборов	Рост вероятности выбора тарифа в будущем при отмене обязательных сборов, формирование предпочтения к аналогичным предложениям
Рейтинги и отзывы в OTA	Валентность и объём отзывов, заметность рейтинга, чувствительность оценки к обещаниям	Увеличение вероятности возврата при высоком рейтинге, усиление влияния качественных отзывов на выбор при повторе
Атрибуты и характеристики продукта	Категория, обновляемость номерного фонда, тип номера, уровень сервиса, загрузка	Различия в возврате по атрибутам, часть улучшений повышает цену без роста повторов, значимость полезности набора услуг
Канал бронирования и условия тарифа	Прямой канал, восприятие цены в канале, понятные условия тарифа	Укрепление намерений повторного бронирования при позитивных оценках канала и тарифа
Программы лояльности и тип членства	Косвенное влияние через ожидания и оценку обслуживания	Продление членства как прокси возврата, различия реакции на промо по уровням, готовность к повтору

Группа факторов	Влияние на рейтинг отеля	Влияние на повторные бронирования
Мобильные приложения и вовлечённость	Косвенная поддержка рейтинга через опыт использования	Рост лояльности к каналу, регулярное использование мобильного приложения,
Поведение после покупки и доп. услуг	Позитивная оценка при удачных предпродажах, ощущение выгоды	Усиление намерений к дальнейшим покупкам, формирование привычки к повтору при воспринимаемой выгоде
Ценовые ожидания опытных гостей	Риск заниженных оценок при завышенных ожиданиях, сглаживание оценок при справедливой цене	Необходимость учета стратегий постоянных гостей в тарифной политике, поддержка возврата при предсказуемых условиях цены

Источник: составлено автором по [6–17].

Информационная среда ОТА усиливает значение рейтинговых сигналов и задаёт для клиентов ориентиры при оценке качества. В условиях сопоставимых ценовых стимулов выбор определяется рейтингом и содержанием отзывов: валентность и объём отзывов оказываются значимее скидок, что повышает чувствительность оценки к любому несоответствию обещаний и фактического сервиса [4–5], в результате чего управление коммуникацией и качеством обслуживания влияет на будущие оценки через механизм публичной обратной связи.

Структурные характеристики предложения также задают рамки восприятия, которое конвертируется в оценку. Так, например, исследование гедонического ценообразования на примере реальных бронирований отелей показывает влияние атрибутов и услуг на экономические показатели отеля при учёте рейтингов клиентов как значимой переменной, что указывает на чувствительность рейтинга к характеристикам продукта и условиям размещения — категорийность, обновления фонда, тип номера и загрузка системно связаны с наблюдаемыми различиями в показателях, связанных с оценками гостей [15].

В совокупности политика ценообразования, подтверждённое в отзывах качество сервиса и атрибуты продукта образуют набор факторов, который определяет траекторию рейтинга во времени.

Повторные бронирования отражают закрепление отношений клиента с отелем и зависят от сочетания экономических стимулов и восприятия ценности. Эмпирические данные по программам лояльности показывают — продажи с применением скидок усиливают намерение продления платного членства, при этом чув-

ствительность различается по уровням членства и по типу промоакций. Для клиентов, имеющих более низкий социальный статус, более заметен эффект скидок, для премиальных клиентов — эффект купонов, тогда как влияние социальной удовлетворённости выше экономической, что усиливает вероятность возврата к бренду [17].

Практика гостиничного бизнеса в сегменте городских объектов подтверждает связь активности скидочных кампаний с поведенческими индикаторами повторных бронирований. В другой исследовательской модели, в которой лояльность включает в себя показатели повторной покупки, рекомендации и предпочтения, выявлены статистически значимые положительные связи между ценой как стимулом, онлайн-продвижением и лояльностью гостей, что указывает на способность скидок поддерживать возврат к отелю с учётом сохранения восприятия соотношения «цена — качество» [13].

На повторные бронирования также может влиять множество факторов. Повторные бронирования зависят и от скидок, и от характеристик продукта, которые формируют ожидаемую ценность при последующих визитах. Исследование на базе реальных бронирований показывает влияние атрибутов и услуг на доход и число повторных визитов — категория, обновления номерного фонда, тип номера и загрузка связаны с различиями в показателях повторов, при этом отдельные атрибуты повышают цену, не увеличивая повторные визиты, что подчёркивает то, что решение вернуться определяется совокупной полезностью факторов [15].

Повторные бронирования связаны с устойчивыми индикаторами приверженности. Так, в исследованиях используются лояльность к бренду и к каналу как валидированные прок-

си возвратности. В частности, показано влияние канала, цены и членства на измерения бренда, включающие лояльность и намерения к дальнейшим бронированием, что указывает на значимость настройки условий тарифа и статуса участника для удержания клиентов [10].

В мобильном контексте подтверждена роль ценностей потребления — гедонические и социальные ценности усиливают вовлечённость в мобильное приложение, вовлечённость повышает лояльность к приложению и поддерживает непрерывное использование для бронирований, что транслируется в возврат к каналу [14].

Конфигурация скидок при первом бронировании определяет поведение клиента при последующих визитах. Исследование показывает, что отмена обязательных дополнительных сборов воспринимается гостями как более выгодное предложение, чем прямая скидка от цены номера, что повышает вероятность возвращения к аналогичному тарифу в будущем [11]. Для постоянных гостей зафиксировано целенаправленное использование механизма скидок на улучшенные номера при заселении. Отели выделяют таких клиентов в отдельную ценовую категорию, поскольку их стратегия основана на ожидании последующих предложений по сниженной цене, что подтверждает необходимость учитывать характер повторного поведения при разработке тарифной политики [16].

Среди представленных факторов особенное значение приобретает ценовая политика, по-

скольку именно скидочные кампании напрямую могут воздействовать на восприятие стоимости размещения и поведение гостей. В настоящее время можно выделить несколько основных типов скидок (табл. 2).

Скидочная кампания в гостиничном бизнесе представляет собой совокупность решений ценообразования, направленных на коррекцию восприятия стоимости размещения и стимулирование спроса. При этом скидки и её форма по-разному воспринимаются клиентами и определяют как уровень продаж, так и их последствия для оценок и повторных бронирований. Тем не менее «покупательские привычки, как правило, реагируют в соответствии с ростом и снижением цен» [12, с. 572].

В зависимости от способа применения скидок различается и поведение клиентов — одни виды скидок стимулируют первичный спрос, другие — поддерживают повторные бронирования и лояльность. Структура скидочной кампании связана с восприятием выгоды и с последующим выбором тарифа.

Научные исследования показывают, что отмена обязательных дополнительных сборов воспринимается как более привлекательное ценовое решение, чем прямая скидка от цены номера, поскольку даёт ясное представление об окончательной стоимости; данный формат влияет и на повторные бронирования [11].

Таблица 2

### Классификация скидок кампаний

Тип скидки	Характеристика	Поведенческий эффект
Скидка от цены номера	Уменьшение стоимости бронирования в процентах или в фиксированной сумме	Смягчение ценового восприятия, рост вероятности первичного бронирования
Отмена обязательных дополнительных сборов	Предоставление полной или частичной отмены сборов, включаемых в итоговую стоимость	Повышение воспринимаемой выгоды, укрепление возвратности
Неожиданная скидка в момент покупки	Предложение скидки после выбора тарифа, до оплаты	Усиление чувства выгоды, рост вероятности покупки сопутствующих услуг
Скидка на дополнительные услуги	Снижение цены на питание, трансфер, парковку и др. После основного бронирования	Увеличение среднего дохода от гостя, закрепление предпочтения
Скидка на повышение категории номера	Предоставление улучшенных условий размещения по сниженной цене в момент заселения	Укрепление лояльности постоянных гостей, повышение вероятности повторных бронирований
Купон на бронирование или услуги	Выдача ваучера с последующим применением при бронировании	Стимулирование возврата и повторного выбора объекта
Скидка для участников программы	Предоставление пониженного тарифа для членов программы лояльности	Закрепление статуса, поддержка продолжения участия в программе

Тип скидки	Характеристика	Поведенческий эффект
Скидка в OTA	Специальные акции и предложения на площадках OTA	Расширение охвата аудитории, привлечение новых гостей
Комбинированная скидка	Использование нескольких видов скидок в одной кампании	Усиление восприятия выгоды, рост конверсии и возвратности
Скидка с учётом сегмента	Дифференцированные условия для целевых групп (постоянные, корпоративные, локальные)	Адресное стимулирование спроса и удержания отдельных категорий гостей

Источник: составлено автором по [3–13].

Сюда же относятся и скидки, применяемые в момент заселения для повышения класса номера, которые воспринимаются как элемент поощрения для постоянных гостей и усиливают их приверженность [16]. Важную роль также играет момент предоставления скидки. Так, в научных исследованиях подтверждается, что неожиданное поощрение цены воспринимается как дополнительная выгода и приводит к росту вероятности покупки сопутствующих услуг, что увеличивает общий доход от клиента [8–9]. Следует отметить, что подобные механизмы особенно действенны в городских отелях, работающих с постоянным потоком индивидуальных бронирований. Сочетание прозрачной конструкции ценообразования, дифференцированных скидок и правильно выбранного момента их предоставления усиливает как восприятие ценности предложения, так и вероятность повторных бронирований.

Тем не менее, нельзя не отметить и неоднозначность влияния скидочных кампаний на рейтинг и повторные бронирования, которая связана с тем, что стимулирование цены воспринимается клиентами как смысловой сигнал об уровне сервиса. Так, данные о реакции клиентов на отдельные виды скидок показывают неодинаковую траекторию их влияния. Сценарии с отменой обязательных дополнительных сборов или с неожиданным предложением по сниженной цене воспринимаются как честная сделка и усиливают предрасположенность к положительной оценке [8], [11].

В альтернативных сценариях, когда скидка применяется к базовому тарифу без учёта изменения сопутствующих условий, может возникать эффект «удешевления» восприятия бренда, что снижает рейтинг и воспринимаемую престижность отеля. По сути, возникает парадокс, когда экономический стимул, направленный на увеличение бронирований, способен ослабить ценностное восприятие.

Влияние скидочных кампаний на повторные бронирования также не является однозначным.

В ряде случаев скидка повышает возвратность, однако при определённой глубине снижения цены клиенты начинают воспринимать её как стандартное условие, а не как поощрение [16–17]. Возникает эффект ожидания скидок, что приводит к падению вероятности повторных бронирований при отсутствии аналогичных предложений. Поэтому значимость предоставляемой скидки определяется как её величиной, так и контекстом предоставления, включая тип тарифа, характер предложения и момент взаимодействия с гостем.

С другой стороны, тем не менее, результаты обзора релевантных эмпирических исследований (табл. 3) подтверждают наличие устойчивой зависимости между применением скидок и ключевыми показателями результативности гостиничного бизнеса — рейтингом и повторными бронированиями. В части научных работ установлено прямое воздействие скидок на динамику рейтинга и лояльность клиентов, что проявляется в повышении оценок и росте вероятности повторных бронирований. Другие исследования показывают, что формат и структура скидочных кампаний существенно влияют на реакцию клиентов при бронировании, включая значимость рейтинга как определяющего фактора, различия в чувствительности к типу скидок и усиление готовности к дополнительным покупкам. В связи с этим можно утверждать, что скидочные кампании воздействуют и на краткосрочный объём продаж, и опосредованно влияют на поведение клиентов в средне- и долгосрочной перспективе.

Более того, в научной литературе отмечаются основы математического измерения влияния скидочных кампаний на рейтинг и повторные бронирования. Количественная оценка влияния скидочных кампаний опирается на проверяемые связи между параметрами цены и итоговыми показателями. Так, для оценки рейтинга уместна панельная регрессия с учётом постоянных ха-

рактеристик объекта размещения и сезонности; в частности, подтверждение чувствительности оценок к уплаченной цене представлено в эмпирическом исследовании на массиве отзывов

и бронирований [1]. Контроль по атрибутам и условиям размещения оправдан данными о влиянии характеристик продукта и сегментов гостей на результаты продаж и повторов [15].

Таблица 3

### **Обзор литературы ключевых исследований влияния скидок на рейтинг и повторные бронирования**

Источник	Методология	Выборка	Ключевой вывод
[1]	Панельная регрессия	44 000 бронирований и отзывов	Более высокая цена снижает рейтинг, скидки положительно влияют на оценки
[13]	Множественная линейная регрессия	130 респондентов	Скидки и онлайн-продвижения повышают лояльность, что связано с повторными бронированиями
[17]	Модерированная регрессия (опрос)	412 участников программ лояльности	Скидки усиливают намерение продления членства, особенно у клиентов нижних статусов, что увеличивает вероятность повторных бронирований
[4]	Моделирование дискретного выбора	1 125 респондентов	Сложные схемы скидок не определяют выбор; важнейшее значение имеет рейтинг
[11]	Эксперимент	2 эксперимента, N≈800	При высоких дополнительных сборах бесплатное их аннулирование оказывает более сильный эффект на намерение бронирования, чем скидка
[8]	Эксперимент	2 эксперимента, N≈600	«Сюрприз-скидка» повышает вероятность дополнительных покупок
[9]	Квази-эксперимент	489 участников	Неожиданная скидка увеличивает вероятность покупки дополнительных услуг
[10]	Регрессионный анализ (опрос)	732 респондентов	Скидки через каналы бронирования влияют на восприятие бренда и намерения бронировать повторно

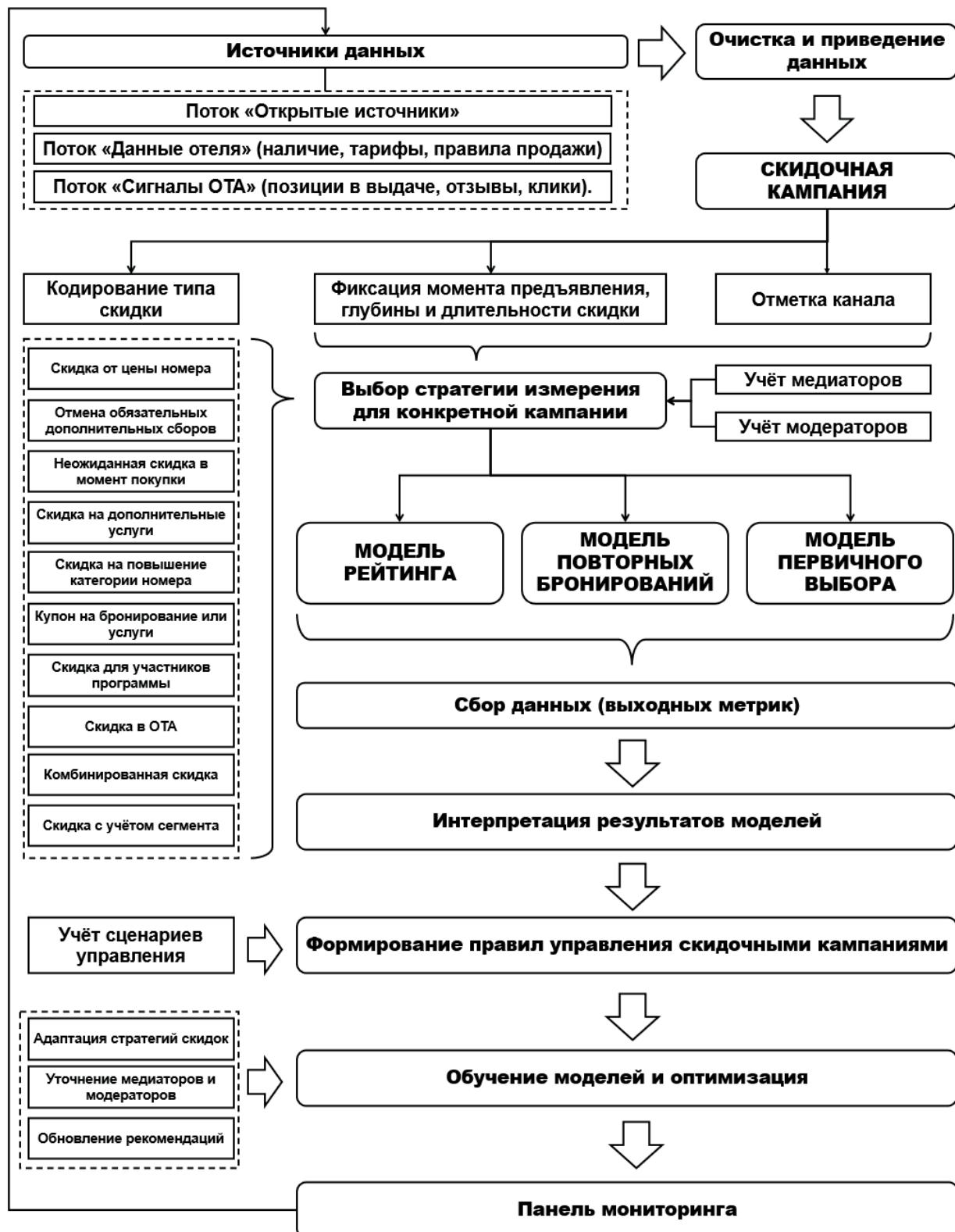
*Источник:* составлено автором по указанным источникам.

Переменная «тип скидки» должна входить в модель как качественный признак с отдельными уровнями, поскольку различие между снижением цены и отменой обязательных сборов даёт различный поведенческий эффект [11]. Разделение по статусам участия в программе лояльности за даёт необходимость включать взаимодействия, что следует из различий реакции различных социальных групп на промоакции [17]. Для повторных бронирований целесообразно использовать такие проверенные показатели возвратности, как намерение продления платного членства и связанные с ним индикаторы лояльности, статистически связанные с ценой и онлайн-продвижением [13], [17]. Кроме того, обоснование учёта каналов и условий тарифа содержится в анализе влияния канала, цены и членства на измерения бренда, коррелирующие с намерением повторного бронирования [10]. Наличие данных о повторных визитах в работах по гедоническому ценообразованию позволяет задать альтернативную метрику возврата на основе фактических повторов при контроле характеристик продукта [15].

Экспериментальными исследованиями подтверждена и взаимосвязь между первичным выбором номера отеля и дальнейшего поведения потребителя, что обосновывает использование медиаторов и модераторов. Различие реакции на схемы скидок в присутствии отзывов показывает значимость информационной среды, используемой в моделях выбора [4].

Так, причинный эффект формы промо-акции на намерение бронирования также подтверждён экспериментально, что позволяет кодировать тип кампании как причинный фактор при прочих равных [11]. Влияние неожиданных ценовых поощрений на последующие покупки дополнительных услуг также указывает на полезность включения показателей поведения после покупки как промежуточного звена между скидкой и возвратом [8].

С учётом изложенного выше материала целесообразно предложить концептуальную методику исследования влияния скидочных кампаний на рейтинг и повторные бронирования (рис. 1).



**Рис. 1.** Концептуальная методика исследования влияния скидочных кампаний на рейтинг и повторные бронирования  
Источник: авторская разработка.

Концептуальная методика основана на последовательном измерении влияния скидочных

кампаний на ключевые показатели отеля с учётом роли цены в ожиданиях гостей. Исходные данные

поступают из трёх потоков — ОТА (позиции, отзывы, клики), внутренних систем отеля (тарифы, правила, повторные бронирования) и открытых источников (рынок, сезонность, события). После приведения данных к единому формату кодируется тип скидки и фиксируются параметры кампании (момент, глубина, длительность), что позволяет соотнести её с условиями внешней и внутренней среды. Затем строятся три измерительные модели: рейтинга (влияние на восприятие цены), повторных бронирований (укрепление лояльности) и первичного выбора канала (эффект притяжения). Учитываются медиаторы и модераторы (сезонность, сегменты гостей, предложение и каналы), что повышает точность интерпретации. В качестве финального этапа выступает управленческая интерпретация результатов, в рамках которой формируются правила по глубине, длительности и таймингу скидок для разных сегментов, а сценарии интегрируются в стратегию продаж. В процессе обратной связи модели уточняются, что замыкает цикл от наблюдения к управлению и оптимизации.

В данной методике параметры исследования скидок описывают контролируемые элементы кампаний, однако важно иметь в виду, что в практическом применении может возникать важнейший поведенческий эффект — привыканье клиентов к повторяющимся скидкам. Так, наличие этого эффекта подтверждает яркий пример из личного профессионального опыта автора в индустрии гостеприимства и туризма. На чартерных направлениях Кипр и Черногория туроператор впервые опубликовал акцию за сутки до вылета со снижением стоимости билета на 50%, что привело к продаже всех мест за несколько часов. Аналогичная акция на другом направлении с теми же параметрами дала тот же результат. Полученный эффект побудил менеджеров использовать её на протяжении всего сезона с поэтапным снижением цен на 10–25% заранее и максимальным снижением на 50% за сутки до вылета. В течение двух недель после регулярного повтора акции продажи упали на 50%, в то же время при предоставлении максимальной скидки реакция аудитории составила около 10%, что в совокупности привело к вынужденному дальнейшему снижению стоимости до 60–70% от нетто. Снижение спроса указывает на формирование устойчивого ожидания акции как фонового события и ослабление доверия клиентов к условиям предложения, что отражает поведенческую реакцию на повторяющиеся стимулы. Подобные случаи подтверждают необходимость учёта эффекта при-

выкания в методике измерения влияния скидочных кампаний, поскольку частота и предсказуемость скидочных кампаний может прямо воздействовать на реакцию потребителей.

Таким образом, предложенная методика обеспечивает возможность целенаправленно регулировать влияние скидочных кампаний на рейтинг и повторные бронирования за счёт formalизованной структуры анализа и встроенного механизма обратной связи. Иными словами, схема концептуальной методики отражает полный цикл анализа и управления скидочными кампаниями. Сначала данные о тарифах, бронированиях, активности на ОТА и внешней рыночной среде приводятся к единому формату для получения целостной картины политики ценообразования. Затем скидочные кампании описываются по типам и параметрам проведения, а далее оцениваются по трём ключевым траекториям — влиянию на рейтинг, повторные бронирования и первый выбор канала.

Для науки методика представляет ценность потому, что переводит влияние скидок из области интуитивных маркетинговых решений в контролируемую систему и позволяет выделить устойчивые причинно-следственные зависимости между политикой ценообразования и реакцией гостей. Данное структурное представление расширяет аналитический инструментарий туризма и гостиничного бизнеса, что обеспечивает возможность воспроизводимых исследований и сопоставимых результатов.

Для развития туризма и гостеприимства методика важна тем, что она предоставляет отелям инструмент точной настройки скидок для разных ситуаций и сегментов гостей. Управление скидочными кампаниями становится более предсказуемым, что повышает эффективность тарифной политики, улучшает рейтинг и усиливает вероятность повторных бронирований, что поддерживает загрузку отелей, снижает их зависимость от ОТА и стимулирует развитие конкурентоспособных предложений на рынке. В дальнейшем для апробации методики целесообразно моделирование структурных связей с частичными наименьшими квадратами [8–10], [13], [16–17].

### Вывод

Представленные результаты исследования показывают, что скидочные кампании в гостиничном бизнесе являются как инструментом стимулирования продаж, так и сложным механизмом управления, который затрагивает восприятие ценности, траекторию рейтинга и вероятность повторных

бронирования. В отличие от статических стратегий ценообразования, гибкое использование скидок опирается на временные и поведенческие особенности спроса, тип канала и структуру предложения, что открывает возможность точечного воздействия на ключевые показатели — оценку отеля и повторные бронирования. В авторской модели учтены факторы ценовой чувствительности, поведенческих реакций и особенностей продуктового предложения, а также динамика их влияния на онлайн-оценки и повторные бронирования. Применение количественного анализа, включая

структурное моделирование, позволит зафиксировать зависимость, а также выявить условия, при которых скидочная кампания усиливает эффект, что формирует основу для перехода от интуитивного ценообразования к точным решениям, подкреплённым эмпирическими данными и прогнозными сценариями. В практическом измерении это может предоставить отелям инструмент управления спросом, репутацией и доходностью в единой концепции, тогда как для науки — подтверждает значимость рассмотренных факторов в туризме и гостеприимстве.

#### Список источников

1. Abrate G., Quinton S., Pera R. The relationship between price paid and hotel review ratings: expectancy-disconfirmation or placebo effect? // *Tourism Management*. 2021. Vol. 85. P. 1–10.
2. Chalupa S., Petricek M. Understanding customer's online booking intentions using hotel big data analysis // *Journal of Vacation Marketing*. 2024. Vol. 30, No. 1. P. 110–122.
3. Chen Y. F., Pang T. T., Kuslina B. H. The effect of price discrimination on fairness perception and online hotel reservation intention // *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2023. Vol. 18, No. 3. P. 1320–1337.
4. Fu S., et al. Staying in a hotel or peer-to-peer accommodation sharing? A discrete choice experiment with online reviews and discount strategies // *Internet Research*. 2021. Vol. 31, No. 2. P. 654–676.
5. Gavilan D., Avello M., Martinez-Navarro G. The influence of online ratings and reviews on hotel booking consideration // *Tourism Management*. 2018. Vol. 66. P. 53–61.
6. Han W., et al. Will you choose a low-rating hotel that offers promotions? Insights from the prospect theory // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2024. Vol. 41, No. 3. P. 418–432.
7. Jang Y., Chen C. C., Miao L. Last-minute hotel-booking behavior: The impact of time on decision-making // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2019. Vol. 38. P. 49–57.
8. Kim E. L., Tanford S. The windfall gain effect: Using a surprise discount to stimulate add-on purchases // *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 95. P. 1–9.
9. Kim E. L., Tanford S. Turning discounts into profits: factors influencing online purchasing decisions for hotel add-on items // *Cornell Hospitality Quarterly*. 2021. Vol. 62, No. 4. P. 438–454.
10. Lee S. H., Deale C. S., Lee J. Does it pay to book direct? Customers' perceptions of online channel distributors, price, and loyalty membership on brand dimensions // *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2022. Vol. 21, No. 6. P. 657–667.
11. Lim S. G. E., et al. A percentage-off discount versus free surcharge: The impact of promotion type on hotel consumers' responses // *Tourism Management*. 2022. Vol. 91. P. 1–13.
12. Lee S. H., Bai B., Murphy K. The role demographics have on customer involvement in obtaining a hotel discount and implications for hotel revenue management strategy // *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2012. Vol. 21, No. 5. P. 569–588.
13. Sonia Listi H., Surenda R. The Influence of Price and Online Promotions on Guest Loyalty at Aston Batam Hotel and Residence // *Journal of Multidimensional Management*. 2025. Vol. 2, No. 3. P. 336–341.
14. Vayghan S., Baloglu D., Baloglu S. The impact of utilitarian, social and hedonic values on hotel booking mobile app engagement and loyalty: a comparison of generational cohorts // *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2023. Vol. 6, No. 5. P. 1990–2011.
15. Vives A., Ostrovskaya L. Exploring the impact of hotel attributes and services on price and revenue: a hedonic pricing model approach with a focus on internal and external segmentation and repeat customers // *Tourism Economics*. 2024. Vol. 30, No. 4. P. 813–843.
16. Yilmaz Ö., et al. Strategic behavior for hotel standby upgrade programs: Empirical evidence

- and pricing implications // Journal of Operations Management. 2022. Vol. 68, No. 6–7. P. 675–701.
17. *Wen T., Ha H. Y.* Do economic and social satisfaction matter equally in sustainable business? Hotel membership types and sales promotions // Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 7. P. 1–15.
18. Booking Holdings Reports Second Quarter 2025 Financial Results [Электронный ресурс]. URL: [https://s201.q4cdn.com/865305287/files/doc\\_financials/2025/q2/BKNG-Q2-2025-Earnings-Press-Release-7-29-25.pdf](https://s201.q4cdn.com/865305287/files/doc_financials/2025/q2/BKNG-Q2-2025-Earnings-Press-Release-7-29-25.pdf) (дата обращения: 23.10.2025).
19. SiteMinder's Changing Traveler Report 2025: a data download for global hotel brands [Электронный ресурс] // Hotel Dive. URL: <https://www.hoteldive.com/sponsors/siteminders-changing-traveler-report-2025/740157/> (дата обращения: 23.10.2025).
20. Shiji releases Q3 2025 Guest Experience Benchmark: global satisfaction climbs, but 3-star hotels lead the charge [Электронный ресурс] // Hospitalitynet. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4129390.html> (дата обращения: 23.10.2025).

**References**

1. Abbate G., Quinton S. and Pera R. 2021. The relationship between price paid and hotel review ratings: expectancy-disconfirmation or placebo effect? Tourism Management, vol. 85, pp. 1–10.
2. Chalupa S. and Petricek M. 2024. Understanding customer's online booking intentions using hotel big data analysis. Journal of Vacation Marketing, vol. 30, no. 1, pp. 110–122.
3. Chen Y. F., Pang T. T. and Kuslina B. H. 2023. The effect of price discrimination on fairness perception and online hotel reservation intention. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, vol. 18, no. 3, pp. 1320–1337.
4. Fu S. et al. 2021. Staying in a hotel or peer-to-peer accommodation sharing? A discrete choice experiment with online reviews and discount strategies. Internet Research, vol. 31, no. 2, pp. 654–676.
5. Gavilan D., Avello M. and Martinez-Navarro G. 2018. The influence of online ratings and reviews on hotel booking consideration. Tourism Management, vol. 66, pp. 53–61.
6. Han W. et al. 2024. Will you choose a low-rating hotel that offers promotions? Insights from the prospect theory. Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 41, no. 3, pp. 418–432.
7. Jang Y., Chen C. C. and Miao L. 2019. Last-minute hotel-booking behavior: The impact of time on decision-making. Journal of Hospitality and Tourism Management, vol. 38, pp. 49–57.
8. Kim E. L. and Tanford S. 2021. The windfall gain effect: Using a surprise discount to stimulate add-on purchases. International Journal of Hospitality Management, vol. 95, pp. 1–9.
9. Kim E. L. and Tanford S. 2021. Turning discounts into profits: factors influencing online purchasing decisions for hotel add-on items. Cornell Hospitality Quarterly, vol. 62, no. 4, pp. 438–454.
10. Lee S. H., Deale C. S. and Lee J. 2022. Does it pay to book direct? Customers' perceptions of online channel distributors, price, and loyalty membership on brand dimensions. Journal of Revenue and Pricing Management, vol. 21, no. 6, pp. 657–667.
11. Lim S. G. E. et al. 2022. A percentage-off discount versus free surcharge: The impact of promotion type on hotel consumers' responses. Tourism Management, vol. 91, pp. 1–13.
12. Lee S. H., Bai B. and Murphy K. 2012. The role demographics have on customer involvement in obtaining a hotel discount and implications for hotel revenue management strategy. Journal of Hospitality Marketing & Management, vol. 21, no. 5, pp. 569–588.
13. Sonia Listi H. and Surenda R. 2025. The Influence of Price and Online Promotions on Guest Loyalty at Aston Batam Hotel and Residence. Journal of Multidimensional Management, vol. 2, no. 3, pp. 336–341.
14. Vayghan S., Baloglu D. and Baloglu S. 2023. The impact of utilitarian, social and hedonic values on hotel booking mobile app engagement and loyalty: a comparison of generational cohorts. Journal of Hospitality and Tourism Insights, vol. 6, no. 5, pp. 1990–2011.
15. Vives A. and Ostrovskaya L. 2024. Exploring the impact of hotel attributes and services on price and revenue: a hedonic pricing model approach with a focus on internal and external segmentation and repeat customers. Tourism Economics, vol. 30, no. 4, pp. 813–843.
16. Yilmaz Ö. et al. 2022. Strategic behavior for hotel standby upgrade programs: Empirical evidence and pricing implications. Journal of Operations Management, vol. 68, no. 6–7, pp. 675–701.
17. Wen T. and Ha H. Y. 2024. Do economic and social satisfaction matter equally in sustainable business?

- Hotel membership types and sales promotions. Sustainability, vol. 16, no. 7, pp. 1–15.
18. Booking Holdings Reports. Second Quarter 2025 Financial Results. Available at: [https://s201.q4cdn.com/865305287/files/doc\\_financials/2025/q2/BKNG-Q2-2025-Earnings-Press-Release-7-29-25.pdf](https://s201.q4cdn.com/865305287/files/doc_financials/2025/q2/BKNG-Q2-2025-Earnings-Press-Release-7-29-25.pdf) (Accessed: 23.10.2025).
19. SiteMinder's Changing Traveler Report 2025: a data download for global hotel brands. Available at: <https://www.hoteldive.com/sponsors/siteminders-changing-traveler-report-2025/740157/> (Accessed: 23.10.2025).
20. Shiji releases Q3 2025 Guest Experience Benchmark: global satisfaction climbs, but 3-star hotels lead the charge. Available at: <https://www.hospitalitynet.org/news/4129390.html> (Accessed: 23.10.2025).

**Информация об авторах:**

А. Е. УСТИНОВА — независимый эксперт по развитию туризма и гостеприимства.

**Information about the authors:**

A. E. USTINOVA — Independent Expert on Tourism and Hospitality Development.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принятая к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.

Научная статья

УДК 330.4

DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.027

## АЛГОРИТМЫ АДАПТИВНОГО ТЕСТИРОВАНИЯ КАК СРЕДСТВО БАЛАНСИРОВКИ УЧЕБНОЙ НАГРУЗКИ И СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК НА ОЦЕНИВАНИЕ

*Мурад Мусаевич Магомедтагиров<sup>1</sup>, Сапият Ханапиевна  
Биджиева<sup>2</sup>, Анастасия Николаевна Долгова<sup>3</sup>*

*<sup>1</sup> Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия*

*<sup>2</sup> Северо-Кавказская государственная академия, Черкесск, Россия*

*<sup>3</sup> Казанский государственный энергетический университет, Казань, Россия*

*<sup>1</sup> ahmed.ahmarow@mail.ru*

*<sup>2</sup> csapiyat@yandex.ru*

*<sup>3</sup> dolgova.an@list.ru*

**Аннотация.** Статья посвящена теоретическому обоснованию использования алгоритмов адаптивного тестирования как инструмента балансировки учебной нагрузки и снижения издержек на оценивание. В логике экономики образования адаптивное тестирование трактуется как технология производства «единиц измеренной успеваемости» с эндогенной длительностью процедуры, где калиброванные банки заданий и правила подбора по информационному критерию минимизируют совокупные затраты при заданной погрешности измерения. На психометрическом уровне опора делается на теорию отклика на задание (включая модель Раша), обеспечивающую инвариантность оценок и сопоставимость результатов при вариативных наборах пунктов; на алгоритмическом — на методы содержательной спецификации и контроля экспозиции (включая «теневой тест»), устраниющие перегрузку и риски переиспользования заданий.

**Ключевые слова:** адаптивное тестирование, теория отклика на задание, модель Раша, информационная функция

**Для цитирования:** Магомедтагиров М. М., Биджиева С. Х., Долгова А. Н. Алгоритмы адаптивного тестирования как средство балансировки учебной нагрузки и снижения издержек на оценивание // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10. Т. 9. С. 246–252; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.027>

Original article

## Development of educational programs ADAPTIVE TESTING ALGORITHMS AS A MEANS OF BALANCING LEARNING WORKLOAD AND REDUCE ASSESSMENT COSTS

Murad M. Magomedtagirov<sup>1</sup>, Sapiyat Kh. Bidzhieva<sup>2</sup>, Anastasia N. Dolgova<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Dagestan State University, Makhachkala, Russia

<sup>2</sup> North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

<sup>3</sup> Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russia

<sup>1</sup> ahmed.ahmarow@mail.ru

<sup>2</sup> csapiyat@yandex.ru

**Abstract.** This article provides a theoretical justification for the use of adaptive testing algorithms as a tool for balancing academic workloads and reducing assessment costs. In the context of educational economics, adaptive testing is interpreted as a technology for producing “units of measured academic performance” with endogenous procedure duration, where calibrated item banks and selection rules based on the information criterion minimize total costs for a given measurement error. At the psychometric level, emphasis is placed on item response theory (including the Rasch model), which ensures assessment invariance and comparability of results across variable sets of items. Algorithmically, we focus on methods of content specification and exposure control (including “shadow testing”), eliminating item overload and the risks of item reuse.

**Keywords:** adaptive testing, item response theory, Rasch model, information function

**For citation:** Magomedtagirov M. M., Bidzhieva S. Kh., Dolgova A. N. Adaptive testing algorithms as a means of balancing learning workload and reduce assessment costs // *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*. Vol. 9. No. 10. Pp. 246–252 (In Russ.); <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.10.09.027>

© Магомедтагиров М. М., Биджиева С. Х., Долгова А. Н., 2025

**Введение.** В условиях трансформации современной системы высшего и среднего профессионального образования возрастают требования к оптимизации как учебной нагрузки, так и затрат, связанных с оцениванием достижений обучающихся. Одним из потенциально значимых инструментов в этом контексте выступает применение алгоритмов адаптивного тестирования, обеспечивающих адаптацию содержательной и организационной структуры оценочных процедур под индивидуальные характеристики обучающихся. Под адаптивным тестированием принято понимать такую форму оценки, при которой порядок предъявления тестовых заданий или их степень сложности корректируются в реальном времени на основе предварительной и текущей информации об уровне компетенции респондента.

Психометрическая основа адаптивного тестирования связана с развитием теории отклика на задание (ТОЗЗ, англ. Item Response Theory — IRT), сформированной такими учёными, как Georg Rasch (Дания) и Frederic M. Lord (США). Например, Rasch выдвинул модель, обеспечивающую параметризацию сложности заданий и способную добиваться инвариантности измерения по отношению к лицам и заданиям.

### Основная часть

Адаптивное тестирование в образовании — это процедура измерения учебных результатов, в которой траектория предъявления заданий и их трудность динамически подстраиваются под текущую оценку уровня подготовки обучающегося, благодаря чему формируется индивидуальный, но сопоставимый по измерительному качеству

маршрут оценивания. Такая конструкция позволяет получать требуемую точность при меньшем числе заданий и времени, чем при линейных тестах, что делает адаптивные процедуры естественным кандидатом для рационализации учебной нагрузки и затрат на контроль.

Психометрической основой служит теория отклика на задание, в рамках которой вероятность верного ответа описывается функциями, связывающими латентную способность обучающегося и параметры задания (трудность, дискриминация, угадывание). Центральными инструментами выступают характеристическая кривая задания и информационная функция теста, задающие распределение точности измерения по шкале способности; важна также инвариантность оценок — независимость параметров заданий от состава выборки и устойчивость оценок способностей к конкретному набору пунктов. Вклад модели Раша в установление метрической природы педагогических измерений и процедур «совместного измерения» является базовым для калибровки банков заданий и обеспечения сопоставимости результатов [4, с. 106].

Алгоритмически адаптивное тестирование реализуется через последовательный выбор следующего задания по правилу максимизации ожидаемой информации при текущей оценке способности и остановку по достижении заданной стандартной ошибки измерения либо по исчерпанию ограничений содержательного баланса. В прикладных системах также применяются механизмы контроля частоты предъявления заданий и регуляторы контентного состава (квоты по темам), что позволяет одновременно удерживать измерительную

точность и соблюдение учебно-методических требований.

С экономической точки зрения адаптивное тестирование можно рассматривать как технологию производства «единиц измеренной успеваемости», где фиксированные издержки связаны с разработкой и калибровкой банка заданий, а переменные — с администрированием конкретных попыток. Калиброванный банк выступает как квазипостоянный актив с эффектом масштаба: по мере роста объёма применения средние издержки на единицу измерения снижаются за счёт распределения первоначальных затрат, а предельные издержки одной дополнительной попытки остаются низкими. В операционном контуре индивидуализация длины теста сокращает ожидаемое время прохождения, тем самым уменьшая предельные издержки оценивания при заданной погрешности.

Институционально адаптивные процедуры снижают трансакционные издержки оценивания: удешевляют поиск релевантной информации о реальной компетентности обучающихся, сокращают издержки мониторинга и контроля, а также издержки принуждения к соблюдению правил за счёт прозрачной и автоматизированной фиксации результатов. Одновременно адаптивное тестирование частично устраняет асимметрию информации между обучающимися и образовательной организацией, действуя как механизм скрининга и верификации заявленного уровня, что уменьшает неблагоприятный отбор и ослабляет проявления морального риска в агентских отношениях «студент — преподаватель — администрация» [7, с. 61].

Алгоритмические подходы к адаптивному оцениванию опираются на разбиение процедуры тестирования на четыре взаимосвязанных контура: оценивание латентного уровня подготовленности, правило выбора следующего задания, критерий остановки и блок ограничений, обеспечивающих содержательную валидность и безопасность банка заданий. В психометрическом ядре лежит теория отклика на задание, где количество информации об испытуемом задаётся информационной функцией задания; выбор задания по принципу максимизации ожидаемой информации обеспечивает наилучшее сокращение неопределенности при каждом шаге и тем самым оптимизирует «производственную функцию измерения» — соотношение между точностью и длиной теста. В русскоязычной литературе формулы и интерпретации информационной функции представлены в рамках современной теории тестирования, что делает её

естественной основой для алгоритмов адаптивного подбора заданий.

Правило остановки в адаптивном teste, как правило, формулируется через достижение целевой стандартной ошибки измерения либо заданного уровня уверенности в отнесении испытуемого к пороговой категории; это позволяет прекращать тестирование сразу после накопления достаточной информации и тем самым минимизировать длительность процедуры без ухудшения точности. Такой подход институционально значим: он превращает оценивание из регламентированной по времени процедуры в процесс с «эндогенной продолжительностью», зависящей от индивидуальной траектории ответов, что напрямую снижает трудоёмкость и высвобождает дефицитное аудиторное время.

Содержательный баланс и соблюдение спецификаций (квоты по темам, уровням познавательных действий, типам заданий) встраиваются в алгоритм через методы комбинированной оптимизации. Наибольшее распространение получил «метод теневого теста» (подход ван дер Линдена): на каждом шаге решается дискретная задача сборки целостного «теневого» варианта теста, который одновременно удовлетворяет всем содержательным и техническим ограничениям и максимизирует выбранный информационный критерий; реально предъявляется один оптимальный пункт из этого варианта, после чего цикл повторяется. Такой механизм трактует адаптивное тестирование как последовательную задачу ограниченной оптимизации и гарантирует соблюдение спецификации при любой индивидуальной траектории, в том числе при наличии редких тем и «дефицитных» заданий [2, с. 149].

Критически важна и экономическая защита банка: без специальных мер алгоритмы, ориентированные лишь на информационную эффективность, порождают «перекос экспозиции», при котором наиболее информативные задания переиспользуются, создавая риски утечки и ухудшая «рентабельность» инвестиций в разработку остальных единиц банка. Для ограничения и выравнивания частот предъявления применяются вероятностные схемы контроля экспозиции, восходящие к методу Симпсона — Хеттера: после выбора задания проводится стохастическое «дозирование» его предъявления с калибровкой параметров под целевые верхние и нижние границы частоты; современные модификации (двухстадийные процедуры) одновременно подавляют переэкспозицию

и устраняют хроническое недоиспользование редких пунктов. В экономических терминах это повышает загрузку «портфеля заданий», снижает риск ускоренной амортизации наиболее ценных пунктов и обеспечивает более равномерную отдачу от фиксированных затрат на конструирование банка.

Наряду с этим в практических реализациях устойчиво используются простые эвристики начального шага (пирамидальные и уровневые старты), унаследованные от ранних отечественных описаний адаптивного контроля: быстрое приближение к «рабочей зоне» шкалы позволяет уже на первых итерациях держать вероятность правильного ответа возле оптимального уровня, что повышает информационную отдачу каждого предъявления. В совокупности с предварительной калибровкой трудности и различающей способности это формирует технологический контур «масштабируемого» оценивания: по мере накопления банка средние издержки на единицу измерения падают, а предельные издержки одной дополнительной попытки остаются низкими.

Влияние перечисленных алгоритмических решений на учебную нагрузку проявляется в трёх плоскостях. Во-первых, индивидуализация длины теста трансформирует функцию затрат времени: слабые обучающиеся не «застревают» на чрезмерно трудных заданиях, а сильные — на тривиальных, за счёт чего исчезают «пустые» интервалы работы и снижается совокупное время тестирования в группе при той же точности. Во-вторых, за счёт отмены фиксированной длительности и автоматизации процедур оценивание перестаёт конкурировать с учебной активностью за одинаковые ресурсы времени и внимания: организации получают выигрыш в транзакционных издержках (меньше ручного контроля, проверок, перераспределений), а преподаватели — снижение рутинной нагрузки на построение и проверку разноуровневых вариантов. В-третьих, равномерная экспозиция и соблюдение спецификаций уменьшают «издержки безопасности» (риски утечки и последующей дорогой рециркуляции банка), а также издержки переключения между темами в рамках одного тестового окна. На уровне операционного контура это выражается в укорочении средней продолжительности индивидуального теста до нескольких минут при сохранении требуемой точности, что подтверждается отечественными источниками о практиках адаптивного контроля.

Потенциал адаптивных систем тестирования для снижения издержек и повышения эффектив-

ности образовательного процесса проявляется через преобразование самой «производственной функции оценивания»: индивидуализированная длина теста при заданной погрешности измерения, автоматизация администрирования и сопровождения, а также калиброванные банки заданий позволяют перейти от трудоёмких линейных процедур к технологически воспроизводимым измерениям с более низкой удельной себестоимостью. Теория отклика на задание и, в частности, модель Раша обеспечивают инвариантность оценок и сопоставимость результатов при вариативных наборах заданий; это снижает «стоимость сопоставимости», то есть затраты на подготовку многочисленных эквивалентных вариантов и повторные контрольные замеры для выравнивания шкал. Тем самым возникает эффект масштаба: по мере роста объёма применения адаптивных тестов средние затраты на единицу измеренной успеваемости уменьшаются за счёт распределения фиксированных расходов на разработку и калибровку банка заданий на большее число попыток [6, с. 186].

Ключевым механизмом экономии выступает сокращение времени прохождения и числа предъявлений при сохранении требуемой точности. Психометрическая логика адаптивного выбора следующего задания ведёт к «эндогенной продолжительности» теста: процесс прекращается, как только достигается заданная стандартная ошибка измерения, вследствие чего исчезают избыточные итерации и «пустые» интервалы работы. Практические обзоры подчёркивают, что адаптивные процедуры в сравнении с традиционными формами обеспечивают уменьшение длительности тестирования и чувствительности к посторонним факторам, ухудшающим достоверность, что прямо трансформируется в снижение переменных издержек на администрирование и обработку.

С позиции новой институциональной экономики адаптивные системы уменьшают трансакционные издержки образовательной организации: удешевляют сбор и обработку информации о реальной компетентности обучающихся, снижают затраты мониторинга и контроля, а также издержки обеспечения соблюдения регламентов за счёт прозрачной и автоматизированной фиксации результатов. Кроме того, адаптивное оценивание выступает механизмом преодоления асимметрии информации между студентом и университетом, выполняя скрининговую функцию: траектория и параметры теста формируются по фактическим ответам, что уменьшает неблагоприятный отбор и ослабляет прояв-

ления морального риска в агентских отношениях «студент — преподаватель — администрация». В результате повышается эффективность распределения ограниченного времени аудиторной и самостоятельной работы, а также предсказуемость результатов для управленческих решений.

На макроуровне цифровая трансформация образования демонстрирует измеримые эффекты снижения удельных затрат при одновременном росте результативности. Публикации по экономической эффективности внедрения цифровых образовательных платформ показывают двузначное снижение удельных расходов на обучение при интеграции персонализированных траекторий и смешанных форматов, что согласуется с ожидаемым эффектом от адаптивных измерительных модулей как части такой платформенной архитектуры. Для вузов и школ это означает возможность перераспределения высвобождённых ресурсов в пользу содержательной поддержки обучающихся и углубления обратной связи без расширения штатной нагрузки.

При этом первоначальные капитальные вложения (разработка и калибровка банка заданий, интеграция с информационной средой, обучение персонала) и последующие операционные расходы (поддержка, обновления, безопасность банка) требуют осознанной модели финансирования. Российские обзоры по структуре затрат на внедрение интеллектуальных технологий фиксируют значительную долю собственных средств организаций при заметном участии публичного финансирования, что указывает на релевантность смешанных схем и механизмов совместного пользования для

снижения барьеров входа и ускорения эффекта масштаба. В таких конфигурациях становится достижимым положительный финансовый результат: после выхода из инвестиционной фазы уменьшение предельных издержек на одну попытку и рост пропускной способности центров тестирования приводят к снижению полной стоимости владения контуром оценивания [9, с. 19].

### Вывод

Таким образом, алгоритмы адаптивного тестирования, опирающиеся на теорию отклика на задание и механизмы содержательной спецификации и контроля экспозиции, трансформируют «производственную функцию оценивания»: при заданной стандартной ошибке измерения они позволяют сокращать длину теста и время администрирования, тем самым снижая предельные и средние издержки. Инвариантность оценок и калиброванные банки заданий создают выраженный эффект масштаба, а индивидуализация траекторий теста уменьшает асимметрию информации и транзакционные издержки в агентских отношениях «обучающийся — преподаватель — администрация». С точки зрения управления учебной нагрузкой адаптивные процедуры устраниют избыточные «пустые» затраты времени и перераспределяют усилия в пользу содержательной работы и качественной обратной связи. Экономическая рациональность таких систем проявляется и на уровне полной стоимости владения: после инвестиционной фазы доминирует режим низких переменных затрат при высокой пропускной способности.

### Список источников

1. Алтахер А. Персонализированное мобильное обучение: адаптивный подход к тестированию с использованием алгоритмов машинного обучения // Cifra. Computer Sciences and Informatics. 2024. № 4. С. 1–5.
2. Безруков А. И., Грахольская Л. В. Имитационная модель для выбора стратегии адаптивного тестирования // Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками. 2020. № 5. С. 145–151.
3. Голанова А. В., Голикова Е. И. Адаптивное тестирование как одна из форм компьютерного тестирования // Царскосельские чтения. 2010. № XIV. С. 364–367.
4. Головин Д. А. Математические модели и алгоритмы адаптивного тестирования на базе ней-
- ронных сетей // Информатика, вычислительная техника и управление. 2024. № 10. С. 104–107.
5. Гурьева Т. Н., Шарабаева Л. Ю. Адаптивные тесты как инструмент индивидуализированного и персонализированного обучения // Современные проблемы науки и образования. 2025. № 4. С. 36–48.
6. Ермаков С. С., Савенков Е. А., Шепелева Е. А. Анализ возможностей компьютеризированного адаптивного подхода к задачам психологической диагностики и обучения // Экспериментальная психология. 2023. Т. 16, № 3. С. 182–196.
7. Ильина С. П., Циммерман Н. В. Развитие идеи индивидуализации образования как историческая предпосылка персонифицированного

- обучения // Человек и образование. 2020. № 4 (65). С. 57–63.
8. Канонир Т. Н., Федерякин Д. А., Логвиненко Т. И., Орёл Е. А., Кулкова А. А. Как современная психометрика может изменить тестирование интеллекта детей и подростков в России // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2024. Т. 21, № 1. С. 101–122.
  9. Каргина З. А. Индивидуализация, персонализация, персонификация — ведущие трен-

ды развития образования в XXI веке: обзор современных научных исследований. Ч. II // Парадигмы современного образования. 2025. № 2. С. 10–24.

10. Комлеева Н. В., Вилявин Д. А. Цифровая платформа для создания персонализированных адаптивных онлайн-курсов // Открытое образование. 2020. № 2. С. 65–72.

### References

1. Al'takher A. 2024. Personalizirovannoe mobil'noe obuchenie: adaptivnyy podkhod k testirovaniyu s ispol'zovaniem algoritmov mashinnogo obucheniya [Personalized mobile learning: an adaptive approach to testing using machine learning algorithms]. Cifra. Computer Sciences and Informatics, no. 4, pp. 1–5.
2. Bezrukov A. I. and Grakholskaya L. V. 2020. Imitatsionnaya model' dlya vybora strategii adaptivnogo testirovaniya [Simulation model for choosing an adaptive testing strategy]. Matematicheskoe i komp'yuternoe modelirovanie v ekonomike, strakhovanii i upravlenii riskami [Mathematical and Computer Modeling in Economics, Insurance and Risk Management], no. 5, pp. 145–151.
3. Golanova A. V. and Golikova E. I. 2010. Adaptivnoe testirovanie kak odna iz form komp'yuternogo testirovaniya [Adaptive testing as one of the forms of computer testing]. Tsarskoselskie chteniya [Tsarskoye Selo Readings], no. XIV, pp. 364–367.
4. Golovin D. A. 2024. Matematicheskie modeli i algoritmy adaptivnogo testirovaniya na baze neyronnykh setey [Mathematical models and algorithms of adaptive testing based on neural networks]. Informatika, vychislitel'naya tekhnika i upravlenie [Informatics, Computer Engineering and Management], no. 10, pp. 104–107.
5. Gur'eva T. N. and Sharabaeva L. Yu. 2025. Adaptivnye testy kak instrument individualizirovanno-go i personalizirovannogo obucheniya [Adaptive tests as a tool for individualized and personalized learning]. Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya [Modern Problems of Science and Education], no. 4, pp. 36–48.
6. Ermakov S. S., Savenkov E. A. and Shepeleva E. A. 2023. Analiz vozmozhnostey komp'yuterizirovannogo adaptivnogo podkhoda k zadacham psikhologicheskoy diagnostiki i obucheniya [Analysis of the possibilities of a computerized adaptive approach to problems of psychological diagnostics and learning]. Eksperimental'naya psikhologiya [Experimental Psychology], vol. 16, no. 3, pp. 182–196.
7. Il'ina S. P. and Tsimmerman N. V. 2020. Razvitiye idei individualizatsii obrazovaniya kak istoricheskaya predposylka personifikatsii obucheniya [Development of the idea of individualization of education as a historical prerequisite for personalized learning]. Chelovek i obrazovanie [Man and Education], no. 4 (65), pp. 57–63.
8. Kanonir T. N., Federyakin D. A., Logvinenko T. I., Orel E. A. and Kulikova A. A. 2024. Kak sovremennoy psikhometriki mozhet izmenit' testirovanie intellekta detey i podrostkov v Rossii [How modern psychometrics can change intelligence testing of children and adolescents in Russia]. Psichologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki [Psychology. Journal of the Higher School of Economics], vol. 21, no. 1, pp. 101–122.
9. Kargina Z. A. 2025. Individualizatsiya, personalizatsiya, personifikatsiya — vedushchie trendy razvitiya obrazovaniya v XXI veke: obzor sovremennoy nauchnykh issledovaniy. Ch. II [Individualization, personalization, personification — leading trends in the development of education in the 21st century: a review of modern scientific research. Part II]. Paradigmy sovremennoy obrazovaniya [Paradigms of Modern Education], no. 2, pp. 10–24.
10. Komleeva N. V. and Vilyavin D. A. 2020. Tsifrovaya platforma dlya sozdaniya personalizirovannykh adaptivnykh onlayn-kursov [Digital platform for creating personalized adaptive online courses]. Otkrytoe obrazovanie [Open Education], no. 2, pp. 65–72.

### Информация об авторах:

М. М. МАГОМЕДТАГИРОВ — кандидат экономических наук, доцент, кафедра социальных и информационных технологий;

С. Х. БИДЖИЕВА — кандидат психологических наук, доцент, кафедра цифровой инженерии и сетевых технологий;

А. Н. ДОЛГОВА — кандидат технических наук, доцент, кафедра «Энергообеспечение предприятий, строительство зданий и сооружений».

### Information about the authors:

M. M. MAGOMEDTAGIROV—Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Social and Information Technologies;

S. Kh. BIDZHIEVA — Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Digital Engineering and Network Technologies;

A. N. DOLGOVA — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Energy Supply for Enterprises, Construction of Buildings and Structures.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 25.09.2025; принята к публикации 29.09.2025

The article was submitted to the editorial office 19.09.2025; approved after review 25.09.2025; accepted for publication 29.09.2025.