

ISSN 2713-1211

Прогрессивная



ЭКОНОМИКА

Международный  
научно-исследовательский  
журнал

№ 9 / 2025

### ***Главный редактор журнала:***

**Рощина Лидия Николаевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия  
*Заместитель главного редактора:*

**Куликова Ирина Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

### ***Члены редакционной коллегии:***

*по направлению 5.2.1. Экономическая теория:*

**Грузков Игорь Владимирович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории, маркетинга и агроэкономики, заместитель декана экономического факультета по научной работе, Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Россия

**Палаш Светлана Витальевна**, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики и экономической безопасности, Костромской государственной университет, Кострома, Россия

**Рахмеева Ирина Игоревна**, доктор экономических наук, и.о. заведующего кафедрой «Экономическая теория и прикладная социология, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

**Скаржинская Елена Матвеевна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бизнес-информатики и сервиса, Костромской государственной университет, Кострома, Россия

*по направлению 5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике:*

**Конюховский Павел Владимирович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры отраслевой экономики и финансов, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург, Россия

**Рахмеева Ирина Игоревна**, доктор экономических наук, и.о. заведующего кафедрой «Экономическая теория и прикладная социология, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

**Скаржинская Елена Матвеевна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бизнес-информатики и сервиса, Костромской государственной университет, Кострома, Россия

*по направлению 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика:*

**Алексеева Наталья Анатольевна**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Организация производства и экономический анализ», Удмуртский государственный аграрный университет, Ижевск, Россия

**Бабина Юлия Витальевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Промышленная экология», РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, Москва, Россия

**Боткин Игорь Олегович**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений» (РЭНГМ), заместитель директора по научной работе Института нефти и газа им. М.С. Гущериева, Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия

**Власова Екатерина Яковлевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Природообустройство и водопользование», Уральский государственный горный университет, Екатеринбург, Россия

**Гаврилова Татьяна Михайловна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и промышленный менеджмент», Коломенский институт (филиал) «Московский политехнический университет», Коломна, Россия

**Качалова Елена Шайдатовна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Институт технологий управления, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

**Леденева Марина Викторовна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика и управление», Волгоградский институт бизнеса, Волгоград, Россия

**Маклахов Алексей Васильевич**, доктор экономических наук, профессор, советник ректора, Вологодский государственный университет, Вологда, Россия

**Махосева Салима Александровна**, доктор экономических наук, профессор, заведующая отделом «Экономика знаний и опережающее региональное развитие» Института информатики и проблем регионального управления – филиала ФГБНУ «Федеральный научный центр «Кабардино-Балкарский научный центр РАН», Нальчик, Кабардино-Балкарская Республика, Россия

**Пономаренко Наталья Шахрияровна**, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой информационных систем управления, Донецкий государственный университет, Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия

**Секисов Александр Николаевич**, кандидат экономических наук, доцент кафедры технологии, организации, экономики строительства и управления недвижимостью Кубанского государственного технологического университета и доцент кафедры строительного производства Кубанского государственного аграрного университета им. И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

**Таймасханов Хасан Элимсултанович**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономическая теория и государственное управление», Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова, Грозный, Чеченская Республика, Россия

**Фань Доунань**, кандидат экономических наук, доцент, директор отдела преподавания экономики и научных исследований и директор исследовательского центра цифровой экономики Педагогического университета Цанчжоу, Цанчжоуский педагогический университет, Цанчжоу, Китай

*по направлению 5.2.4. Финансы:*

**Афанасьева Оксана Николаевна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов и валютно-кредитных отношений ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации», ВАВТ Минэкономразвития России, Москва, Россия

**Боткин Игорь Олегович**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений» (РЭНГМ), заместитель директора по научной работе Института нефти и газа им. М.С. Гущериева, Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия

**Качалова Елена Шайдатовна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Институт технологий управления, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

**Львова Надежда Алексеевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры теории кредита и финансового менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

**Магомаева Лейла Румановна**, доктор экономических наук, заведующая кафедрой «Информационные системы в экономике», директор института цифровой экономики и технологического предпринимательства», Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова, Грозный, Чеченская Республика, Россия

**Шамрай-Курбатова Лидия Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной работе и управлению качеством, профессор РАЕ, Волгоградский институт бизнеса, Волгоград, Россия

*по направлению 5.2.5. Мировая экономика:*

**Фань Доунань**, кандидат экономических наук, доцент, директор отдела преподавания экономики и научных исследований и директор исследовательского центра цифровой экономики Педагогического университета Цанчжоу, Цанчжоуский педагогический университет, провинция Хэбэй, Китай

**Коростышевская Елена Михайловна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и экономической политики СПбГУ, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

**Леденева Марина Викторовна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика и управление», Волгоградский институт бизнеса, Волгоград, Россия

**Рощина Лидия Николаевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

**Таймасханов Хасан Элимсултанович**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономическая теория и государственное управление», Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова, Грозный, Чеченская Республика, Россия

**Таранов Петр Владимирович**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

**Трапезникова Ирина Сергеевна**, доктор экономических наук, доцент Кафедры экономики предприятия, предпринимательства и инноваций, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

**Хапилин Станислав Анатольевич**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Международная торговля и таможенное дело», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

*по направлению 5.2.6. Менеджмент:*

**Барбашин Максим Юрьевич**, доктор социологических наук, профессор, кафедра ТЭЛАНУ, Донской государственный технический университет (ДГТУ), Ростов-на-Дону, Россия

**Лазарев Владимир Николаевич**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент», Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, Россия

**Осипов Анатолий Константинович**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и право», Удмуртский государственный аграрный университет, Ижевск, Россия

**Соколова Надежда Геннадьевна**, доктор экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, Ижевск, Россия

**Столярова Алла Николаевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и экономика», Государственный социально-гуманитарный университет, Коломна, Россия

*по направлению 5.2.7. Государственное и муниципальное управление:*

**Зотов Владимир Борисович**, доктор экономических наук, профессор, кандидат технических наук, почётный работник высшего образования, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Государственный университет управления (ГУУ), Москва, Россия

**Никитаева Анастасия Юрьевна**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой информационной экономики, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

**Палаш Светлана Витальевна**, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики и экономической безопасности, Костромской государственной университет, Кострома, Россия

ИНН / ОГРНИП: 310263101740 / 321312300063333

ISSN электронной версии: 2713-1211

Регистрационный номер СМИ: Эл № ФС77-82380 выдан 23.12.2021 Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Префикс DOI: 10.54861

E-mail: [progressive-science@yandex.ru](mailto:progressive-science@yandex.ru)

Сайт: <https://progressive-economy.ru>

© Прогрессивная экономика, 2025 г.



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

***Editor-in-chief of the magazine:***

**Roshchina Lidiya Nikolaevna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of International Trade and Customs, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia

*Deputy Editor-in-Chief:*

**Kulikova Irina Viktorovna**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of International Trade and Customs, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia

***Members of the Editorial Board:***

*in the direction 5.2.1. "Economic Theory":*

**Gruzkov Igor Vladimirovich**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Marketing and Agroecomics, Deputy Dean of the Faculty of Economics for Research, Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russia

**Palash Svetlana Vitalievna**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Economic Security, Kostroma State University, Kostroma, Russia

**Rakhmeeva Irina Igorevna**, Doctor of Economics, Acting Head of the Department of Economic Theory and Applied Sociology, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Skarzhinskaya Elena Matveevna**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Business Informatics and Service, Kostroma State University, Kostroma, Russia

*in the direction 5.2.2. "Mathematical, statistical and instrumental methods in economics":*

**Konyukhovskiy Pavel Vladimirovich**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Industrial Economics and Finance, Russian State Pedagogical University named after A.I. Herzen, Saint Petersburg, Russia

**Rakhmeeva Irina Igorevna**, Doctor of Economics, Acting Head of the Department of Economic Theory and Applied Sociology, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Skarzhinskaya Elena Matveevna**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Business Informatics and Service, Kostroma State University, Kostroma, Russia

*in direction 5.2.3. Regional and sectoral economics:*

**Alekseeva Natalia Anatolyevna**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Production Organization and Economic Analysis, Udmurt State Agrarian University, Izhevsk, Russia

**Babina Yulia Vitalyevna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Industrial Ecology, Gubkin Russian State University of Oil and Gas, Moscow, Russia

**Botkin Igor Olegovich**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Development and Operation of Oil and Gas Fields (RENGM), Deputy Director for Research, M.S. Gubkin Oil and Gas Institute, Moscow, Russia Gutserieva, Udmurt State University, Izhevsk, Russia

**Vlasova Ekaterina Yakovlevna**, Doctor of Economics, Professor, Ural State Pedagogical University, Yekaterinburg, Russia

**Kachalova Elena Shaydatovna**, Doctor of Economics, Professor, Department of Economics, Institute of Management Technologies, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

**Ledeneva Marina Viktorovna**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Department of Economics and Management, Volgograd Institute of Business, Volgograd, Russia

**Makhosheva Salima Aleksandrovna**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Knowledge Economy and Advanced Regional Development, Institute of Informatics and Regional Management Problems – branch of the Federal Scientific Center “Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences”, Nalchik, Kabardino-Balkarian Republic, Russia

**Ponomarenko Natalia Shakhriyarovna**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management Information Systems, Donetsk State University, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia

**Taymaskhanov Hasan Elimsultanovich**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory and Public Administration, Grozny State Oil Technological University named after Academician M.D. Millionshchikov, Grozny, Chechen Republic, Russia

**Gavrilova Tatyana Mikhailovna**, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Industrial Management, Kolomna Institute (branch) of Moscow Polytechnic University, Kolomna, Russia

**Sekisov Alexander Nikolaevich**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Technology, Organization, Economics of Construction and Real Estate Management of the Kuban State Technological University and Associate Professor of the Department of Construction Production of the Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia

**Fan Dounan**, PhD in Economics, Associate Professor, Director of the Economics Teaching and Research Section and the Director of the Digital Economy Research Center at Cangzhou Normal University, Cangzhou Normal University, Cangzhou, China

*in the direction: 5.2.4. Finance*

**Botkin Igor Olegovich**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Development and Operation of Oil and Gas Fields (RENGM), Deputy Director for Research at the Institute of Oil and Gas named after M.S. Gutseriev, Udmurt State University, Izhevsk, Russia

**Kachalova Elena Shaidatovna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics, Institute of Management Technologies, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

**Lvova Nadezhda Alekseevna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Credit Theory and Financial Management, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

**Magomaeva Leila Rumanovna**, Doctor of Economics, Head of the Department of Information Systems in Economics, Director of the Institute of Digital Economy and Technological Entrepreneurship, Grozny State Oil Technological University named after academician M.D. Millionshchikov, Chechen Republic, Russia

**Shamrai-Kurbatova Lidiya Viktorovna**, Candidate of Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Academic Affairs and Quality Management, Professor of the Russian Academy of Economics, Volgograd Institute of Business, Volgograd, Russia

*in the direction: 5.2.5. World Economy*

**Fan Dounan**, PhD in economy, Associate Professor. Director of the Economics Teaching and Research Section and the Director of the Digital Economy Research Center at Cangzhou Normal University, Cangzhou Normal University, Hebei Province, China

**Korostyshevskaya Elena Mikhailovna**, Doctor of Economics, Professor, Department of Economic Theory and Economic Policy, St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russia

**Ledeneva Marina Viktorovna**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor, Department of Economics and Management, Volgograd Institute of Business, Volgograd, Russia

**Roshchina Lidiya Nikolaevna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of International Trade and Customs, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia

**Taimaskhanov Khasan Elimsultanovich**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory and Public Administration, Grozny State Oil Technological University named after academician M.D. Millionshchikov, Grozny, Chechen Republic, Russia

**Trapeznikova Irina Sergeevna**, Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Entrepreneurship and Innovation, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

**Taranov Petr Vladimirovich**, Doctor of Economics, Professor of the Department of International Trade and Customs, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia

**Khapilin Stanislav Anatolyevich**, Doctor of Economics, Professor of the Department of International Trade and Customs, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia

*in the direction: 5.2.6. Management*

**Barbashin Maxim Yurievich**, Doctor of Sociology, Professor, Department of TELANO, Don State Technical University (DSTU), Rostov-on-Don, Russia

**Lazarev Vladimir Nikolaevich**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, Ulyanovsk State Technical University, Ulyanovsk, Russia

**Osipov Anatoly Konstantinovich**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Law, Udmurt State Agrarian University, Izhevsk, Russia

**Sokolova Nadezhda Gennadyevna**, Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Management, Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, Izhevsk, Russia

**Stolyarova Alla Nikolaevna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management and Economics, State Social and Humanitarian University, Kolomna, Russia

*in the direction: 5.2.7. State and municipal administration*

**Zotov Vladimir Borisovich**, Doctor of Economics, Professor, Candidate of Technical Sciences, Honorary Worker of Higher Education, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, State University of Management (SUM), Moscow, Russia

**Nikitaeva Anastasia Yuryevna**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Information Economics, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

**Palash Svetlana Vitalyevna**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Economic Security, Kostroma State University, Kostroma, Russia

INN / OGRNIP: 310263101740 / 321312300063333

Electronic version ISSN: 2713-1211

Media registration number: E-mail No. FS77-82380 issued on December 23, 2021 by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Communications (Roskomnadzor)

DOI prefix: 10.54861

E-mail: [progressive-science@yandex.ru](mailto:progressive-science@yandex.ru)

Website: <https://progressive-economy.ru>

© Progressive Economy, 2025



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

### **Жуйков В.И.**

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И  
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ УЧАСТНИКОВ ЗЕМЕЛЬНОГО РЫНКА  
В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИИ ..... 11

### **Петрушевская В.В., Шарый К.В., Саенко А.В.**

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИНЦИПОВ ПРОЗРАЧНОСТИ  
И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ ПРИ  
УЧЕТЕ ФАКТОРОВ РИСКА ..... 30

### **Сафонов Ф.В., Бусалов Д.Ю.**

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА ГРАЖДАНСКИХ  
БПЛА..... 50

### **Пирогов А.А.**

ГИБКОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – КЛЮЧЕВОЙ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ АКТИВ  
ПРОДАВЦА НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ ..... 72

### **Бучаев А.Г., Гаджиев М.М., Радионова И.В.**

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ, МЕТОДЫ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ..... 95

### **Мамедов А.А.**

ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БОЛЬШИХ ДАННЫХ В  
МОДЕЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИИ..... 113

### **Егоркин Е.А.**

РЕГУЛИРОВАНИЕ МИГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В КОНТЕКСТЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ..... 140

### **Куликова И.В., Рощина Л.Н., Украинцева И.В.**

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТАМОЖЕННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ  
ТРАНСГРАНИЧНОЙ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ В РОССИИ..... 161

### **Малых К.С.**

ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА БЮДЖЕТНОГО ФЕДЕРАЛИЗМА И  
ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЁ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ ..... 178

<b>Чжао Лян, Ван Цзяруй, Хоу Кайсинь</b> ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ВЗАИМОДОПОЛНЯЕМОСТИ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ КИТАЕМ И РОССИЕЙ: АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ ИНДЕКСОВ RSA И TSD .....	189
<b>Силаев Н.М.</b> ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ РИСКИ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ .....	213
<b>Кононов А.А.</b> ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ К АДАПТИВНЫМ .....	227
<b>Санталова М.С., Борщева А.В., Соклакова И.В., Лесникова Э.П.</b> ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ БЕСПЕРЕБОЙНЫХ ЗАКУПОК В ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ СРЕДУ .....	241
CONTENTS .....	256

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

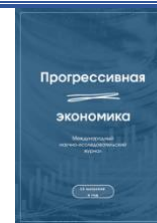
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/teoreticheskie-aspekty-formirovaniya-ekonomicheskikh-i-institucionalnyh-interesov-uchastnikov-zemelnogo-rynka-v-selskohozyajstvennom-zemlepolzovanii/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/teoreticheskie-aspekty-formirovaniya-ekonomicheskikh-i-institucionalnyh-interesov-uchastnikov-zemelnogo-rynka-v-selskohozyajstvennom-zemlepolzovanii/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 332.36

DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_11



### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ УЧАСТНИКОВ ЗЕМЕЛЬНОГО РЫНКА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИИ

*Жуйков В.И., доктор экономических наук, главный научный сотрудник,  
отдела исследования экономических проблем земельных отношений в АПК,  
ФГБНУ ФНЦ Всероссийский научно-исследовательский институт  
экономики сельского хозяйства, Москва, Россия  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2159-5212>*

**Аннотация.** Исследование посвящено проблеме недостаточной разработанности методологических основ анализа экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании. Целью работы является проведение анализа формирования структуры сельскохозяйственного землепользования на уровне регионов, путем изучения экономических и институциональных интересов участников земельных отношений. В качестве гипотезы выдвинуто положение о том, что устойчивое равновесие экономических и институциональных интересов участников земельного рынка является ключевым фактором эффективного использования земельных ресурсов и стабильного развития сельских территорий. Научная новизна исследования заключается в применении гетеродоксального методологического подхода, позволяющего рассматривать систему земельных отношений не только в статике, но и в динамике, с учётом социально-экономических, экологических и правовых факторов. Методологическая база исследования включает эволюционный и ресурсный подходы, а также элементы теории экосистем и контрактов. Основные результаты заключаются в разработке систематизированных направлений формирования устойчивых экономических и институциональных отношений, включая налогово-бюджетные, социальные, правовые и финансовые меры, а также в формировании концепции системы устойчивого равновесия интересов землепользователей. Практическая значимость достигнутых результатов заключается в возможности использования полученных выводов для совершенствования региональной аграрной политики, разработки адресных мер регулирования земельных отношений, стимулирования хозяйствующих



субъектов и повышения социальной устойчивости сельских территорий. Перспективы дальнейших исследований связаны с уточнением предложенной гипотезы, углублением анализа влияния региональных особенностей на систему интересов землепользователей, а также с разработкой инструментов интеграции социально-экономических и экологических факторов в механизмы государственного регулирования земельного рынка.

**Ключевые слова:** экономические и институциональные интересы, субъекты, земельные отношения, землепользование и противоречия.

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

**Для цитирования:** Жуйков В.И. Теоретические аспекты формирования экономических и институциональных интересов участников земельного рынка в сельскохозяйственном землепользовании // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 11–29. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_11](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_11).

Статья поступила в редакцию: 19.08.2025 г. Одобрена после рецензирования: 08.09.2025 г. Принята к публикации: 10.09.2025 г.

## THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF ECONOMIC AND INSTITUTIONAL INTERESTS OF LAND MARKET PARTICIPANTS IN AGRICULTURAL LAND USE

*Zhuikov V.I., Doctor of Economics, Chief Researcher, Department of Research on Economic Problems of Land Relations in Agriculture, Federal State Budgetary Scientific Research Center All-Russian Research Institute of Agricultural Economics, Moscow, Russia*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2159-5212>*

**Abstract.** The study is devoted to the problem of insufficient development of methodological foundations for the analysis of economic and institutional interests of participants in land relations in agricultural land use. The purpose of the work is to analyze the formation of the structure of agricultural land use at the regional level by studying the economic and institutional interests of participants in land relations. The hypothesis is that a stable balance of economic and institutional interests of land market participants is a key factor in the effective use of land resources and the stable development of rural areas. The scientific novelty of the research lies in the application of a heterodox methodological approach that allows us to consider the system of land relations not only in statics, but also in dynamics, taking into account socio-economic, environmental and legal factors. The methodological base of the research includes evolutionary and resource approaches, as well as elements of ecosystem theory and contracts. The main results consist in the development of systematic directions for the formation of sustainable economic and institutional relations, including fiscal, social, legal and financial measures, as well as in the formation of the concept of a system of sustainable balance of interests of land users. The practical significance of the results achieved lies in the possibility of using the findings to improve regional



agricultural policy, develop targeted measures to regulate land relations, stimulate economic entities and increase the social sustainability of rural areas. The prospects for further research are related to clarifying the proposed hypothesis, deepening the analysis of the impact of regional peculiarities on the system of interests of land users, as well as developing tools for integrating socio-economic and environmental factors into the mechanisms of state regulation of the land market.

**Keywords:** economic and institutional interests, subjects, land relations, land use, and contradictions.

*JEL classification:* Q15, O13, R14.

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

**For citation:** Zhuikov V.I. (2025). Theoretical aspects of the formation of economic and institutional interests of land market participants in agricultural land use. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 11–29, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_11](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_11) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 19/08/2025. Approved after review: 08/09/2025. Accepted for publication: 10/09/2025.

## Введение

В сельском хозяйстве, преобладает совокупность взаимосвязанных экономических функций в производстве сельскохозяйственной продукции. Трансформация экономики, начавшаяся в 1990-е гг., привела к изменениям в земельной собственности, структуре производства, что требует изучения экономических и институциональных интересов участников земельных отношений на всех этапах воспроизводства продукции земледелия. Тормозом развития экономической составляющей сельскохозяйственного землепользования, является отсутствие детального исследования экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в процессе ведения земледелия (растениеводства) в условиях современности. Первопричиной становится косвенность мышления и не понимание региональными властями рисков и отсутствие достаточной мотивации хозяйствующих субъектов – землепользователей. Данные тенденции требуют принятия государственных мер в вопросах повышения заинтересованности хозяйствующих субъектов -землепользователей.

## Обзор литературы

Различные аспекты применения экономического и институционального подходов к исследованию процесса формирования заинтересованности субъектов земельного рынка в сельскохозяйственном землепользовании, нашли отражение в многочисленных научных работах отечественных и зарубежных исследователей. Институциональная структура земельных отношений как часть механизма по развитию системы землепользования, не включает эффективную систему мотивации хозяйствующих субъектов -



землепользователей. Курбатова М.В. и Саблин К.С., подчеркивают: «повышение эффективности российских институтов развития связано с решением ряда проблем более высокого уровня: изменения системы мотивации субъектов развития и их агентов (администраторов развития), развития структур конкурентного политического рынка в противовес рынку политико-бюрократическому, а также постепенного изменения локальной институциональной среды в регионах» [7]. Значительный вклад в разработку теории экономического интереса внесли Айзикович А.С., Булгаков Г.В., Гершкович Б.Я., Здравомыслов А.Г., Заболоцкая Л.М., Кошелев В.П., Любимова Т.Г. и др. В работах этих авторов исследуется система экономических интересов, их структура и взаимодействие, проблема соотношения общего, коллективного и личного интересов, экономическое поведение как форма проявления экономических интересов, диалектика интересов в единстве субъективного и объективного, познавательная и практическая функции интереса [10].

Анализ литературных источников показал, что многие существенные аспекты формирования экономических и институциональных интересов субъектов земельного рынка в сельскохозяйственном землепользовании, недостаточно изучены и необходимо определить основные направления формирования устойчивых экономических и институциональных отношений для установления устойчивого экономического сотрудничества в сельском хозяйстве России.

### **Материалы и методы**

Развитие системы землепользования, характеризуется несколько иным, чем его существующее состояние и на сегодня он обусловлен сложным нелинейным (и зачастую неиерархическим) взаимодействием экономических агентов, которое необходимо совершенствовать, в рамках применения гетеродоксального подхода исследования экономических и институциональных интересов системы устойчивого равновесия. В то же время, как отмечает А.Е. Шаститко [14], «...формы экономической организации могут рассматриваться как следствие дискреционных решений, в которых в явной форме оценивались сравнительные преимущества и изъяны вариантов решения координационных проблем», реализация которых основана на экономической и институциональной идентичности системы устойчивого равновесия.

Экономические выгоды, которые преследуют стороны, вовлеченные в земельные споры, подобно экономическим связям в целом, отличаются большим разнообразием и зависят от конкретных этапов создания, распределения и продажи сельскохозяйственной продукции. Важно, чтобы эти выгоды определялись принципами стабильного баланса экономических связей и соответствующих экономических понятий. Таким образом, не отдельные лица и их финансовые цели определяют экономические связи, а



сами эти связи влияют на формирование участников и их стремлений. Гетеродоксальный подход к исследованию экономических и институциональных интересов системы устойчивого равновесия, как набор теоретико-методологических положений, позволит решить проблему терминологической фрагментарности определения приемлемого методологического подхода, согласно имеющимся научным теориям.

### Результаты и обсуждение

Формирование основных направлений экономических и институциональных интересов участников земельного рынка, предполагает регулирование их взаимоотношений, отражающих новый характер присвоения и перераспределения доходов, также они позволят сформировать новый инструментарий, адаптированных к условиям рынка земли. Формирование экономических и институциональных интересов субъектов земельного рынка, в рамках регулирования частной собственности, конкуренции, нарастания противоречий между субъектами - пользователями, резкого ослабления регулирующей роли государства [17]. Основные направления формирования экономических интересов субъектов земельных отношений, представлены в таблице 1.

*Таблица 1*

### Основные направления формирования устойчивых экономических и институциональных отношений, для преодоления региональной властью сложившейся ситуации и пути преодоления

*Table 1*

### The main directions of the formation of sustainable economic and institutional relations for overcoming the current situation by the regional authorities and ways to overcome

Основные направления	Инструментарий для преодоления региональной властью, сложившейся ситуации в системе землепользования
Налогово - бюджетное	1. Разработка региональных целевых программ (в том числе инвестиционных) и нормативных актов, их определяющие. 2. Увеличение бюджетных инвестиций (на уровне и федерального, и регионального бюджетов). 3. Регулирование состава собираемых налогов и основных параметров (базы и ставки налогообложения), с учетом предпочтений хозяйствующим субъектам.
Социальное	1. Программно – целевой подход развития сельских территорий, с целью улучшения социально – экономической инфраструктуры села. 2. Регулирование сферы науки, образования и переподготовки кадров, для адаптации сельского населения к новым условиям современности.
Правовое	1. Совершенствование региональных нормативно – правовых актов регулирования земельных отношений, с учетом региональных особенностей. 2. Формирование и регулирование функционирования организованных продовольственных рынков.



	3. Организация государственных закупок и применение государственного заказа, на сельскохозяйственное сырье для основных продовольственных товаров.
Финансовое	1. Тарифное и нетарифное стимулирование (либо сдерживание цен) энергоносителей, ГСМ и других сопутствующих видов, потребляемых сельскохозяйственными товаропроизводителями, в процессе производства.

*Источник: составлено автором по материалам [5; 16]*

*Source: compiled by the author based on [5; 16]*

Основой реализации вышеперечисленных систематизированных направлений формирования устойчивых экономических и институциональных отношений, должен быть подход не только, как достижение мезо экономической стабильности, как некоторого единовременного момента в развитии экономики сельского хозяйства. Для этого, государство должно проводить перераспределение бюджетных средств, с учетом аграрной политики, отличающейся тем, что объектом становится стимулирование заинтересованности в производственной деятельности хозяйствующих субъектов, а не сама перераспределительная деятельность государства [11].

Экономические отношения не зависят от экономических интересов, поскольку интересы, являясь следствием этих отношений, сами обладают первостепенной формой существования и проявления. Невозможно представить экономические интересы вне экономической деятельности, равно как и экономические отношения вне интересов. Осознанные экономические интересы проявляются в виде побудительных мотивов, а анализ ситуации в сельскохозяйственном землепользовании позволит выработать подход к исследованию, основанный на системном анализе. Предлагается изучать экономические интересы через призму системного подхода, направленного на создание и воплощение интересов участников земельных отношений в сфере сельского хозяйства (рис. 1).

Анализ теоретических основ экономических интересов землепользователей в сельском хозяйстве дает возможность сформулировать приоритетный методологический метод изучения этих интересов. Определение экономических интересов субъектов, использующих землю, послужит основой для описания способа исследования экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном производстве. Согласно этой концепции, структура системы экономических интересов – это целостная совокупность тесно связанных между собой компонентов или подсистем, проявляющихся и осуществляющихся в областях создания, распределения и реализации сельскохозяйственной продукции. Следовательно, при системном анализе формирования экономических интересов участников земельных отношений в



сельском хозяйстве важно учитывать все аспекты, в том числе и государственное регулирование земельного рынка [3].



**Рис. 1. Формирование и реализация экономических интересов субъектов земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании**

**Fig. 1. Formation and realization of economic interests of subjects of land relations in agricultural land use**

*Источник: составлено автором по материалам [3; 4; 21]  
 Source: compiled by the author based on [3; 4; 21]*

Проведенный анализ систематизированных направлений формирования устойчивых экономических и институциональных отношений, позволяет



определить предпосылки выявления заинтересованности хозяйствующих субъектов в качестве отдельного уровня экономического познания, а также классифицировать основные методологические подходы к их определению, с учетом региональных особенностей и специфики сельского хозяйства. В данном случае, для формирования и адаптации устойчивых экономических и институциональных отношений, предполагается сфокусироваться на системном подходе, который изучает сложные экономические структуры как в статике, так и в динамике. Такой гетеродоксальный подход, на основе которого есть возможность изучать экономические составляющие сельскохозяйственного землепользования в динамике, а не только в статике, так как необходима адаптация к стремительно меняющимся реалиям. Любой объект – землепользования при экономическом анализе, должен рассматриваться в историческом контексте, учитывающий его историю развития и становления в постсоветский период и в наше время, менталитет сельского населения его традиции и уклад сельской жизни, по которым происходят исследуемые события. Все это наносит определенный отпечаток на анализ и изучение экономических принципов, которые рассматриваются при определении методологических подходов исследования системы [9]. Систематизированные направления формирования устойчивых экономических и институциональных отношений, с точки зрения гетеродоксального подхода, позволят в дальнейшем исключить противоречия, возникающие при взаимодействии экономических субъектов друг с другом и с экономической средой, а также активизировать процесс социально-экономического развития регионов. В рамках применения гетеродоксального подхода, происходит изучение как развивается экономика хозяйствующего субъекта, в которой рассматриваются процессы производства, распределения, обмена сельскохозяйственной продукции в качестве единого целого в рамках социума. Хозяйственное измерение экономики субъекта – землепользователя предполагает выявление причин экономического кризиса, которые происходят из-за чрезмерного увлечения материальной стороной дела [15]. Оригинальный подход к решению вопроса исследования экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании, является альтернативой, хотя обладает высоким уровнем проблемности, но становится приоритетом перед другими критическими подходами.

Основная гипотеза заключается в следующем: «Устойчивое равновесие экономических и институциональных интересов участников земельного рынка в процессе производства, перераспределения и обмена продукта земли, является ключевым фактором, определяющим эффективность использования земельных ресурсов и стабильное развитие сельских территорий». Предложенная гипотеза исследования позволяет получить результаты, которые могут быть использованы для дальнейшей разработки методологии

исследования экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании и в то же время которая требует уточнения [12]. Рассмотрение выдвинутой гипотезы, необходимо проводить с учетом изучения и детализации гетеродоксального подхода исследования экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании. Выделение системы устойчивого равновесия экономических и институциональных интересов в экономике землепользования, вызвано необходимостью постоянно происходящего экономического кругооборота от производства, распределения и обмена продукта до получаемого дохода, как экономического цикла, позволяющая увидеть основные направления развития сельскохозяйственного землепользования и показать взаимосвязи между экономическими агентами и земельным рынком. Для более глубокого понимания взаимосвязей между экономическими процессами и явлениями, происходящими в сельскохозяйственном землепользовании и экономическими и институциональными отношениями важно проследить всю цепочку научно – обоснованных действий. Порядок проведения исследований уровня устойчивого равновесия и степени заинтересованности хозяйствующих субъектов – землепользователей, представлен в обобщенном виде (рис. 2).

Технологическое отставание процессов производства, перераспределения и обмена продукции земли в сельском хозяйстве, усиливается на фоне ускоренных санкций и двойных стандартов против России. Это приводит к изменению экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании, что приводит к размыванию границ системы устойчивого равновесия и появляются институциональные основания формирования гетеродоксального подхода исследования. Научное использование данного подхода, это возможность объяснить, какие системы устойчивого равновесия функционируют в экономике и почему их эффективность различна. Как отмечают С.Г. Кирдина-Чэндлер и В.И. Маевский [8], гетеродоксальная экономическая теория, позволяет всесторонне объяснить процессы и явления, происходящие в сельскохозяйственном землепользовании и не вступать при этом в теоретические противоречия. Кроме того, они обращают внимание на условия устойчивости структур, которые обеспечивают расширенное воспроизводство в сельском хозяйстве и стимулируют развитие экономической мезосистемы, через создание механизмов координации в долгосрочной динамике [9].



<b>Результат применения гетеродоксального подхода исследования устойчивого равновесия экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании.</b>	
Выявление новых типов систем устойчивого равновесия в экономике сельского хозяйства.	Оценка эффектов возрастающей или убывающей отдачи от структур, встроенных в систему.
Анализ потенциала развития системы устойчивого равновесия.	Определение границ системы устойчивого равновесия.
Оценка стабильности системы устойчивого равновесия.	Оценка связанности агротехнологий в производстве.
Анализ аграрной политики и государственных стратегий управления и регулирования земельного рынка.	

**Рис. 2. Методология исследования экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании: гетеродоксальный подход**

**Fig. 2. Methodology for the study of the economic and institutional interests of participants in land relations in agricultural land use: a heterodox approach**

*Источник: составлено автором по материалам [13]*

*Source: compiled by the author based on [13]*

Ключевые положения рассматриваемого методологического подхода исследования экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании (схема 2), позволяют определить порядок выполнения исследования и включают в себя: законы, закономерности, концепции из области развития экономики сельского хозяйства; особенности, принципы, условия, нормы производственной деятельности; логическую структуру хозяйственной деятельности; средства, методы, способы, приёмы изучения экономических и институциональных интересов.

В современной экономической науке существует множество теорий, которые отличаются своими теоретико-методологическими особенностями, в нашем случае используем альтернативный подход к пониманию экономических явлений в сельскохозяйственном землепользовании. Представленная методология, с использованием его теоретического обоснования и с применением гетеродоксального подхода исследования экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании (схема 2), ставит в конечном итоге вопрос о взаимовыгодных отношениях всех участников земельного рынка. Образование групп экономических интересов хозяйствующих субъектов в сфере сельскохозяйственного землепользования представляет собой сложный и многогранный процесс, который охватывает различные аспекты, включая экономические, социальные, экологические и правовые [18] (таблица 2).

**Таблица 2**

**Основные аспекты формирования экономических интересов хозяйствующих субъектов в сельскохозяйственном землепользовании**

**Table 2**

**The main aspects of the formation of economic interests of economic entities in agricultural land use**

Экономические аспекты	Социальные аспекты	Экологические аспекты	Правовые аспекты
1. Формирование, на основе анализа рыночной ситуации, ценовой политики на с/х продукцию, снижения затрат на производство и доступности земельных ресурсов. 2. Региональные особенности, в зависимости от типа с/х деятельности, расположение региона и уровня развития инфраструктуры на селе.	1. Уровень жизни и культуры местных сообществ и их традиции. 2. Социальные отношения между различными участниками земельного рынка, влияющих на формирование интересов. 3. Взаимодействие хозяйствующих субъектов с местными по вопросам эффективного использования земельных ресурсов.	1. Уровень жизни и культуры местных сообществ и их традиции. 2. Социальные отношения между различными участниками земельного рынка, влияющих на формирование интересов. 3. Взаимодействие хозяйствующих субъектов с местными по вопросам эффективного использования земельных ресурсов.	1. Создание правовых рамок, оказывающих значительное влияние на формирование экономических интересов. 2. Разработка, четких и прозрачных правил относительно аренды и купли-продажи земельных участков.

*Источник: составлено автором по материалам [19; 20; 21]*

*Source: compiled by the author based on [19; 20; 21]*

Образованные группы в комплексе экономических интересов, оказывают значительное влияние на разработку методологии исследования экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании (таблица 2). Регулирование земельных отношений, поддержка сельского хозяйства, субсидии и налоговые льготы могут как способствовать, так и ограничивать развитие сельскохозяйственного землепользования. Также может включать в себя, не только вопросы финансовой и материальной заинтересованности, путем улучшения качества продукции и внедрение новых стандартов безопасности и экологичности, но и как механизм, формирования новых экономических интересов, ориентированных на устойчивое развитие.

Хозяйствующие субъекты, в условиях быстро меняющегося внешнего окружения, должны улучшить свои экономические показатели для создания



новых интересов, связанные с развитием сельскохозяйственного землепользования. Важно также учитывать, что сотрудничество между различными участниками аграрного сектора, включая государственные органы, научные учреждения и агробизнес, может способствовать развитию системы землепользования. Это взаимодействие создает условия для более эффективного использования ресурсов и внедрения инноваций. В конечном итоге, успешное формирование экономических интересов в сельскохозяйственном землепользовании требует комплексного подхода, учитывающего все вышеперечисленные аспекты (таблица 2). Таким образом, устойчивое развитие аграрного сектора возможно лишь при условии интеграции экономических, социальных, экологических и правовых факторов.

Создание системы устойчивого равновесия экономических и институциональных интересов субъектов земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании, проявляется в определении приоритетов социально-экономической политики, в которой региональные власти должны принять активное участие. Именно в объединении государственно – частного партнерства всех участников земельного рынка, через систему «федеральный центр - регионы - субъекты», может быть создана устойчивая модель реализации социальных и экономических задач развития страны.

Экономика России, имеет различного рода региональные (пространственные) неравенства, различия в уровне и условиях жизни на сельских территориях, в занятости и безработице, темпах экономического развития отдельных регионов, в условиях сельского предпринимательства, также они весьма различаются по самым разнообразным параметрам, и их развитие часто связано с парадоксальными экономическими тенденциями. При этом каждый из приведенных элементов неравенства оценивается с помощью оценки проблематики сельских территорий, через системные показатели, определенных с учетом как конкретной региональной специфики, так и с учетом возможности их сопоставления на общероссийском уровне.

Становление устойчивых экономических отношений в регионах России неразрывно связано с эффективным использованием земельных ресурсов. Земельные отношения, в отличие от многих других сфер экономики, отличаются высокой степенью многогранности и вовлеченностью широкого круга заинтересованных сторон – государства, муниципалитетов, собственников земли (физических и юридических лиц), арендаторов, инвесторов. Развитие экономики регионов напрямую зависит от способности государства выстраивать баланс между этими интересами, что, в свою очередь, потребовало применение специфического методологического подхода. При разработанном подходе, который не ориентирован на максимизацию прибыли, учитываются не только финансовые показатели, но и социальные, экологические, правовые аспекты (таблица 2), а также



особенности институциональной среды каждого конкретного региона. Кроме того, необходимо учитывать не только рентабельность, но и демографическую ситуацию в сельской местности, доступность инфраструктуры, состояние почв, поддержания экологической безопасности и риски, связанные с изменением климата.

### Заключение

Становление устойчивых экономических отношений, требует решения рассмотренных проблем, особенно на региональном уровне, где локальные специфики и диспропорции создают уникальные вызовы для развития сельскохозяйственного землепользования. Устойчивые экономические отношения, при эффективном использовании земли в регионах России, требуют комплексного подхода, сочетающего в себе детальный анализ, учитывающий социально - экологические факторы, а также глубокое понимание экономических интересов всех участников земельных отношений. Применение гибких и адаптированных к региональным условиям методологических инструментов, становится главным условием развития системы землепользования.

Общая гипотеза исследований, заключается в обновлении земельного законодательства и нормативных актов, для создания новой основы системы устойчивого равновесия, необходимой, чтобы учитывать интересы всех, кто владеет или пользуется землей, с целью не только анализировать, как эти интересы соблюдаются и защищаются, но и разрабатывать меры для их поддержки и стимулирования. Таким образом, исследование системы устойчивого равновесия экономических и институциональных интересов участников земельных отношений в сельскохозяйственном землепользовании, должно носить комплексный характер и учитывать многочисленные аспекты региональных особенностей. Региональная проблематика экономических отношений, сдерживает применение гетеродоксального подхода изучения экономических интересов участников земельных отношений, поэтому следует выделить несколько ключевых направлений, оказывающих наиболее существенное влияние на экономическую стабильность и перспективы экономики регионов:

Во-первых, деградация социальной инфраструктуры, инфраструктурная транспортная недостаточность в сельской местности и в частности, ограниченный доступ к качественной энергетике и цифровым технологиям существенно повышают издержки агробизнеса, затрудняют логистику и ограничивают возможности привлечения инвестиций, а также устаревшие или отсутствующие транспортные сети, что особенно актуально для удаленных сельских территорий.

Во-вторых, сложная демографическая ситуация в ряде регионов, которая характеризуется оттоком сельского населения, старением трудоспособного контингента и нехваткой квалифицированных кадров, что



приводит к снижению эффективности налоговой базы и, как следствие, к ограничению возможностей для развития социально-экономической базы сельских территорий регионов.

В-третьих, экономическая специализация сельскохозяйственной зоны, зачастую заключается в узко ориентированных производственных направлениях, которые уязвимы к колебаниям рынка сельскохозяйственного сырья и продовольствия и технологическим изменениям, что ограничивает потенциал хозяйствующих субъектов - землепользователей.

В-четвертых, несовершенство регионального земельного законодательства, слабая защита прав собственности, бюрократические препоны, несовершенна система кадастрового учета и оценки земли в цифровом плане, а также отсутствие целенаправленной работы органов государственной власти для развития системы землепользования.

В -пятых, не выявляются и не отслеживаются конкретные цели агробизнеса и личностного ожидания каждого субъекта -землепользователя, что вызывает противоречия среди участников земельных отношений.

В - шестых, неравномерное распределение федеральных бюджетных ресурсов и неэффективны межбюджетные отношения, что усугубляет региональные диспропорции и ограничивает возможности для целенаправленного развития экономики.

Комплексный подход, учитывающий региональную специфику, необходим для разработки адресных мер по обеспечению экономической стабильности хозяйствующих субъектов.

### Литература

1. Земельный кодекс Российской Федерации (с изменениями на 25 декабря 2023 года) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/744100004> (дата обращения: 12.07.2025).

2. Приказ от 27 ноября 2020 г. N 737 «Об утверждении официальной статистической методологии расчета макроэкономических показателей, характеризующих продуктивность и интенсивность использования природных ресурсов». Федеральная служба государственной статистики URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 14.07.2025).

3. Белоусов В.М. Система формирования и реализации экономических интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей // Известия Оренбургского ГАУ. 2013. С. 167–171.

4. Воробьев С.П., Гриценко Г.М., Воробьева В.В. Особенности формирования и реализации экономических интересов в сельском хозяйстве // Аграрная наука Евро-Северо-Востока. 2017. № 6 (61). С. 78–83.

5. Волкова Т.В. Земельная политика: понятие и основные признаки // Правовая политика и правовая жизнь. 2017. № 3. С. 59–63.



6. Геращенко И. Г. Гетеродоксальная экономика: основные направления и проблемы исследования // Волгоград. Теоретическая экономика. 2024. № 12. С. 12–21.

7. Курбатова М. В., Саблин К.С. Институты развития и квазиинституты развития в российской экономике // Terraeconomicus. 2012. Т. 10. № 3. С. 22–38.

8. Кирдина-Чэндлер С.Г., Маевский В.И. /Мезоэкономика в гетеродоксальной перспективе: внутридисциплинарная структура // Журнал институциональных исследований. 2020. № 12 (2). С. 6–24.

9. Кирдина-Чэндлер С.Г., Маевский В.И. Мезоэкономика в гетеродоксальной перспективе: один из возможных подходов // В сб. трудов «Гетеродоксия versus экономический редуционизм: микро-, мезо-, макро»/ М.: ИЭ РАН. 2018. С. 40–70.

10. Логинова Л.В. Институционализация региональных интересов: субъективные и объективные мотивации // Регионология. 2008. № 4. С. 243–251.

11. Меликян А. А. Мезоэкономика как направление экономической теории: элементы новой парадигмы // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2024. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezoeconomika-kak-napravlenie-ekonomicheskoy-teorii-elementy-novoy-paradigmy> (дата обращения: 18.07.2025).

12. Никулина С.М., Пальмов С.В. Генеративные модели в экономике // Индустриальная экономика. 2023. № 4. С. 44–50.

13. Орехова С.В., Евсеева М.В. Технологические системы в экономике: гетеродоксальный подход и институциональные основы // Journal of Institutional Studies. 2020. № 12 (4). С. 34–53.

14. Шаститко А.Е. Экономическая теория организаций: Учебное пособие. // М.: Проспект. 2016. 304 с.

15. Шулевский Н.Б. Философия хозяйства – идеология и метафизика текста // Философия хозяйства. 2024. № 5. С. 11–23.

16. Хлыстун В.Н. О необходимых мерах по созданию эффективной системы регулирования земельных отношений и организации рационального использования и охраны земель в Российской Федерации // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. 2016. № 24 (623). С. 33–38.

17. Юрикова Ю.Ю. Теоретические аспекты формирования механизма регулирования земельных отношений // Вестник Воронежского ГАУ. 2018. № 3 (58). С. 250–257.

18. Экологическая, экономическая и социальная оценка эффективности использования сельскохозяйственных земель России / И.Г. Ушачев, А.М. Югай, В.А. Черников [и др.]. Москва: НИПКЦ Восход-А, 2012. 176 с.



19. Яковлев Е.А. Трансформация экономических интересов хозяйствующих субъектов в условиях циклического спада национальной экономики // дисс. к. э. н. Чебоксары. ЧГУ. 2009. 178 с.

20. Якунина И.Н. Трансформация системы экономических интересов в условиях становления постиндустриальной экономики // дисс. д. э. н. Тамбов. ГОУВПО ТГУ. 2012. 297 с.

21. Жуйков В.И. Основные противоречия, обусловленные расхождением в экономических и организационных целях землевладельцев и землепользователей, в современной России // Прогрессивная экономика. 2025. № 8. С. 160–171. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_8\\_160](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_160).

### References

1. Zemel'nyj kodeks Rossijskoj Federacii (s izmenenijami na 25 dekabrja 2023 goda) [Land Code of the Russian Federation (as amended on December 25, 2023)]. Jelektronnyj fond pravovyh i normativno-tehnicheskikh dokumentov. Retrieved from: <https://docs.cntd.ru/document/744100004> (Date of access: 12.07.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

2. Prikaz ot 27 nojabrja 2020 g. No. 737 “Ob utverzhdenii oficial'noj statisticheskoj metodologii rascheta makroekonomicheskikh pokazatelej, harakterizujushchih produktivnost' i intensivnost' ispol'zovanija prirodnyh resursov” [Order of November 27, 2020 No. 737 “On approval of the official statistical methodology for calculating macroeconomic indicators characterizing productivity and intensity of natural resources use”]. Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki. Retrieved from: <https://www.consultant.ru> (Date of access: 14.07.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

3. Belousov, V. M. (2013). Sistema formirovanija i realizacii ekonomicheskikh interesov sel'skohozjajstvennyh tovaroproizvoditelej [The system of formation and realization of economic interests of agricultural producers]. Izvestija Orenburgskogo GAU [Bulletin of Orenburg State Agrarian University], 167–171. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Vorob'ev, S. P., Gricenko, G. M., & Vorob'eva, V. V. (2017). Osobennosti formirovanija i realizacii ekonomicheskikh interesov v sel'skom hozjajstve [Features of the formation and implementation of economic interests in agriculture]. Agrarnaja nauka Evro-Severo-Vostoka [Agrarian Science of Euro-North-East], 6(61), 78–83. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Volkova, T. V. (2017). Zemel'naja politika: ponjatie i osnovnye priznaki [Land policy: concept and main features]. Pravovaja politika i pravovaja zhizn' [Legal Policy and Legal Life], 3, 59–63. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Gerashchenko, I. G. (2024). Geterodoksal'naja ekonomika: osnovnye napravlenija i problemy issledovanija [Heterodox economics: main directions and

research problems]. *Teoreticheskaja ekonomika* [Theoretical Economics], 12, 12–21. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Kurbatova, M. V., & Sablin, K. S. (2012). *Instituty razvitija i kvaziinstituty razvitija v rossijskoj ekonomike* [Development institutions and quasi-institutions in the Russian economy]. *Terraeconomicus*, 10(3), 22–38. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Kirdina-Chandler, S. G., & Maevskij, V. I. (2020). *Mezoeconomika v geterodoksal'noj perspektive: vnutridisciplinarnaja struktura* [Meso-economics in a heterodox perspective: intradisciplinary structure]. *Zhurnal institucional'nyh issledovanij* [Journal of Institutional Studies], 12(2), 6–24. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Kirdina-Chandler, S. G., & Maevskij, V. I. (2018). *Mezoeconomika v geterodoksal'noj perspektive: odin iz vozmozhnyh podhodov* [Meso-economics in a heterodox perspective: one possible approach]. In: *Geterodoksija versus ekonomicheskij redukcionizm: mikro-, mezo-, makro* [Heterodoxy versus economic reductionism: micro-, meso-, macro]. Moscow: IE RAN, 40–70. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Loginova, L. V. (2008). *Institucionalizacija regional'nyh interesov: sub'ektivnye i ob'ektivnye motivacii* [Institutionalization of regional interests: subjective and objective motivations]. *Regionologija* [Regionology], 4, 243–251. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Melikjan, A. A. (2024). *Mezoeconomika kak napravlenie ekonomicheskoy teorii: elementy novoy paradigmy* [Meso-economics as a direction of economic theory: elements of a new paradigm]. *Nauchnye issledovanija ekonomicheskogo fakul'teta. Jelektronnyj zhurnal* [Research of the Faculty of Economics. E-journal], 2. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezoeconomika-kak-napravlenie-ekonomicheskoy-teorii-elementy-novoy-paradigmy> (Date of access: 18.07.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

12. Nikulina, S. M., & Pal'mov, S. V. (2023). *Generativnye modeli v ekonomike* [Generative models in economics]. *Industrial'naja ekonomika* [Industrial Economics], 4, 44–50. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Orehova, S. V., & Evseeva, M. V. (2020). *Tekhnologicheskie sistemy v ekonomike: geterodoksal'nyj podhod i institucional'nye osnovy* [Technological systems in economics: heterodox approach and institutional foundations]. *Journal of Institutional Studies*, 12(4), 34–53. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Shastitko, A. E. (2016). *Ekonomicheskaja teorija organizacij: Uchebnoe posobie* [Economic theory of organizations: Textbook]. Moscow: Prospekt, 304. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Shulevskij, N. B. (2024). *Filosofija hozjajstva – ideologija i metafizika teksta* [Philosophy of economy: ideology and metaphysics of the text]. *Filosofija hozjajstva* [Philosophy of Economy], 5, 11–23. (In Russ., abstract in Eng.)



16. Hlystun, V. N. (2016). O neobhodimyh merah po sozdaniju jeffektivnoj sistemy regulirovanija zemel'nyh otnoshenij i organizacii racional'nogo ispol'zovanija i ohrany zemel' v Rossijskoj Federacii [On necessary measures to create an effective system of land relations regulation and rational land use and protection in the Russian Federation]. Analiticheskij vestnik Soveta Federacii FS RF [Analytical Bulletin of the Federation Council of the Russian Federation], 24(623), 33–38. (In Russ., abstract in Eng.)

17. Jurikova, Ju. Ju. (2018). Teoreticheskie aspekty formirovanija mehanizma regulirovanija zemel'nyh otnoshenij [Theoretical aspects of the formation of the mechanism of land relations regulation]. Vestnik Voronezhskogo GAU [Bulletin of Voronezh State Agrarian University], 3(58), 250–257. (In Russ., abstract in Eng.)

18. Ushachev, I. G., Jugaj, A. M., Chernikov, V. A., et al. (2012). Jekologicheskaja, jekonomicheskaja i social'naja ocenka jeffektivnosti ispol'zovanija sel'skohozjajstvennyh zemel' Rossii [Ecological, economic and social assessment of the efficiency of agricultural land use in Russia]. Moscow: NIPKC Voskhod-A, 176. (In Russ., abstract in Eng.)

19. Jakovlev, E. A. (2009). Transformacija ekonomicheskikh interesov hozjajstvujushchih sub'ektov v uslovijah ciklicheskogo spada nacional'noj ekonomiki [Transformation of economic interests of economic entities in the conditions of cyclical decline of the national economy]. PhD thesis, Cheboksary: ChGU, 178. (In Russ., abstract in Eng.)

20. Jakunina, I. N. (2012). Transformacija sistemy ekonomicheskikh interesov v uslovijah stanovlenija postindustrial'noj ekonomiki [Transformation of the system of economic interests in the conditions of the formation of a post-industrial economy]. DSc thesis, Tambov: TGU, 297. (In Russ., abstract in Eng.)

21. Zhuikov V.I. (2025) Main contradictions caused by the discrepancy in the economic and organizational goals of landowners and land users in modern Russia. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 8, 160–171, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_8\\_160](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_160) (In Russ., abstract in Eng.)

© Жуйков В.И., 2025 г.



Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

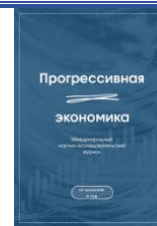
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/aktualnye-voprosy-formirovaniya-principov-prozrachnosti-i-korporativnogo-upravleniya-v-finansovoj-sisteme-pri-uchete-faktorov-riska/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/aktualnye-voprosy-formirovaniya-principov-prozrachnosti-i-korporativnogo-upravleniya-v-finansovoj-sisteme-pri-uchete-faktorov-riska/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.4

УДК 336

DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_30



## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИНЦИПОВ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ ПРИ УЧЕТЕ ФАКТОРОВ РИСКА

*Петрушевская В.В., доктор экономических наук, профессор, профессор,  
Донецкая академия управления и государственной службы, г. Донецк, Россия  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8537-1024>*

*Шарый К.В., кандидат экономических наук, доцент, Донецкая академия  
управления и государственной службы, г. Донецк, Россия  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8340-5284>*

*Саенко А.В., преподаватель, Донецкая академия управления и  
государственной службы, г. Донецк, Россия  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9639-8759>*

**Аннотация.** Исследование посвящено проблеме уязвимости организаций перед системными управленческими рисками, проявляющимися в форме манипулирования отчетностью, сокрытия информации и недостатков традиционных механизмов внутреннего и внешнего контроля. Актуальность исследования обусловлена тем, что неспособность существующих систем своевременно предотвращать мошеннические практики, приводит к кризисам доверия и потере стабильности финансового сектора. Гипотеза исследования состоит в том, что внедрение технологии блокчейн в систему корпоративного управления и отчетности способно радикально повысить уровень прозрачности, подотчетности и устойчивости финансовых организаций, минимизировав вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций. Научная новизна работы заключается в концептуализации категории «системный управленческий риск» и предложении принципа «блокчейн-обусловленной прозрачности» как нового инструмента повышения эффективности корпоративного контроля. Методологическую основу исследования составили сравнительный анализ кейсов FTX и Wirecard, изучение международных практик регулирования, а также применение авторских моделей оценки рисков и механизмов финансового стимулирования. Для верификации гипотезы использованы аналитические обзоры, независимые расследования и эконометрические методы, включая модель



Difference-in-Differences. В результате авторами статьи выявлено, что интеграция блокчейн-технологий в систему финансового учета и контроля позволяет формировать неизменяемую информационную базу, которая существенно повышает достоверность данных, снижает риск мошенничества и усиливает подотчетность руководства. Дополнительно предложены методики налогового стимулирования и региональной кластеризации для адаптивного развития финансовой системы России. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных концепций и методологий при совершенствовании российской финансовой системы.

**Ключевые слова:** системный управленческий риск, корпоративное управление, прозрачность финансовой системы, блокчейн-технологии, финансовые риски, налоговое стимулирование.

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

**Для цитирования:** Петрушевская В.В., Шарый К.В., Саенко А.В. Актуальные вопросы формирования принципов прозрачности и корпоративного управления в финансовой системе при учете факторов риска // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 30–49. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_30](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_30).

Статья поступила в редакцию: 19.08.2025 г. Одобрена после рецензирования: 17.09.2025 г. Принята к публикации: 18.09.2025 г.

## CURRENT ISSUES OF FORMATION OF PRINCIPLES OF TRANSPARENCY AND CORPORATE GOVERNANCE IN THE FINANCIAL SYSTEM, TAKING INTO ACCOUNT RISK FACTORS

*Petrushevskaya V., Doctor of Economics, Professor, Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, Russia*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8537-1024>

*Sharyi K., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, Russia*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8340-5284>

*Sayenko A., Lecturer, Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, Russia*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9639-8759>

**Abstract.** The study focuses on the vulnerability of organizations to systemic management risks, manifested in the form of manipulation of reporting, information concealment, and deficiencies in traditional internal and external control mechanisms. The relevance of the study is due to the fact that the inability of existing systems to prevent fraudulent practices in a timely



manner leads to crises of trust and loss of stability in the financial sector. The hypothesis of the study is that the introduction of blockchain technology into the corporate governance and reporting system can radically increase the level of transparency, accountability and sustainability of financial organizations, minimizing the likelihood of emergencies. The scientific novelty of the work lies in the conceptualization of the category of "systemic management risk" and the proposal of the principle of "blockchain-based transparency" as a new tool for improving the effectiveness of corporate control. The methodological basis of the study was a comparative analysis of FTX and Wirecard cases, the study of international regulatory practices, as well as the use of proprietary risk assessment models and financial incentive mechanisms. Analytical reviews, independent investigations, and econometric methods, including the Difference-in-Differences model, were used to verify the hypothesis. As a result, the authors of the article revealed that the integration of blockchain technologies into the financial accounting and control system allows for the formation of an immutable information base that significantly increases the reliability of data, reduces the risk of fraud and enhances management accountability. Additionally, methods of tax incentives and regional clustering for the adaptive development of the Russian financial system are proposed. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the developed concepts and methodologies in improving the Russian financial system.

**Keywords:** systemic management risk, corporate governance, transparency of the financial system, blockchain technologies, financial risks, tax incentives.

*JEL classification:* G32, G34.

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

**For citation:** Petrushevskaya V.V., Shary K.V., Saenko A.V. (2025). Actual issues of formation of principles of transparency and corporate governance in the financial system with consideration of risk factors. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 30–49, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_30](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_30) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 19/08/2025. Approved after review: 17/09/2025. Accepted for publication: 18/09/2025.

## Введение

В финансовой науке корпоративное мошенничество рассматривается как риск, присущий отдельной компании или организации. Недостатки управления и контроля в крупных финансовых структурах могут иметь системные последствия. Так, банкротства криптовалютной биржи FTX, занимавшей лидирующие позиции на мировом рынке цифровых активов, и немецкой платёжной компании Wirecard, входившей в число ведущих европейских финтех-корпораций, привели к масштабным финансовым потерям и репутационным рискам для национальных и международных рынков. Кейсы FTX и Wirecard, показали, что сбои в корпоративном управлении и непрозрачность отчетности способны вызвать каскадный эффект, угрожающий финансовой стабильности в целом.

В связи с этим в научный оборот вводится новая концепция – «системный управленческий риск», отражающая возможные последствия



управленческих ошибок и злоупотреблений для всей финансовой системы, а не только для отдельной организации. Целью исследования является системный анализ рисков в финансовых организациях на основе анализа обстоятельств и последствий банкротств FTX и Wirecard, а также разработка предложений по повышению уровня прозрачности и подотчетности корпоративного управления с помощью технологии блокчейн.

### Обзор литературы

В области управления финансовыми рисками существует множество подходов и концепций, отражающих разнообразие взглядов ученых-исследователей. Например, А.В. Алешина и А.Л. Булгаков рассматривают новые риски, связанные с развитием децентрализованных финансовых платформ (DeFi), а также подчеркивает необходимость создания нормативной базы для их регулирования и защиты участников рынка [1]. Е.А. Федорова и М.П. Лазарев в работе, посвященной разработке комплексной системы анализа рисков и прогнозирования нестабильности российской финансовой системы, обосновывают важность системного и сценаристского подхода, а также необходимость учета глобальных и внутренних факторов, которые могут повлиять на стабильность экономики [2]. М.В. Романовский и Д.Д. Шкута изучая роль государственного регулирования в формировании механизмов управления рисками в инновационном секторе, уделяют особое внимание необходимости скоординированных мер поддержки и контроля для повышения эффективности инновационной политики [3]. К.С. Семенова в концепции «риска» в системе финансовой и инвестиционной грамотности указывает на важность формирования навыков оценки и управления рисками у населения с целью обеспечения финансовой стабильности и снижения уровня неопределенности в личных финансах [4].

Н.В. Гордеевой выявлено, что риски, возникающие в процессе корпоративного управления, требуют применения разнообразных мер регулирования. Так, вероятности возникновения эндогенных дисбалансов могут регулироваться государственными органами власти посредством регулирования, надзора или антикризисного управления [5]. Также в научной дискуссии выявлено, что в финансовой системе особое значение приобретает понимание факторов, влияющих на принятие рисков банками и их связь с прозрачностью и корпоративным управлением: чрезмерные риски, принятые банками во время мирового кризиса, связаны как с отсутствием нормативной базы, так и с отсутствием прозрачности механизмов стимулирования [6].

Увеличение числа случаев мошенничества в различных секторах бизнеса, в том числе и финансовом, актуализируют необходимость внедрения эффективных механизмов корпоративного управления, которые повышают прозрачность и подотчетность компаний. Исследования показывают, что такие механизмы, как независимость и внутренний контроль, значительно снижают риск мошенничества, однако их эффективность зависит от

культурных и нормативных факторов. Основное внимание авторов уделяется роли правительств и принципам справедливости, прозрачности, подчеркивая важность учета контекстных характеристик для повышения устойчивости системы [7]. В целом универсальность и важность подходов к управлению рисками, подчеркивают необходимость интеграции теоретических и практических методов и разработки регуляторных и информационных механизмов для повышения устойчивости финансовых систем и минимизации негативных последствий ситуации риска.

Анализ научных источников показывает, что понятия риска, принципы прозрачности и корпоративного управления имеют как сходные, так и различающиеся аспекты. Финансовый риск – это определенная возможность возникновения негативных последствий для финансовых показателей организации или системы в целом, вызванных колебаниями рыночных условий, кредитными обязательствами или внутренними процессами. Создание принципов прозрачности предполагает создание условий для свободного и своевременного раскрытия информации о деятельности компаний и финансовых операциях, что способствует повышению доверия инвесторов, снижению информационной асимметрии и укреплению стабильности финансовой системы.

В свою очередь, корпоративное управление включает в себя систему процессов, политик и практик, обеспечивающих эффективное и ответственное руководство компанией, а также уважение интересов всех заинтересованных сторон. Он включает в себя механизмы контроля, принятия решений и подотчетности, что способствует снижению риска злоупотреблений и улучшению финансовых результатов. Таким образом, современные направления корпоративного управления составляют основу для создания устойчивой и прозрачной финансовой системы, в которой принципы прозрачности и эффективного корпоративного управления служат инструментами минимизации финансовых рисков, повышения доверия и обеспечения долгосрочной стабильности экономики. Следовательно, развитие корпоративных стандартов и прозрачных механизмов управления может рассматриваться в качестве фактора, формирующего безопасную финансовую среду.

### **Материалы и методы**

Объектом исследования являются компании финансового сектора экономики, которые сталкиваются с кризисами в следствии нарушений прозрачности и корпоративного управления. Наиболее релевантными для анализа являются компании, в которых обнаружены системные нарушения в отчетности, корпоративной ответственности и внутреннем контроле. Данные за период с 2020 по 2024 годы позволяют проследить основные проблемы создания и реализации принципов прозрачности, а также роль факторов риска в их возникновении и развитии. Выбор временного интервала обусловлен



увеличением числа случаев корпоративных кризисов, связанных с манипуляциями с отчетностью, мошенничеством и недостатками системы корпоративного управления в финансовых организациях, поскольку именно в этом периоде были опубликованы отчеты о банкротствах, независимые расследования и аналитические обзоры, которые выявляют тенденции и системные причины нарушений.

Пример компании FTX является одним из крупнейших случаев краха криптовалютной биржи в истории. Анализ отчетов о банкротстве FTX показал, что контроль над компанией осуществлял небольшая группа людей, которые ложно утверждали, что несут ответственность и управляют компанией. Фактически, менеджеры не только избегали надлежащего контроля, но и злоупотребляли своим положением. В отчете о банкротстве отмечается: «строгий контроль со стороны» небольшой группы лиц «позволил скрыть факты ненадлежащего управления и мошенничества, что привело к катастрофическим последствиям для инвесторов» [8].

Wirecard – немецкая платежная система, которая в 2020 году объявила о банкротстве после того, как была обнаружена массовая фальсификация отчетов. Расследование показало, что руководство компании фальсифицировало финансы с целью скрыть убытки и завысить активы. В отчете о банкротстве указывается: «фальсификация отчетов привела к снижению запасов и потере доверия со стороны партнеров и кредиторов, а также нанесла значительный ущерб репутации Германии как финансового центра» [9]. Примеры показывают, что системные нарушения корпоративного управления и недостаточный контроль в компаниях являются ключевыми факторами риска, способствующими возникновению чрезвычайных ситуаций. В обоих случаях выявленные проблемы связаны не только с индивидуальными расстройками, но и с системным характером, который ранее недооценивался или игнорировался.

С точки зрения авторов настоящей статьи, сущность проблемы заключается не в отсутствии правил, а в отсутствии механизмов для их непрерывного, независимого и проактивного контроля, что позволяет недобросовестному менеджменту функционировать, создавая системный риск. Масштаб и скорость, с которой обрушились FTX и Wirecard, свидетельствуют о том, что традиционные системы внутреннего и внешнего контроля не смогли справиться с вызовами. Таким образом, «системный управленческий риск» – это не просто сумма корпоративных мошенничеств, а новая категория риска, которую необходимо учитывать на макропруденциальном уровне, аналогично рискам ликвидности или кредитным рискам.

На примере Wirecard и FTX можно судить, что основная проблема в кейсах мошенничества заключается в возможности манипулировать данными и скрывать информацию от регуляторов и инвесторов [8]. Традиционные

финансовые системы, основанные на централизованных базах данных, уязвимы к фальсификациям, позволяя заинтересованным лицам создавать «дыры» в отчетности. Парадоксальным образом, технология, созданная для децентрализации и ухода от центрального контроля (DeFi) [10], может быть использована для усиления централизованного контроля и подотчетности в традиционном секторе. Предлагаемый принцип «Блокчейн-обусловленной прозрачности» (далее – БОП) заключается в том, что технология блокчейна, известная своей неизменностью и прозрачностью, может быть использована для повышения подотчетности в традиционных финансовых структурах.

БОП предлагает использовать частный или консорциумный блокчейн для обязательной фиксации ключевых финансовых операций и данных. Например, данные о крупных сделках, движениях средств на счетах-корреспондентах или изменении структуры активов могут записываться в неизменяемый реестр, что позволяет создать «инфраструктуру фактов», которая предотвращает мошенничество, подобное фальсификации отчетности в Wirecard [9]. Такая система не заменяет традиционный аудит, но делает его гораздо более эффективным и проактивным, поскольку аудиторы и регуляторы получают мгновенный доступ к неизменяемой и верифицируемой информации.

Таким образом, проактивный надзор, стимулирование инвестиций, ориентированное на качество, фискальная социальная ответственность, системный управленческий риск и блокчейн-обусловленная прозрачность – представляют собой взаимосвязанную методологическую базу для управления финансовой системой в условиях ее системной трансформации. Данные концепции переводят регулирование и стимулирование из реактивной и статичной плоскости в проактивную, адаптивную и ценностно-ориентированную. Фундаментальное значение этих концепций для финансовой системы Российской Федерации заключается в том, что они позволяют не только эффективно управлять новыми рисками, но и направлять развитие финансовой системы страны в русло устойчивого, качественного и социально ответственного роста.

В условиях глобальных геополитических сдвигов и необходимости структурной перестройки экономики, налоговая и регуляторная политика Российской Федерации приобретает критическое значение как инструмент стимулирования инвестиционной активности и обеспечения устойчивого экономического роста. Гибкая и продуманная налоговая система способна стать мощным механизмом привлечения капитала, как внутреннего, так и иностранного, а также способствовать созданию новых производств и рабочих мест [11]. В настоящее время в России уже действуют различные инструменты налогового стимулирования, которые охватывают как физических, так и юридических лиц. К ним относятся инвестиционные налоговые вычеты (далее – ИНВ), предоставляемые, в частности, на суммы, внесенные на



индивидуальные инвестиционные счета (далее – ИИС) [12], а также пониженные налоговые ставки и льготы для приоритетных отраслей, например, для компаний в сфере информационных технологий, для которых установлена нулевая ставка по налогу на прибыль и пониженные тарифы страховых взносов. Кроме того, на региональном уровне также используются специальные налоговые преференции, такие как снижение налога на прибыль и имущество для инвесторов, реализующих приоритетные инвестиционные проекты [13].

Несмотря на наличие этих мер, их эффективность, адресность и прозрачность требуют системной переоценки, поскольку изучение вопросов динамического управления и подходов к адаптации моделей распределения средств к изменяющимся условиям хозяйствования имеет весомое значение в современном мире. Именно поэтому, с увеличением сложности и разнообразия экономических и социальных проблем, стоящих перед современными государствами, эффективное управление приобретает приоритетное значение [14].

Существующая методология оценки налоговых расходов часто ограничивается лишь количественными показателями, например, признавая льготу «востребованной», если ею воспользовались не менее 50% потенциальных плательщиков. Реализуемый подход не позволяет в полной мере оценить качественные изменения, которые должны стать результатом налогового стимулирования, в связи с чем возникает необходимость в разработке и внедрении новых методологических подходов, которые позволили бы не только измерять фискальный эффект, но и оценивать влияние на долгосрочное развитие экономики. Решение этой задачи требует проработки следующих трех ключевых аспектов: разработка методики построения налоговых стимулов и алгоритма оценки их эффективности на основе эконометрического моделирования; исследование зарубежных практик регулирования, прежде всего в странах-партнерах, таких как Китай и Индия, и разработка предложений по гармонизации и адаптации их опыта; формирование методологии учета региональной специфики Российской Федерации в процессе регулирования и стимулирования финансовой деятельности.

Разработка методологических подходов основывается на комплексном подходе, сочетающем анализ нормативно-правовой базы, изучение международных кейсов, а также адаптацию передовых эконометрических методов, включая модель Difference-in-Differences (модель разности разностей), для количественной оценки качественных изменений.

Современная налоговая система Российской Федерации содержит ряд инструментов, направленных на стимулирование инвестиций. Одним из наиболее значимых является инвестиционный налоговый вычет, который позволяет как физическим, так и юридическим лицам уменьшать

налогооблагаемую базу или получать возврат части уплаченного налога. Для физических лиц ИНВ предоставляется на суммы, внесенные на индивидуальный инвестиционный счет, а также на положительный финансовый результат от операций с ценными бумагами [12]. Для юридических лиц ИНВ может применяться к расходам на капитальные вложения, что способствует модернизации производственной базы.

Особое внимание в России уделяется стимулированию высокотехнологичных отраслей. В частности, для аккредитованных ИТ-компаний установлены существенные налоговые льготы, включая нулевую ставку по налогу на прибыль и пониженные тарифы страховых взносов. Для получения этих преференций компания должна соответствовать ряду критериев, включая прохождение аккредитации в Минцифры России и достижение доли «айтишных доходов» не менее 70% в общей сумме выручки. На региональном уровне также применяются механизмы стимулирования, например, в Москве статус приоритетного инвестиционного проекта (ИПП) дает возможность снижения региональной налоговой нагрузки на 25% за счет льгот по налогу на прибыль, имущество и земельному налогу.

Несмотря на наличие этих инструментов, их системная оценка и адресность остаются проблемными. Существующая практика оценки налоговых расходов часто не позволяет установить причинно-следственную связь между предоставленной льготой и достигнутым экономическим эффектом. Зачастую оценка фокусируется на бюджетной результативности, игнорируя качественные показатели, такие как рост производительности или инноваций. Механизмы предоставления льгот не всегда прозрачны, что может приводить к искажению конкурентной среды и снижению предсказуемости налоговой политики для инвесторов [11].

Разработка эффективной системы налоговых стимулов требует перехода от простой раздачи преференций к созданию структурированной и целенаправленной политики. Предлагаемая авторская методика базируется на трех ключевых принципах, рекомендованных экспертным сообществом:

во-первых, принцип прозрачности и предсказуемости, который предполагает наличие определенных льгот, которые должны быть четко сформулированы и доступны для всех потенциальных инвесторов;

во-вторых, принцип направленности, поскольку стимулы должны быть направлены на достижение конкретных стратегических целей, таких как поддержка инновационных инициатив, повышение производительности, развитие человеческого капитала и выравнивание условий в разных регионах страны;

в-третьих, принцип измеримости и мониторинга, при котором необходимо внедрить систему регулярного отслеживания и оценки эффективности мер поддержки.

Для реализации вышеперечисленных трех принципов предлагается дифференцировать налоговые стимулы в зависимости от целевых задач и типов бенефициаров. Для малых и средних предприятий (МСП) и стартапов, которые часто являются основным источником инноваций, целесообразно вводить дополнительные преференции и упрощать налоговое администрирование. Для крупных инвесторов, вкладывающих средства в долгосрочные и социально значимые проекты, более подходящим инструментом могут стать налоговые кредиты, позволяющие уменьшать будущие налоговые обязательства. Также предлагается введение налоговых льгот, напрямую связанных с инвестициями в человеческий капитал, например, с затратами на обучение и повышение квалификации сотрудников, и с реинвестированием прибыли, что будет стимулировать предприятия направлять средства на развитие и модернизацию.

Таблица 1 представляет предлагаемую матрицу налоговых стимулов, структурированную в соответствии с принципами адресности и целенаправленности.

**Таблица 1**  
**Предлагаемая матрица налоговых стимулов в Российской Федерации**  
**Table 1**

**The proposed matrix of tax incentives in the Russian Federation**

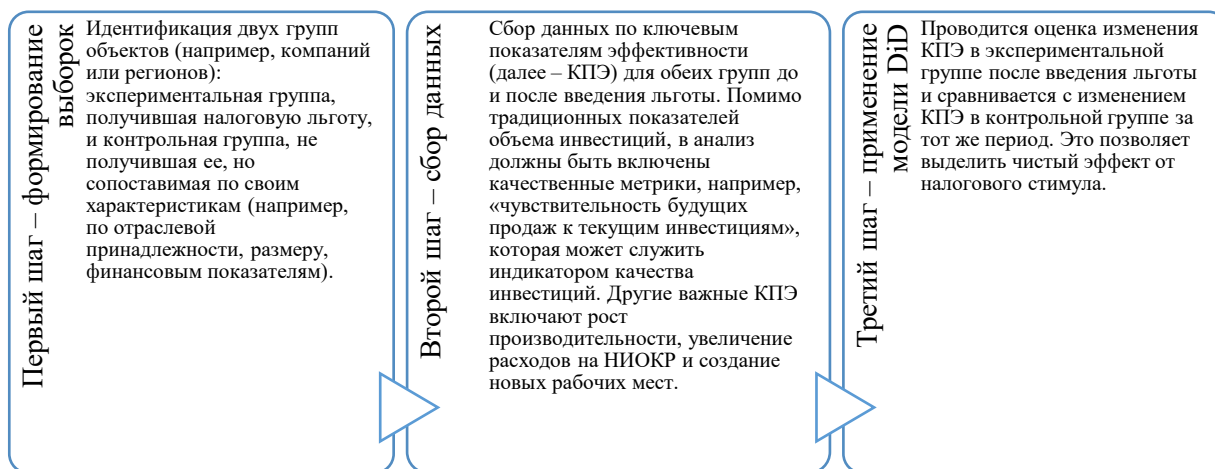
Целевая задача	Инструмент стимулирования	Бенефициар	Предполагаемый эффект
Инновационное развитие	Пониженная ставка налога на прибыль (до 0%)	Стартапы, МСП в высокотехнологичных отраслях	Рост расходов на НИОКР и увеличение количества патентов
Региональное выравнивание	Налоговые каникулы и субсидии	Инвесторы в экономически отстающих регионах	Увеличение объемов инвестиций в основной капитал и рост ВРП
Рост производительности	Налоговые кредиты на капитальные вложения	Промышленные предприятия, крупные компании	Повышение эффективности производства, рост качества инвестиций
Развитие человеческого капитала	Налоговые вычеты/освобождения	Компании, инвестирующие в обучение сотрудников	Рост квалификации рабочей силы, увеличение доходов сотрудников

*Источник: составлено авторами*  
*Source: compiled by the authors*

Для оценки реального эффекта налоговых стимулов необходимо использовать методы, выходящие за рамки простого сопоставления бюджетных расходов и доходов. Эконометрическое моделирование позволяет установить причинно-следственную связь и исключить влияние сторонних макроэкономических факторов. Предлагаемый алгоритм оценки



эффективности на основе модели Difference-in-Differences (далее – DiD) включает следующие шаги, описанные на рисунке 1.



**Рис. 1. Алгоритм оценки эффективности на основе модели Difference-in-Differences**

*Источник: составлено авторами*

**Fig. 1. Efficiency evaluation algorithm based on the Difference-in-Differences model**

*Source: compiled by the authors*

Критически важным аспектом является учет так называемого «парадокса налогового стимулирования», который был выявлен в ряде международных исследований. Опыт Германии, где налоговые льготы увеличили количество инвестиций, но снизили их качество, свидетельствует о том, что простые количественные показатели могут вводить в заблуждение. Компании, снижая свои затраты за счет субсидий, могут инвестировать в менее прибыльные и перспективные проекты. Для разрешения указанного противоречия явления, разработанная методология включает в себя анализ качественных показателей, что позволяет избежать негативных последствий и направлять стимулы в наиболее продуктивные сферы.

Для обеспечения систематической и независимой оценки эффективности налоговых расходов целесообразно рассмотреть создание специализированного органа, по примеру аналогичных структур, существующих в Великобритании и Германии, что позволит проводить регулярный и беспристрастный анализ, а также оперативно корректировать налоговую политику.

Проведем анализ текущего международного сотрудничества Российской Федерации с зарубежными странами по вопросам финансовых взаимоотношений. Сотрудничество с Китаем и Индией, как ключевыми партнерами России в рамках БРИКС, имеет важное значение для

формирования единых подходов в регулировании финансовой деятельности. Взаимодействие осуществляется на различных уровнях, включая регулярные встречи заместителей министров финансов и управляющих центральных банков. Важным институциональным результатом этого сотрудничества стал запуск Нового банка развития (НБР) и Пула условных валютных резервов БРИКС [15]. Также существуют конкретные примеры двусторонних договоренностей, такие как Соглашение между правительствами России и Индии о мерах по охране технологий, касающихся сотрудничества в области космоса, и совместные проекты по развитию транспортных коридоров [16].

Гармонизация регулирования требует глубокого понимания не только технических стандартов, но и лежащих в их основе концептуальных подходов. Например, при сравнении регуляторных режимов в ЕС и США выявляется фундаментальное различие в трактовке «существенности» (materiality) при раскрытии информации. В ЕС применяется подход «двойной существенности», который требует от компаний отчитываться как о влиянии вопросов устойчивого развития на их бизнес, так и о влиянии их бизнеса на общество и окружающую среду. В то же время, правила Комиссии по ценным бумагам и биржам США (SEC) фокусируются исключительно на «финансовой существенности», требуя раскрывать только ту информацию, которая имеет значение для инвесторов.

Установлено, что гармонизация – это не только технический вопрос, но и вопрос общих ценностных ориентиров. В контексте сотрудничества с Китаем и Индией, Россия может инициировать диалог о выработке единых принципов, которые бы учитывали, как финансовую, так и более широкую социальную ответственность бизнеса. Данная ситуация позволит не просто адаптировать зарубежные нормы, а совместно разработать новый, сбалансированный подход к регулированию, который будет соответствовать общим стратегическим целям стран-партнеров.

*Таблица 2*

**Сравнительный анализ регуляторных подходов Российской Федерации с зарубежными странами по вопросам финансовых взаимоотношений**

*Table 2*

**Comparative analysis of regulatory approaches of the Russian Federation with foreign countries on financial relations**

Критерий / страна	Характеристика
<b>Корпоративная прозрачность</b>	
Россия (текущее состояние)	Развивается, существуют стандарты отчетности
Китай	Развитые, но специфичные для централизованной модели
Индия	Активно развиваются, соответствуют международным
ЕС	Высокие стандарты (Transparency Directive)
США	Высокие стандарты, основанные на финансовой отчетности



<b>Регулирование ИИ и FinTech</b>	
Россия (текущее состояние)	Стимулирующий подход (ЦБ РФ), развитие RegTech
Китай	Активное внедрение и жесткий надзор
Индия	Развиваются, фокус на технологиях
ЕС	Разрабатывается «Закон об ИИ»
США	Отсутствие единого федерального законодательства
<b>Стандарты отчетности</b>	
Россия (текущее состояние)	Основаны на российских и международных (МСФО)
Китай	Национальные стандарты, сближение с МСФО
Индия	Основаны на МСФО
ЕС	Активное внедрение ESEF, подход «двойной существенности»
США	Фокус на «финансовой существенности»
<b>ПЛЮСЫ различных подходов</b>	
Китайская модель	Быстрое внедрение технологий благодаря централизованному управлению. Единые национальные стандарты упрощают регулирование. Жесткий контроль обеспечивает стабильность системы.
Индийская модель	Активная адаптация международных стандартов. Технологический фокус способствует инновациям. Гибкость в развитии регулятивных подходов.
Европейская модель	Высокие стандарты прозрачности защищают инвесторов. Подход «двойной существенности» учитывает ESG-факторы. Комплексное регулирование ИИ создает правовую определенность.
Американская модель	Фокус на финансовой существенности повышает эффективность отчетности. Высокие стандарты корпоративной прозрачности. Гибкость в отсутствии единого федерального регулирования ИИ.
<b>МИНУСЫ различных подходов</b>	
Китайская модель	Ограниченная международная совместимость стандартов. Жесткий надзор может сдерживать инновации. Специфичность для централизованной модели ограничивает применимость.
Индийская модель	Развивающиеся стандарты могут быть нестабильными. Недостаточная проработанность регулятивной базы. Зависимость от международных стандартов
Европейская модель	Высокие требования могут создавать избыточную бюрократию. Сложность внедрения новых директив. Потенциальные барьеры для технологических инноваций.
Американская модель	Отсутствие единого федерального регулирования ИИ создает неопределенность. Фрагментарность подходов на уровне штатов. Потенциальные пробелы в регулировании.
<b>ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ ДЛЯ РОССИИ</b>	
От Китая	Усиление роли Центрального банка в цифровом регулировании. Развитие единых национальных стандартов цифровой отчетности. Создание централизованной системы мониторинга FinTech
От Индии	Активное внедрение цифровых технологий в финансовой отчетности. Поэтапная гармонизация с международными стандартами. Развитие RegTech-решений для автоматизации надзора

От ЕС	Внедрение принципов «двойной существенности» в ESG-отчетности. Развитие цифровых форматов отчетности (аналог ESEF). Создание комплексной законодательной базы для ИИ в финансах
От США	Развитие стандартов корпоративной прозрачности. Внедрение риск-ориентированного подхода в регулировании. Создание гибких механизмов для инновационных финансовых продуктов

*Источник: составлено авторами на основе [12; 14]  
Source: compiled by the authors based on [12; 14]*

Большая территориальная протяженность России обуславливает существенную социально-экономическую неравномерность ее регионов. Неоднородность связана с климатическими условиями, уровнем ресурсообеспеченности, плотностью населения и различиями в развитии транспортной инфраструктуры. Следствием этого является значительная дифференциация в налоговой нагрузке и инвестиционной активности. Так, например, разница в налоговой нагрузке между регионами может достигать девяти раз, а в 2023 году она варьировалась от 6% ВРП в Чукотском автономном округе до 24,2% в Москве.

Оценка инвестиционного климата в регионах проводится, в частности, в рамках Национального рейтинга инвестиционного климата, который ежегодно рассчитывает Агентство стратегических инициатив (АСИ). Методология рейтинга постоянно совершенствуется, и, например, в 2024 году он рассчитывался по 70 показателям в четырех основных направлениях. В 2025 году методика была вновь обновлена, и количество показателей увеличилось до 110, охватывая восемь направлений, включая недвижимость, инженерные сети, защиту и поддержку бизнеса, а также кадровые ресурсы. Однако, несмотря на эти улучшения, анализ инвестиционной привлекательности осложняется прекращением раскрытия Центральным банком России данных по прямым иностранным инвестициям (ПИИ), что ранее служило важным индикатором.

### **Результаты и обсуждение**

Признавая наличие в России региональной специфики, предлагается отказаться от унифицированного подхода в регулировании и стимулировании финансовой деятельности в пользу гибкой и дифференцированной политики. Для ее реализации необходимо использовать комплексную систему показателей, которая позволит объективно кластеризовать регионы и применять к ним адресные меры. Предлагаемая система показателей для кластеризации включает: экономические показатели (ВРП на душу населения, объем инвестиций в основной капитал, доля инновационной продукции в общем объеме производства); социальные показатели (плотность населения, уровень безработицы, доступность социальной инфраструктуры и объектов образования); инфраструктурные показатели (качество транспортной сети, обеспеченность инженерными сетями и коммуникациями).



На основе этих данных регионы могут быть разделены на несколько кластеров, например: «Лидеры» – регионы с высоким ВРП, развитой инфраструктурой и благоприятным инвестиционным климатом; «Стабильные» – регионы со средней инвестиционной активностью и потенциалом роста; «Потенциальные точки роста» – регионы с богатой ресурсной базой, но требующие значительных инвестиций в инфраструктуру; «Отстающие» – регионы с низкими экономическими и социальными показателями, требующие особых мер поддержки. Разработанная методика кластеризации позволяет сформировать конкретную матрицу дифференцированных мер, адаптированных под специфику каждого региона, использование которой обеспечивает более эффективное распределение ресурсов и стимулирует конкуренцию между регионами за инвестиции.

**Таблица 3**

**Матрица региональной дифференциации Российской Федерации**

**Table 3**

**The matrix of regional differentiation of the Russian Federation**

Группа регионов	Ключевые характеристики	Рекомендуемые меры стимулирования	Рекомендуемые меры регулирования
Лидеры	Высокий ВРП, развитая инфраструктура, высокий уровень конкуренции.	Фокус на целевых льготах для инновационных и высокотехнологичных проектов.	Применение стандартных регуляторных требований.
Стабильные	Средние экономические показатели, устойчивое развитие.	Налоговые кредиты на модернизацию и повышение производительности, поддержка МСП.	Упрощение процедур налогового администрирования.
Потенциальные точки роста	Высокий ресурсный потенциал, но недостаточно развитая инфраструктура.	Налоговые каникулы и субсидии на капитальные вложения, направленные на развитие инфраструктуры.	Создание специальных режимов, упрощающих доступ к ресурсам и сетям.
Отстающие	Низкие социально-экономические показатели, слабая инвестиционная активность.	Максимальные налоговые льготы для всех новых предприятий, дотации на заработную плату.	Специальные административные и правовые режимы, направленные на привлечение инвесторов.

*Источник: составлено авторами  
Source: compiled by the authors*



## Заключение

Представленный анализ и разработанные методологии обосновывают необходимость комплексного и системного подхода к управлению финансовой деятельностью и налоговым стимулированием в Российской Федерации. Эффективность налоговой политики не может быть оценена исключительно через призму бюджетных поступлений, так как она напрямую зависит от адресности, которая, в свою очередь, должна учитывать уникальную региональную специфику страны. Привлечение внешних инвестиций и укрепление сотрудничества с ключевыми партнерами требуют не просто адаптации, но и активной работы по гармонизации регуляторных стандартов, основанной на общих принципах. На основе проведенного исследования можно сформулировать следующие ключевые рекомендации в рамках развития финансовой системы Российской Федерации:

– внедрить методику оценки эффективности налоговых расходов, основанную на эконометрическом моделировании и качественных показателях (позволит не только измерять финансовый эффект, но и оценивать влияние стимулов на рост производительности и инноваций, избегая так называемого парадокса стимулирования);

– инициировать диалог с партнерами по БРИКС для выработки общих принципов регулирования цифровых финансов и корпоративной прозрачности. Анализ международных кейсов, таких как банкротства Wirecard и FTX, является ценным уроком, указывающим на необходимость повышения компетенции надзорных органов и совершенствования институциональной среды;

– принять на вооружение методологию региональной кластеризации для формирования гибкой и дифференцированной финансовой и налоговой политики (это позволит наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы для сглаживания территориальной неравномерности и стимулирования инвестиций в наименее развитые регионы).

## Литература

1. Алешина А.В., Булгаков А.Л. Децентрализованные финансы (DeFi): риски, перспективы и регулирование // Финансовые рынки и банки. 2022. № 12. С. 23–28.
2. Федорова Е.А., Лазарев М. П. Разработка комплексной системы анализа рисков и прогнозирования нестабильности финансовой системы Российской Федерации. Москва : Научные технологии, 2017. 199 с.
3. Романовский М.В., Шкута Д.Д. Государственно-финансовое регулирование системы управления рисками национальной инновационной системы в России // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2014. № 1. С. 80–87.



4. Семенова К.С. Концепция «риска» в системе финансовой и инвестиционной грамотности // V Международная научно-практическая конференция молодых ученых и специалистов по устойчивому развитию, инвестициям и финансовым рискам "Финатлон форум" : Материалы конференции. Москва: Московский Политех, 2025. С. 1123–1131.

5. Гордеева Н.В. Централизованные финансы государства: эффективное управление при возникающих рисках // Управленческий учет. 2024. № 8. С. 345–350.

6. Риски, принимаемые банками: роль управления и оплаты труда руководителей. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781498390811/ch003.xml?tabs=fulltext> (дата обращения: 19.07.2025).

7. Корпоративное управление и мошенничество: систематический обзор. URL : <https://owner.polgan.ac.id/index.php/owner/article/view/2643> (дата обращения: 22.07.2025).

8. В FTX раскрыли причины банкротства биржи. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/v-ftx-raskryli-prichiny-bankrotstva-birzhi-20230410-1603/> (дата обращения: 25.07.2025).

9. Как рухнул Wirecard: сомнительные клиенты, поддельные отчеты и дыра на €2 млрд. URL: <https://forklog.com/exclusive/kak-ruhnul-wirecard-somnitelnye-klienty-poddельnye-otchety-i-dyra-na-e2-mlrd> (дата обращения: 26.07.2025).

10. Банк России. Децентрализованные финансы. URL: [http://www.cbr.ru/Content/Document/File/141992/report\\_07112022.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf) (дата обращения: 28.07.2025).

11. Титиевская О.В. Оптимизация системы налогообложения для стимулирования инвестиционной активности субъектов хозяйствования // Экономика. 2024. Т. 14. №8 (1). С. 604–613.

12. Социальные налоговые вычеты, инвестиционные налоговые вычеты, налоговые вычеты на долгосрочные сбережения граждан, учитываемые в целях налогообложения дохода физических лиц // СПС КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_75863/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_75863/) (дата обращения: 28.07.2025).

13. Инвестиционный портал Москвы. Налоговые льготы – инвестиционным проектам. URL: <https://investmoscow.ru/business/tax-benefits-investment-projects> (дата обращения: 29.07.2025).

14. Петрушевская В.В., Гордеева Н.В., Саенко В.Б. Динамическое управление централизованными фондами государства: подходы к адаптации моделей распределения к изменяющимся условиям // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 12 (170). С. 571–580.

15. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Индии о мерах по охране технологий в связи с



сотрудничеством в области исследования и использования космического пространства в мирных целях и в создании и эксплуатации средств выведения и наземной космической инфраструктуры // МИД России. URL: [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/international\\_contracts/international\\_contracts/2\\_contract/60747/](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/2_contract/60747/) (дата обращения: 30.07.2025).

16. Дорожкина Т.В., Щербакова Е.С., Дзирун И.А., Розенгаузов Л.Р. В треугольнике двухстороннего сотрудничества: Россия, Индия, Китай // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. №1 (51). С.111–115.

## References

1. Aleshina, A. V. & Bulgakov, A. L. (2022). Detsentralizovannyye finansy (DeFi): riski, perspektivy i regulirovanie [Decentralized finance (DeFi): risks, prospects and regulation]. *Finansovyye rynki i banki* [Financial Markets and Banks], 12, 23–28. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Fedorova, E. A. & Lazarev, M. P. (2017). Razrabotka kompleksnoy sistemy analiza riskov i prognozirovaniya nestabil'nosti finansovoy sistemy Rossiyskoy Federatsii [Development of an integrated system for risk analysis and forecasting the instability of the financial system of the Russian Federation]. Moscow: Nauchnye tekhnologii, 199. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Romanovskiy, M. V. & Shkuta, D. D. (2014). Gosudarstvenno-finansovoe regulirovanie sistemy upravleniya riskami natsional'noy innovatsionnoy sistemy v Rossii [State-financial regulation of the risk management system of the national innovation system in Russia]. *Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Bulletin of Ural Federal University. Series: Economics and Management], 1, 80–87. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Semenova, K. S. (2025). Kontseptsiya «riska» v sisteme finansovoy i investitsionnoy gramotnosti [The concept of “risk” in the system of financial and investment literacy]. V *Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya molodykh uchenykh i spetsialistov po ustoychivomu razvitiyu, investitsiyam i finansovym riskam “Finatlon forum”*: Materialy konferentsii [V Int. Sci.-Pract. Conf. of young scientists and specialists on sustainable development, investments and financial risks “Finatlon Forum”: Proceedings]. Moscow: Moscow Polytechnic, 1123–1131. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Gordeeva, N. V. (2024). Tsentralizovannyye finansy gosudarstva: effektivnoe upravlenie pri voznikayushchikh riskakh [Centralized state finance: effective management under emerging risks]. *Upravlencheskiy uchet* [Managerial Accounting], 8, 345–350. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Risks taken by banks: the role of governance and executive compensation. Retrieved from: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781498390811/ch003.xml?tabs=fulltext> (Date of access: 19.07.2025).

7. Korporativnoe upravlenie i moshennichestvo: sistematicheskii obzor



[Corporate governance and fraud: a systematic review]. Retrieved from: <https://owner.polgan.ac.id/index.php/owner/article/view/2643> (Date of access: 22.07.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

8. V FTX raskryli prichiny bankrotstva birzhi [FTX disclosed the reasons for the exchange bankruptcy]. Retrieved from: <https://www.finam.ru/publications/item/v-ftx-raskryli-prichiny-bankrotstva-birzhi-20230410-1603/> (Date of access: 25.07.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

9. Kak rukhnul Wirecard: somnitelnye klienty, poddel'nye otchety i dyra na €2 mlrd [How Wirecard collapsed: dubious clients, fake reports and a €2 billion hole]. Retrieved from: <https://forklog.com/exclusive/kak-ruhnul-wirecard-somnitelnye-klienty-poddelnye-otchety-i-dyra-na-e2-mlrd> (Date of access: 26.07.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

10. Bank Rossii [Bank of Russia]. (2022). Detsentralizovannye finansy [Decentralized finance]. Retrieved from: [http://www.cbr.ru/Content/Document/File/141992/report\\_07112022.pdf](http://www.cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf) (Date of access: 28.07.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

11. Titievskaya, O. V. (2024). Optimizatsiya sistemy nalogooblozheniya dlya stimulirovaniya investitsionnoy aktivnosti sub'ektov khozyaystvovaniya [Optimization of the taxation system to stimulate investment activity of business entities]. *Ekonomika* [Economics], 14(8-1), 604–613. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Sotsial'nye nalogovye vychety, investitsionnye nalogovye vychety, nalogovye vychety na dolgosrochnye sberezheniya grazhdan, uchityvaemye v tselyakh nalogooblozheniya dokhoda fizicheskikh lits [Social tax deductions, investment tax deductions, and tax deductions for citizens' long-term savings accounted for personal income taxation]. SPS Konsul'tantPlyus [ConsultantPlus]. Retrieved from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_75863/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_75863/) (Date of access: 28.07.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

13. Investitsionnyy portal Moskvyy [Investment portal of Moscow]. Nalogovye l'goty – investitsionnym proektam [Tax benefits for investment projects]. Retrieved from: <https://investmoscow.ru/business/tax-benefits-investment-projects/> (Date of access: 29.07.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

14. Petrushevskaya, V. V., Gordeeva, N. V. & Saenko, V. B. (2024). Dinamicheskoe upravlenie tsentralizovannymi fondami gosudarstva: podkhody k adaptatsii modeley raspredeleniya k izmenyayushchimsya usloviyam [Dynamic management of centralized state funds: approaches to adapting distribution models to changing conditions]. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki* [Regional Problems of Economic Transformation], 12(170), 571–580. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Soglashenie mezhdru Pravitel'stvom Rossiyskoy Federatsii i Pravitel'stvom Respubliki Indii o merakh po okhrane tekhnologiy v svyazi s sotrudnichestvom v oblasti issledovaniya i ispol'zovaniya kosmicheskogo



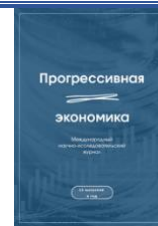
prostranstva v mirnykh tselyakh i v sozdanii i ekspluatatsii sredstv vyvedeniya i nazemnoy kosmicheskoy infrastruktury [Agreement between the Government of the Russian Federation and the Government of the Republic of India on measures for the protection of technologies in connection with cooperation in the exploration and use of outer space for peaceful purposes and in the creation and operation of launch vehicles and ground space infrastructure]. MID Rossii [Ministry of Foreign Affairs of Russia]. Retrieved from: [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/international\\_contracts/international\\_contracts/2\\_contract/60747/](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/2_contract/60747/) (Date of access: 30.07.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

16. Dorozhkina, T. V., Shcherbakova, E. S., Dzirun, I. A. & Rozengauzov, L. R. (2024). V treugol'nike dvukhstoronnego sotrudnichestva: Rossiya, Indiya, Kitay [In the triangle of bilateral cooperation: Russia, India, China]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural and Humanitarian Studies], 1(51), 111–115. (In Russ., abstract in Eng.)

© Петрушевская В.В., Шарый К.В., Саенко А.В., 2025 г.



Международный научно-исследовательский журнал  
«Прогрессивная экономика»  
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/perspektivy-razvitiya-otchestvennogo-rynka-grazhdanskih-bpla/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/perspektivy-razvitiya-otchestvennogo-rynka-grazhdanskih-bpla/)  
Научная статья / Original article  
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6  
УДК 336  
DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_50



## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА ГРАЖДАНСКИХ БПЛА

*Сафонов Ф.В., аспирант, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6962-1302>

*Бусалов Д.Ю., кандидат экономических наук, доцент, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6520-8895>

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые факторы, оказывающие влияние на долгосрочное развитие отечественного рынка гражданских БПЛА. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на сегодняшний день, данный рынок испытывает рост и принимается в качестве одного из ведущих направлений технологического развития государства. Беспилотники обладают значительным потенциалом, и его представляется возможным реализовать в рамках многоотраслевой экономики РФ. Рыночные условия способны заложить надежный фундамент для развития дронов, что, в свою очередь, может обеспечить выгоды для всех субъектов отечественного хозяйствования. БПЛА могут применяться во множестве разных секторов и способны решать задачи различного характера. Вместе с этим, разработка и реализация беспилотников представляет из себя сложный многоплановый процесс, вследствие которого внедрение дронов в отечественные сферы общества осуществляется замедленно, без конкретно сформулированной стратегии. Целью статьи является предложить концепцию, направленную на распространение БПЛА в контексте деятельности российских компаний. В рамках статьи, на основе исследования ряда экономических показателей, проводится анализ текущего состояния отечественного рынка гражданских беспилотников, определяются перспективные отрасли экономики и области применения дронов, предлагаются решения, которые могут оказать положительное влияние на рост этого рынка. Научная новизна работы состоит в обосновании применения дронов, исходя из их функционала и конкретных возможностей (а не общих технических характеристик). Ключевой метод исследования представлен анализом научной литературы, экспертных оценок и отраслевых отчетов. Основные результаты работы заключаются в ряде рекомендаций, направленных на повышение экономической активности на рынке гражданских БПЛА. Практическая значимость сводится к тому, что предоставляемые рекомендации могут быть детализированы и применены в управленческой практике.



Дальнейшие исследования авторов направлены на подробный анализ перспективности отраслей использования беспилотников, а также поиск путей по их применению в рамках других сфер деятельности.

**Ключевые слова:** БПЛА, функционал, дистанционный мониторинг, аэрологистика, авиационная разведка.

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

**Для цитирования:** Сафонов Ф.В., Бусалов Д.Ю. Перспективы развития отечественного рынка гражданских БПЛА // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 50–71. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_50](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_50).

Статья поступила в редакцию: 22.08.2025 г. Одобрена после рецензирования: 19.09.2025 г. Принята к публикации: 22.09.2025 г.

## PROSPECTS OF DOMESTIC CIVIL UAV MARKET DEVELOPMENT

*Safonov F.V., Postgraduate Student, Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russia*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6962-1302>*

*Busalov D.Y., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Plekhanov  
Russian University of Economics, Moscow, Russia*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6520-8895>*

**Abstract.** The article examines the key factors influencing the long-term development of the domestic civilian UAV market. The relevance of the research topic is due to the fact that today, this market is experiencing growth and is accepted as one of the leading areas of technological development of the state. Drones have significant potential, and it seems possible to realize it within the framework of the diversified economy of the Russian Federation. Market conditions can lay a solid foundation for the development of drones, which, in turn, can provide benefits for all domestic business entities. UAVs can be used in many different sectors and are capable of solving various tasks. At the same time, the development and implementation of drones is a complex multidimensional process, as a result of which the introduction of drones into domestic spheres of society is carried out slowly, without a specifically formulated strategy. The purpose of the article is to propose a concept aimed at the spread of UAVs in the context of the activities of Russian companies. Based on a study of a number of economic indicators, the article analyzes the current state of the domestic civilian drone market, identifies promising sectors of the economy and areas of drone application, and suggests solutions that can have a positive impact on the growth of this market. The scientific novelty of the work is to justify the use of drones based on their functionality and specific capabilities (rather than general technical characteristics). The key research method is presented by analyzing scientific literature, expert assessments, and industry reports. The main results of the work are a number of recommendations aimed at increasing economic activity in the civilian UAV market. The practical significance comes down to the fact that the recommendations provided can be detailed and applied in management practice. Further



research by the authors is aimed at a detailed analysis of the prospects for the use of drones, as well as finding ways to use them in other fields of activity.

**Keywords:** UAV, functionality, remote monitoring, aeronautical logistics, aerial reconnaissance.

*JEL classification:* L26, O31, O32.

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

**For citation:** Safonov F.V., Busalov D.Y. (2025). Prospects of domestic civil UAV market development. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 50–71, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_50](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_50) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 22/08/2025. Approved after review: 19/09/2025. Accepted for publication: 22/09/2025.

## Введение

Современной экономике в значительной степени свойственно развиваться, опираясь на инновационные факторы производства. Подобная тенденция наблюдается как в процессах глобального масштаба, так и условиях отечественного хозяйствования. Применение инноваций позволяет наращивать объемы производства, оптимизировать текущие цепочки поставок и разрабатывать новые бизнес-модели, что гарантирует конкурентоспособность компаний в будущем. Одной из наиболее перспективных технологий признаются Беспилотные летательные аппараты (БПЛА), под которыми подразумевают все дистанционно управляемые устройства, предназначенные для выполнения ряда задач.

В текущих реалиях, правительством РФ принимается ряд мер, направленных на развитие этой технологии и ее повсеместное внедрение в отечественные отрасли экономики. За счет национального проекта «Беспилотные летательные системы» создаются новые модели дронов и налаживается их производство. Помимо производства самих БПЛА, внимание также уделяется подготовке квалифицированных кадров, созданию необходимой инфраструктуры, и стимулированию спроса со стороны отечественных потребителей. Вместе с национальным проектом, также утверждена «Стратегия развития беспилотной авиации Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2035 года». Цель стратегии заключается в разработке плана мероприятий по развитию данной отрасли в среднесрочной перспективе (5-10 лет).

Несмотря на это, в последнее время российская отрасль гражданского дроностроения сталкивается с рядом вызовов, которые препятствуют ее росту. Эти вызовы объясняются как санкционным давлением извне, так и неэффективностью ряда административных и рыночных механизмов в самом государстве. Согласно пессимистичным прогнозам экспертов, к 2030 году рост



отрасли может составить всего 84% - в сравнении с ожидаемым значением в 2025 г. [1] В связи с этим, особый интерес представляет необходимость в проведении анализа текущего состояния рынка гражданских БПЛА, а также выявление ключевых факторов, способных оказать положительное влияние на его развитие.

### Обзор литературы

Проблематика развития отрасли отечественного дроностроения раскрывается во множестве академических трудов. Различные авторы акцентируют внимание на различных вызовах, с которыми сталкиваются производители и поставщики. Так, согласно работе Н. и А. Зубаревых, А. Урасовой, Л. Глезман и А. Федосеевой, ключевые трудности отрасли сводятся к внешним воздействиям. Исходя из проведенного авторами анализа внешней среды (по типу PEST), делается вывод о том, что изменения курса валют, уровня качества продукции и потребительского спроса являются ключевыми факторами. Они являются как наиболее влиятельными, так и наиболее «волатильными» - т.е. способными к значительной изменчивости с течением времени. Несколько менее критичными, но все еще существенными признаются такие факторы как ограничение импорта и экспорта, уровень развития информационных технологий, в т.ч. оборудования [2]. Таким образом, авторы утверждают, что первостепенная роль в развитии отечественных БПЛА должна отводиться государству. Меры, принимаемые на государственном уровне, должны способствовать созданию благоприятного «климата» как для компаний-производителей, так и конечного потребителя. Подобная ситуация, в свою очередь, будет гарантировать экономическое, социальное и технологическое развитие отрасли гражданских беспилотников.

С точки зрения О. Кошелевой и К. Ковалева, к другому немаловажному внешнему фактору относится текущее состояние российского законодательства. Сегодня оно является источником значительного числа нормативно-правовых вопросов, без решения которых развитие отечественного дроностроения может представляться проблематичным. В частности, к таковым относятся усложненная процедура регистрации модели дрона и значительные ограничения на их применение из соображений безопасности [3]. Данные факторы препятствуют росту рынка гражданских БПЛА и не позволяют компаниям-производителям в полной степени реализовать все свои планы и наработки «на практике» - т.е. в условиях рыночной экономики. Авторы считают, что без решения этих двух вопросов развитие отечественных дронов может значительно замедлиться. Как следствие, требуется инициатива со стороны государства – необходимо принимать шаги по легализации применения БПЛА и снятию соответствующих ограничений, действующих в отрасли на данный момент.

В то же время, А. Васиков, С. Елисеев, Е. Строев и Н. Бойко рассматривают проблему в более узком ключе – с позиций технических

характеристик современных БПЛА. Авторы утверждают, что гражданские дроны ограничены по объему переносимых грузов и емкости своих батарей, а также сильно зависимы от погодных условий и систем связи. Подобные недостатки необходимо компенсировать за счет развития инфраструктуры, в частности в городской черте [4]. Однако на текущий момент данная инфраструктура не развита в должной степени: сказывается недостаточный уровень технического оснащения дронов. Требования к оснащению регламентируются в Постановлении Правительства РФ №1701 от 30.11.2024 [5], однако большая часть отечественных объектов инфраструктуры не способна в полной мере удовлетворить все из них.

Проблемы, связанные с применением гражданских беспилотников, также рассматриваются и в иностранных публикациях. В статье П. Хохровой, Я. Совиара и В. Срока утверждается, что ключевым драйвером роста этой отрасли являются частные организации. Современные производственные мощности позволяют наладить разработку стандартизированных компонентов, что дает возможность различным компаниям заходить на рынок беспилотников и предлагать свои решения. Наибольшее распространение БПЛА получают в рамках ведущих мировых экономик [6]. Так, например, ожидается, что к 2027 году отрасль гражданских дронов в США вырастет примерно в 5,4 раза (в сравнении с 2019 г. – с 634,5 млн. долларов до 3391 млн.). В общем и целом, ее развитие будет определяться уровнем инфляции и продолжительностью текущего мирового кризиса. Этот кризис может вынудить отказаться от применения дронов как рядовых потребителей, так и крупные организации. Также следует учитывать возможные угрозы безопасности, вызванные некорректным использованием БПЛА, без соблюдения регламентов и текущего авиационного законодательства.

Из наиболее критичных угроз, М. Стефанов, М. Петров и А. Алексиева-Петрова выделяют вопросы кибербезопасности. В случае взлома дрона, его владелец рискует не только потерять контроль над устройством, но и предоставить несанкционированный доступ к конфиденциальным данным. Хакеры могут использовать ПО беспилотника для раскрытия коммерческой тайны его владельца – начиная с кода самого дрона и заканчивая прочими проектами по другим направлениям [7]. Авторы утверждают, что без отлаженной системы киберзащиты, запуск дронов – особенно в рамках крупных коммерческих инициатив – может привести к существенным издержкам. Поэтому все эксплуатируемые устройства требуется проверять на наличие уязвимостей и проводить регулярные обновления ПО. Для этого может потребоваться экспертиза соответствующих специалистов, поэтому не следует пренебрегать расходами на кибербезопасность.

С позиций кибербезопасности, проблему использования БПЛА также рассматривают Матеуш Осиецки, Агниецка Фортонска и Михалина Балик. Вместе с этим, авторы делают упор на ее нормативно-правовом регулировании



и проводят сравнение соответствующего законодательства в США, Великобритании и Австралии. На основании сравнительного анализа, делается вывод о несовершенстве текущих законов в отрасли БПЛА. Как считают авторы, ключевая проблема кроется в «реактивном» подходе к предотвращению кибератак (вместо «проактивного») [8]. Это означает, что регуляторы начинают актуализировать законодательство только когда наметились очевидные предпосылки к киберугрозе. Вместе с этим, они не пытаются спрогнозировать динамику развития подобных предпосылок и не учитывают, какие новые угрозы могут появиться в будущем. Утверждается, что законы, регулирующие кибербезопасность БПЛА, должны пересматриваться на регулярной основе. Не следует «ждать» нового прецедента и только тогда начинать актуализировать нормативно-правовые документы: этот процесс должен быть долгосрочным и прогностическим – т.е. предотвращающим возможные нарушения до их возникновения.

Вуашнави Упадраста, Родни Лейтнер, Астрид Оеме и Харальд Колреп заостряют внимание на восприятии беспилотников в глазах общественности. По мнению авторов, успешное внедрение БПЛА в деятельность отдельных компаний или целых отраслей в значительной степени зависит от того, как на этот процесс отреагируют все заинтересованные лица. Академики выделяют 4 ключевых фактора, которые влияют на формирование общественного мнения: социальное влияние, осознаваемая выгода, осознаваемые риски и возможности контроля. Социальное влияние – это общий уровень изменений, который внедряемая инновация способна оказать на общественную жизнь. Осознаваемая выгода – соответственно, является той частью пользы от внедрения, которая достаточно понятна большинству лиц при поверхностном рассмотрении инновации; риски – это наиболее вероятные угрозы, которые учитываются в первую очередь. Под «возможностями контроля» понимаются механизмы, позволяющие регулировать инновацию как в процессе ее внедрения, так и эксплуатации [9]. Если перед применением дронов в экономике не провести подобный анализ, то может оказаться проблематичным предсказать реакцию общественности. А это, в свою очередь, может затруднить процесс распространения беспилотников в условиях операционной деятельности компании или отрасли.

Вместе с этим, Джонни Чаммата предлагает свою методику по выявлению отношения общества к внедрению дронов. Согласно его работе, факторы, определяющие это отношение, следует классифицировать на 3 ключевые группы: внешние, внутренние и демографические. Внешние факторы – это объективные знания (полученные в рамках научных исследований и донесенные до потребителей), влияние медиа, а также новизна технологии и уровень использования дронов в повседневной жизни. Ко внутренним факторам относятся уровни общественного доверия и опасения к инновации (в т.ч. к беспилотникам); демографические – учитывают пол,



возраст, религию, ряд идеологических установок [10]. Как утверждает автор, внешние и внутренние факторы в значительной степени подчиняются демографическим. В зависимости от того, к каким социальным и экономическим группам относится возможный потребитель, будет складываться его отношение к области, характеру и частоте применения беспилотников. Это отношение коррелирует с желанием как индивидов, так и компаний приобретать БПЛА и использовать их в своей работе. Таким образом, положительное общественное мнение способно не только укрепить позиции дронов на рынке репутационно, но и привести к росту их продаж. Как утверждает академик, следует учитывать вышеупомянутые факторы и стараться применять их в процессе производства и внедрения беспилотников в экономические процессы.

В продолжение данного вопроса, Марианне Хабро Фредериксен, Патриция Вульф и Утэ Клотц пытаются спрогнозировать, каким образом изменится мнение общества касательно БПЛА в будущем. В рамках своего исследования, авторы сопоставляют возможные проблемы и выгоды от их внедрения на перспективу ближайших 30 лет. Из проблем, в качестве ключевых, упоминаются: рост количества преступлений посредством БПЛА, безработицу (для уволенных сотрудников, чью работу заменили дроны), чрезмерную зависимость от этой технологии, а также усугубляющуюся социальную изолированность людей. В то же время, в качестве выгод выделяют экологичность, эффективность и возможность упрощения большинства рабочих процессов [11]. В силу того, что беспилотники обладают как рядом преимуществ, так и недостатков, траектория развития общества может оказаться непредсказуемой. По мнению авторов статьи, важным навыком управленцев будет являться возможность своевременно выявлять новые риски от использования БПЛА и прибегать к решениям для их минимизации.

Помимо социальных аспектов, внимание также уделяется проблеме столкновения дронов – как с другими беспилотниками, так и прочими участниками воздушного движения. На сегодняшний день, эта проблема является нерешенной и в то же время одной из наиболее актуальных, о которой упоминают отраслевые эксперты. Майкл Мэй и Тим Штробах пытаются решить ее посредством проведения испытаний практического и теоретического характера. В результате их проведения, даются рекомендации по техническим характеристикам компонентов для беспилотников, а также поведению операторов БПЛА [12]. Как утверждают академики, значительную часть инцидентов возможно избежать в случае, если подготовке операторов будет уделяться должное внимание и их деятельность будет регулироваться менеджерами с соответствующей квалификацией. Немаловажным фактором здесь является обеспечение безотказной системы коммуникации, при которой было бы возможным оперативно получать информацию о неисправности



дрона или рискованной работе операторов. При подобной системе будет возможным предотвращать возможные аварии до их возникновения, что повысит безопасность применения БПЛА.

Возможно заметить, что современные труды по состоянию отрасли БПЛА преимущественно рассматривают ее через призму определенных социально-экономических, правовых и технических условий. По мнению академиков, обеспечив их соблюдение, становится возможным заложить фундамент для дальнейшего развития отечественных беспилотников. Вместе с этим, рассмотренные статьи не уделяют достаточного внимания функционалу беспилотников. Следует понимать, что гражданские БПЛА классифицируются по различным типам и, как следствие, направлены на решение разных задач. Во многом, будущее развития этой отрасли зависит от того, какие функции способны выполнять дроны. В случае, если они будут характеризоваться многофункциональностью и позволят закрывать целый спектр задач – будет обоснованно сделать вывод об эффективности их применения в контексте современной экономики РФ.

### **Материалы и методы**

В качестве основной информационной базы исследования выступили годовые отчеты АЭРОНЕКСТ (крупнейшей российской ассоциации дроностроителей) и Ростелекома. Вместе с ними рассматривались показатели, предоставляемые Росстатом или зафиксированные в государственных стратегиях (в частности, в Стратегии развития беспилотной авиации Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2035 г.). Также учитывались экспертные оценки и мнения российских специалистов, работающих на рынке гражданских БПЛА. Методы исследования представлены анализом и синтезом, сравнением статистических величин, классификацией.

### **Результаты и обсуждение**

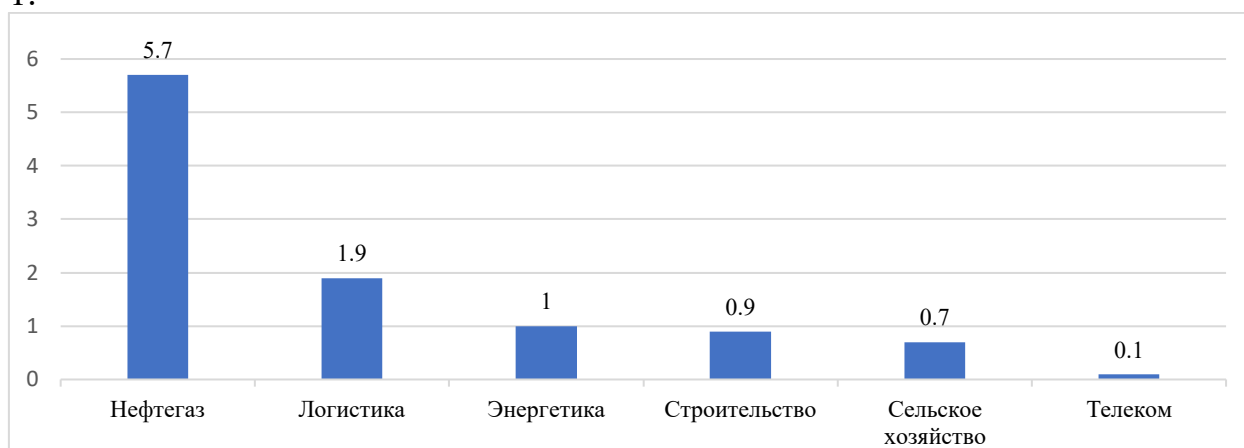
Отрасль гражданских дронов не существует независимо, «в отрыве» от остальных секторов экономики. Наоборот, БПЛА создаются для обслуживания этих секторов и повышения их эффективности. Как следствие, интерес к беспилотникам во многом определяется ведущими отраслевыми компаниями и экономическим благополучием соответствующих рынков. К подобным выводам приходят эксперты Ростелекома: они проводят анализ наиболее перспективных отраслей гражданской экономики РФ, в которых сегодня возможно внедрение БПЛА. В рамках отчета, предоставленном экспертами по итогам 2024 г., выделяют 6 отраслей:

- сельское хозяйство;
- логистика (транспорт и грузоперевозки);
- строительство;
- энергетика;



- телекоммуникации;
- нефтегазовая отрасль [13].

В рамках исследования, для определения перспективности секторов экономики использован показатель чистой прибыли. Было решено отказаться от таких показателей как общий оборот или доходы: несмотря на зафиксированный рост активности российских компаний также росли их расходы. В то же время чистая прибыль способна более корректно отображать финансовое благополучие организаций на рынке, т.к. учитывает все их операционные траты и налоговые отчисления за период. Ее распределение по рассматриваемым отраслям, округленное до десятых, представлено на рисунке 1.



**Рис. 1. Чистая прибыль по гражданским отраслям экономики РФ за 2024 г. в трлн. руб.**

**Fig. 1. Net profit for civil sectors of the Russian economy in 2024 in trillion rubles**

*Источник: составлено авторами по данным [14]  
Source: compiled by the authors according to [14]*

Данные на гистограмме отсортированы по объему прибыли в порядке убывания. Наиболее прибыльной традиционно остается нефтегазовая отрасль – она в 3 раза превышает вторую по прибыльности отрасль логистики. Телекоммуникации, несмотря на значительный объем оборотов, остаются наименее прибыльными после вычета расходов. Вместе с этим, следует заметить, что показатель для телекома был рассчитан приблизительно. Т.к. данных по нему нет в открытом доступе, был взят средний процент от маржинальности четырех крупнейших телеком-компаний (МТС, «Вымпелкома», «Мегафона», «Ростелекома») и умножен на общий оборот в отрасли. Не исключено, что реальный показатель может несколько отличаться от рассчитанного значения.

Как уже было упомянуто, современные гражданские БПЛА разрабатываются для решения разных задач, что приводит к различиям в

функционале эксплуатируемых моделей. На сегодняшний день, выделяется 8 ключевых функций, которые способны выполнять дроны. Они закреплены в Стратегии развития беспилотной авиации Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2035 г. (таблица 1).

*Таблица 1*

**Основные направления применения БПЛА**

*Table 1*

**The main applications of UAVs**

Функция	Содержание
Сбор и передача данных, дистанционный мониторинг (СПДМ)	Включает все виды работ, которые осуществляются с использованием средств наблюдения и обеспечения связи
Проведение авиационной разведки (АРЗ)	Подразумевает сбор данных, направленный на охрану территорий и находящихся на ней объектов
Внесение веществ (ВВ)	Учитывает все виды распыляемых веществ (в виде газов, порошков, жидкостей и т.д.), применяемых как для решения чрезвычайных ситуаций, так и в повсеместной хозяйственной деятельности
Аэрологистика (ЛОГ)	Подразумевает транспортировку грузов (не пассажиров)
Радиосвязные работы (РСВ)	Включает организацию передачи информации посредством радиосигналов, а также развертывание соответствующих подвижных систем
Образовательная и спортивная деятельность (ОБРС)	Направлена на учащихся в образовательных учреждениях (школах и университетах), но не квалифицированных отраслевых специалистов
Визуальные инсталляции (ВИ)	Учитывает рекламные кампании и создание эффектов с применением пиротехнических средств
Внешние работы (ВНР)	Включает все прочие виды деятельности – в частности, строительные и ремонтные работы, ландшафтный дизайн, спасательные операции и пр.

*Источник: составлено авторами по данным [15]*

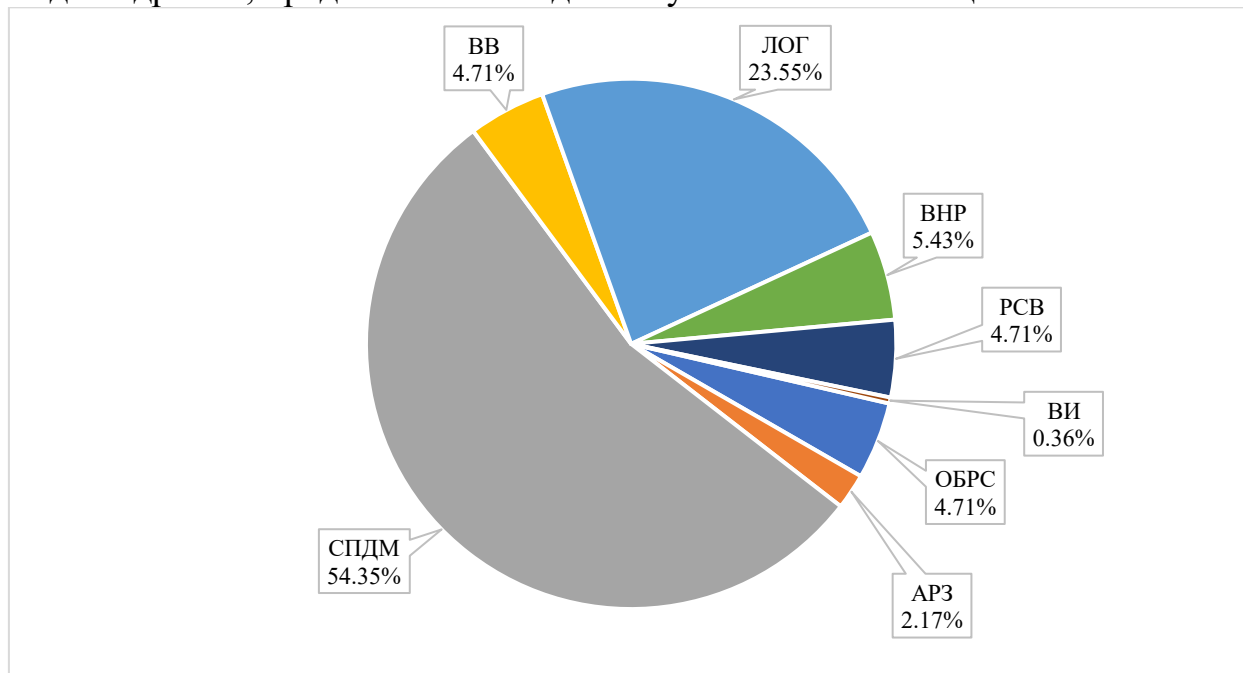
*Source: compiled by the authors according to [15]*

Также следует учитывать, что в данный перечень не включена девятая функция – «аэротакси», т.е. перевозка пассажиров. Согласно Стратегии, ее следует рассматривать в качестве перспективной, однако на данный момент реализация этой функции не стоит в приоритете. Как следствие, сегодня усилия отечественных дроностроителей направлены на освоение рынка услуг БПЛА и разработку беспилотников, способных выполнять те виды работ, что были упомянуты выше.

На рисунке 2 приведено распределение разрабатываемых в РФ гражданских моделей дронов, исходя из их функций. Исходя из диаграммы, возможно заметить, что большая часть запатентованных моделей производится для работ по сбору данных, дистанционному мониторингу –



54,33% от общего числа. Второе место – 23,55%, принадлежит беспилотникам, осуществляющим аэрологистику. Наименее распространенными являются модели дронов, предназначенные для визуальных инсталляций.



**Рис. 2. Области применения разрабатываемых типов БПЛА в 2024 г.**  
**Fig. 2. Areas of application of the types of UAVs being developed in 2024**

*Источник: составлено авторами по данным [16]*  
*Source: compiled by the authors according to [16]*

Таким образом, возможно заключить, что на сегодняшний день от гражданских БПЛА ожидается относительно простой функционал. В частности, это подкрепляется тем фактом, что функции мониторинга и транспортировки не подразумевают активного взаимодействия с окружающей средой – ландшафтом и сотрудниками в полевых условиях. Беспилотники, способные осуществлять более продвинутое функции (радиосвязные работы или внесении веществ) пользуются меньшей популярностью на рынке. Можно заметить, что образовательной и спортивной функции дронов также уделяется внимание: почти каждая двадцатая (4,71%) модель БПЛА разрабатывается для школьников и студентов, что может свидетельствовать о заинтересованности разработчиков в привлечении новых кадров из числа выходящих на рынок представителей молодежи.

Следует отметить, что данная гистограмма отображает распределение именно по модельному ряду, т.е. не делается поправка на количество дронов, произведенного для каждой из моделей. Подобная информация не находится в открытом доступе; однако является возможным допустить, что количество моделей на рынке пропорционально количеству произведенных единиц

беспилотников, что может объясняться факторами, представленными в таблице 2.

**Таблица 2**

**Состояние рынка БПЛА**

**Table 2**

**The state of the UAV market**

Ситуация	Описание
Текущая концентрация рынка	На данный момент, рынок дронов представлен мелкими фирмами и компаниями среднего звена
Перспективы захода крупных игроков	Крупные технологические компании (Яндекс, Сбер, Ростсельмаш и пр.) не проявляют ощутимого интереса к этой отрасли
Объемы проектов	Проводимые проекты носят ограниченный характер по направленности применения и достигаемым результатам
Радиопокрытие	Отсутствие целостных контуров радиосвязи ограничивают мобильность дронов на различных участках, что приводит к отказу заказчиков покупать БПЛА, а вместо этого прибегать к их услугам

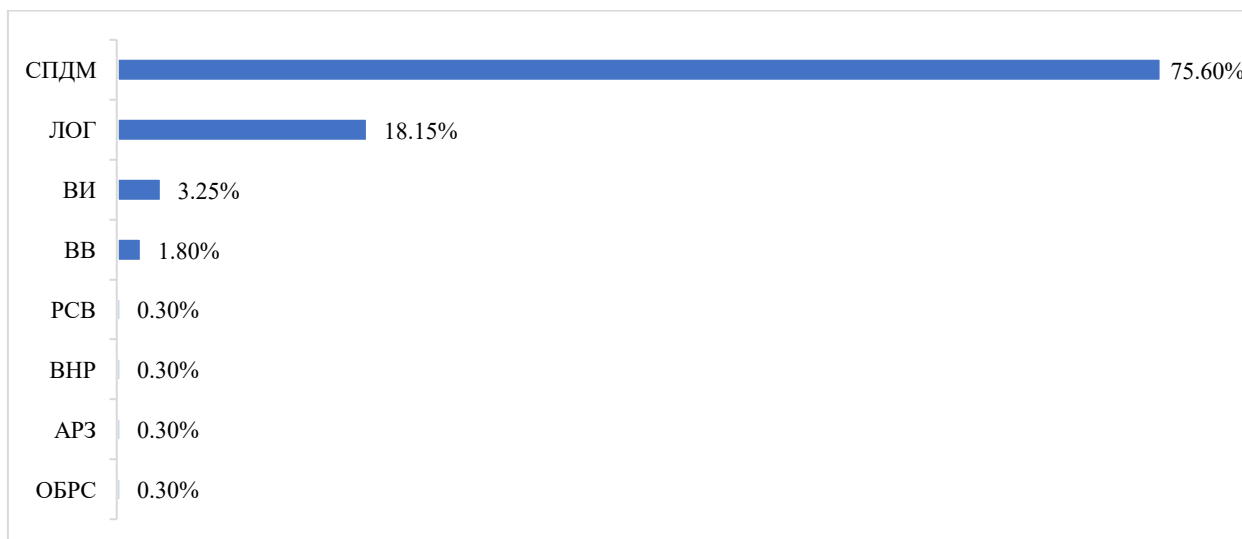
*Источник: составлено авторами*

*Source: compiled by the authors*

На основании рассмотренных факторов, возможно утверждать, что на текущий день, рынок беспилотников представлен относительно небольшими компаниями (эксперты оценивают их количество в 70-80 игроков). С учетом этого, а также того, что дроны не приобретаются в существенных объемах – следует вывод, что в рамках одной модели может целесообразно производиться незначительное число единиц. Как следствие, распределение функционала по модельному ряду с большой долей вероятности соответствует таковому по общему кол-ву дронов для каждой из функций. Т.е. приводимая выше диаграмма (рисунок 2) может в значительной степени отображать не только деление по кол-ву моделей, но и по общему числу беспилотников на рынке.

Вместе с этим, распределение функционала по кол-ву дронов не является пропорциональным полученной выручке. Соотношение функций по выручке представлено на рисунке 3. Исходя из визуализации, следует, что, затрагивая чуть более половины от общего количества беспилотников, услуги по мониторингу приносят три четверти от всей выручки в отрасли. Функция логистики относится к 23,55% дронам, однако приносит компаниям меньший доход – 18,15%. На радиосвязные и внешние работы, авиаразведку, образовательную деятельность приходится 17,02% от всех БПЛА, однако суммарно эти функции генерируют только 1,2% выручки рынка (проценты выручки от каждой из них незначительны и примерно равны друг другу – поэтому каждая из этих функций получила по 0,3%).





**Рис. 3. Выручка по функциям применения БПЛА**

**Fig. 3. Revenue by UAV application functions**

*Источник: составлено авторами по данным [1]*

*Source: compiled by the authors according to [1]*

Вместе с этим, коэффициент корреляции между количеством дронов и их прибыльностью (в разрезе по функционалу) составляет 0,98. Это свидетельствует о значительной взаимосвязи между этими показателями и позволяет сделать вывод: с выпуском большего числа дронов, отвечающим за определенную функцию – ее прибыльность на рынке будет возрастать. То есть на рынке отсутствуют видимые факторы, которые могли бы привести к потере маржинальности при наращивании объемов производства беспилотников.

Вместе с этим, возможно рассчитать коэффициенты в разрезе функций, которые выражаются отношением объема дронов к выручке (их процентными значениями). Данная взаимосвязь отражает, как соотносятся эти два показателя между собой: какой из них превышает другой, и во сколько раз (таблица 3). На основании значений коэффициентов отношения количества дронов к выручке следует, что наибольшее расхождение присуще области внешних работ. В этой области задействован каждый двадцатый беспилотник, но при этом доходность не превышает одной трети процента. К прочим наименее прибыльным относятся уже упомянутые функции радиосвязных работ и образовательной деятельности. Подобные расхождения могут объясняться как неэффективностью текущих дронов, так и общей заниженной рентабельностью в данных направлениях: бизнес-процессы по мониторингу проще выстроить, чем по авиаразведке, и первые приносят больший доход в силу большего спроса.

Несмотря на подобную ситуацию, ожидается, что в будущем прибыльность будет расти по всем областям применения, а не только по востребованным на данный момент. Как уже было упомянуто, этому могут

способствовать более совершенные модели БПЛА и оптимизированные цепочки создания ценности.

**Таблица 3**

**Отношение количества дронов к выручке по областям применения**

**Table 3**

**The ratio of the number of drones to revenue by application area**

Функция БПЛА	Расчет коэффициента	Итоговое значение
СПДМ	54,53% / 75,60%	0,72
ЛОГ	23,55% / 18,15%	1,30
ВИ	0,36% / 3,25%	0,11
ВВ	4,71% / 1,80%	2,62
РСВ	4,71% / 0,30%	15,70
ВНР	5,43% / 0,30%	18,10
АРЗ	2,17% / 0,30%	7,23
ОБРС	4,71% / 0,30%	15,70

*Источник: составлено авторами  
Source: compiled by the authors*

Также следует понимать, что функционал дронов различается в зависимости от отрасли, в которой они применяются. Ранее было упомянуто 6 отраслей экономики, где использование гражданских БПЛА представляется наиболее перспективным. Согласно мнениям экспертов, маловероятно, что в каждой из них будут реализовываться все восемь функций беспилотников. Вместо этого, на каждую отрасль будут приходиться свои ключевые функции, в то время как оставшиеся скорее всего не получают массового распространения. Распределение функций по отраслям представлено в таблице 4.

**Таблица 4**

**Области применения дронов в гражданских отраслях экономики**

**Table 4**

**Applications of drones in civilian sectors of the economy**

Функция БПЛА	Нефтегаз	Логистика	Энергетика	Строительство	Сельское хозяйство	Телеком
СПДМ	да	да	да	да	да	
ЛОГ		да				
ВИ		да		да		да
ВВ	да				да	
РСВ	да		да			да
ВНР	да		да	да		
АРЗ	да		да	да	да	да
ОБРС		да			да	да

*Источник: составлено авторами  
Source: compiled by the authors*



Согласно мнениям экспертов, в нефтегазовой отрасли БПЛА могут реализовываться для изучения объектов инфраструктуры (трубопроводов и резервуаров), нефтяных месторождений, предотвращение утечек, передачи реагентов на отдаленные месторождения, настройки базовой коммуникации (посредством мобильной связи и интернета) в местах добычи полезных ископаемых; патрулирования аварийно-опасных участков, осмотра буровых вышек, обнаружения незаконно подключенных источников к нефте- и газопроводам.

Сфера логистики значительно отличается от нефтегазовой отрасли по возможному функционалу применяемых дронов, которые могут использоваться для отслеживания средств перевозки и багажа, аудит складских помещений, транспортировки срочных грузов (документов, медикаментов, посылок), создания презентаций по демонстрации процессов грузовых авиоперевозок, использования в рекламных акциях и сопровождении спортивных мероприятий [17]. Энергетика подразумевает применение дронов в четырех основных областях: осмотр электростанций, линий электропередач, ветрогенераторов, солнечных панелей, создание контура связи на объектах, действующих системы электроснабжения, контроль работы теплоэнергетических узлов, котельных и вентиляторов, патрулирование объектов электроэнергетики.

В сфере строительства дроны могут использоваться для решения таких задач, как контроль строительных площадок (оборудования и самого процесса строительства), осуществление геодезического обследования, презентация архитектурных макетов и строительных проектов, лазерное и тепловизионное сканирование, фотометрия объектов, генерация объемных трехмерных карт застройки, контроль статуса готовности объекта [18].

Сельское хозяйство на данный момент подразумевает осуществление таких функций как оценка состояния посевов (в т.ч. измерение влажности почвы и профилактика их заболеваний), опыление культур, дезинсекция посредством распыления инсектицидов, применение удобрений [19], осмотр урожая, ориентирование по маршрутам обработки растений, участие в региональных и федеральных выставках сельскохозяйственных беспилотников. Согласно экспертным оценкам, БПЛА в телекоме могут осуществлять четыре ключевые функции: проведение мультимедийных представлений; передача сигнала на отдаленные пространства, разворачивание базовых сетей [20], обследование ландшафта для установки вышек связи, обнаружение незаконно подключенных источников к нефте- и газопроводам.

Как следует из таблицы 4, на сегодняшний день беспилотники обладают значительным потенциалом и могут применяться для решения различных задач в различных сферах экономики. Поэтому целесообразным может являться оценить перспективность дронов, исходя из возможностей их



реализации в наиболее крупных отраслях гражданской экономики – т.е. тех, что были представлены выше.

В рамках методики исследования, каждой из 6 отраслей были присвоены проценты прибыльности функций БПЛА, ранее представленные на рисунке 3. После этого они были нормированы, чтобы их сумма равнялась 100%. На полученные проценты умножалась выручка соответствующей отрасли. Например, для отрасли логистики были взяты проценты выручки, соответствующие присущим ей областям применения дронов – т.е. проценты по мониторингу (СПДМ), аэрологистике (ЛОГ), инсталляциям (ВИ), образованию и спорту (ОБРС). Эти проценты равняются 76,5%, 18,5%, 3,25% и 0,3% соответственно: после нормирования они принимают значения в 77,63%, 18,77%, 3,30% и 0,3%. Для каждой из упомянутых функций, на полученные проценты умножается выручка отрасли логистики. В результате потенциальная прибыль распределяется по СПДМ, ЛОГ, ВИ и ОБРС как 1,47, 0,36, 0,6 и 0,01 трлн. руб. После распределения выручки для каждой отрасли, она суммируется в разрезе по функциям. Результаты этих вычислений представлены в таблице 5.

**Таблица 5**

**Распределение выручки по отраслям и областям применения БПЛА**

**Table 5**

**Revenue distribution by industry and UAV application areas**

Функция БПЛА	Нефтегаз	Логистика	Энергетика	Строительство	Сельское хозяйство	Телеком	Всего
СПДМ	5,50	1,47	0,99	0,86	0,68		9,50
ЛОГ		0,36					0,36
ВИ		0,06		0,04		0,08	0,18
ВВ	0,13				0,02		0,15
РСВ	0,02		0,004			0,01	0,03
ВНР	0,02		0,004	0,003			0,03
АРЗ	0,02		0,004	0,003	0,003	0,01	0,04
ОБРС		0,01			0,003	0,01	0,02

*Источник: составлено авторами*

*Source: compiled by the authors*

В рамках данной методики, имеет место быть ряд допущений. Во-первых, ожидается, что распределение выручки по функциям (из рисунка 3) будет аналогичным в каждой отрасли. Вместе с этим, не исключено, что эти проценты будут различаться между различными сферами экономики. Во-вторых, полученные суммы по функциям могут измеряться не в триллионах, а в сотнях или десятках миллиардов рублей. Полученные значения используются не для отображения абсолютных значений, а с целью показать отношение прибыльности различных функций БПЛА между собой. В-третьих,



не исключается появление новых областей применения в той или иной отрасли – например, возникновение спроса на аэрологистику в телеком-компаниях.

Несмотря на это, исходя из представленных в таблице значений (в столбце «Всего»), возможно сделать вывод о потенциально повышенном спросе на услуги мониторинга. Значение СПДМ (9,5), превышает сумму всех остальных функций (0,8) более, чем в 11 раз. На основании этого, обоснованным является предположить, что при заходе на рынок крупнейших игроков соответствующих отраслей - приоритет будет уделяться производству и применению дронов в области мониторинга. При этом беспилотники, отвечающие за прочие функции, могут не реализовываться в силу своей меньшей маржинальности. Подобный подход может представлять угрозу для рынка БПЛА, т.к. его развития (как и любого другого технологического рынка) требуется диверсификация по функционалу. Расширение функционала БПЛА необходимо, поскольку оно будет способствовать не только экстенсивному, но и интенсивному расширению рынка дронов. Это позволит открывать новые технологии, что в перспективе может означать получение конкурентных преимуществ как на уровне национальной, так и международной экономики. Однако развитие данного рынка представляется маловероятным без участия крупнейших игроков из крупнейших отраслей гражданской экономики РФ. Как уже упоминалось, отечественная сфера БПЛА представлена компаниями мелкого и среднего звена. В то же время крупные организации способны оказать значительное влияние на ее развитие в силу следующих факторов:

- значительное финансирование исследовательских и проектно-конструкторских работ;
- оптимизированные бизнес-модели;
- позиционирование на рынке и доступ к большему числу возможных клиентов.

В силу этих факторов, дроны могут стать более массовыми и, следовательно, более развитыми. Их себестоимость может снижаться, а эффективность от применения – повышаться, т.к. высокая активность компаний на рынке приведет к появлению более совершенных моделей БПЛА.

### **Заключение**

Таким образом, возможно утверждать, что на данный момент рынок гражданских дронов в РФ только зарождается и может достичь значительных объемов в будущем. Применяемые БПЛА могут не только оптимизировать текущие процессы, но и закладывать фундамент для новых направлений деятельности российских компаний. Вместе с этим, на сегодняшний день наблюдается нехватка предпосылок, которые бы способствовали стремительному росту данного технологического сектора.

В силу этого предлагается предпринимать шаги, направленные на его «оживление». Например, для обеспечения развития рынка беспилотников в

долгосрочной перспективе необходимо привлечение крупных компаний с целью разработки дронов, способных отвечать за решение различных задач – не отдавая приоритет только одной области применения. Также требуется создание условий, при которых проведение масштабных проектов для них будет экономически целесообразным: должны разрабатываться модели, способные решать различные задачи в различных отраслях экономики страны.

Ключевая роль в процессе развития отрасли гражданских дронов принадлежит управленческой деятельности, предполагающей формирование стратегий интеграции БПЛА в бизнес-модели, разработку механизмов проектного управления и выработку решений по минимизации рисков при внедрении инноваций. Распространение БПЛА в контексте деятельности российских компаний предполагает развитие практики менеджмента, в рамках которой особое значение приобретают стратегическое планирование, формирование инновационных компетенций и выстраивание эффективных организационных структур. Речь идет не только о создании инфраструктуры для использования беспилотников, но и о совершенствовании процессов управления изменениями, обеспечении гибкости бизнес-моделей, а также развитии партнерских взаимодействий между государством, крупными корпорациями и малыми инновационными компаниями. В условиях высокой технологической динамики именно менеджмент выступает связующим звеном, обеспечивающим баланс между экономической целесообразностью, инновационным развитием и долгосрочной конкурентоспособностью отечественного рынка БПЛА.

### Литература

1. АЭРОНЕКСТ. Итоги 2024 года для рынка беспилотной авиации [Электронный ресурс]. URL: [https://aeronext.aero/UserFiles/ContentFiles/2024\\_ОТЧЕТ\\_АНАЛИТИКА\\_РЫНОК\\_БАС\\_638732265095212074.pdf](https://aeronext.aero/UserFiles/ContentFiles/2024_ОТЧЕТ_АНАЛИТИКА_РЫНОК_БАС_638732265095212074.pdf) (дата обращения: 08.08.2025).
2. Зубарев Н.Ю., Урасова А.А., Глезман Л.В., Федосеева С.С., Зубарев Ю.Н. Значимые факторы развития рынка сельскохозяйственных беспилотных летательных аппаратов в новых реалиях // Аграрный вестник Урала 2024. Т. 24. № 1. С. 139–150.
3. Кошелева О.Э., Ковалев К.О. Российский рынок беспилотных летательных аппаратов // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции : в 8 ч. 2024. № 4. С. 48–55.
4. Васиков А.Р., Елисеев С.С., Строев Е.В., Бойко Н.С. Перспективное направление развития гражданских беспилотных летательных систем // Теоретические и практические вопросы фундаментальных и прикладных



научных исследований. Сборник научных статей по материалам I Международной научно-практической конференции. 2023. С. 58–64.

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.11.2024 № 1701 «Об утверждении требований к оснащению пилотируемых воздушных судов и беспилотных авиационных систем оборудованием связи, навигации, наблюдения, автоматического предотвращения столкновений, к оснащению беспилотных авиационных систем оборудованием удаленной идентификации и оборудованием линий управления беспилотными авиационными системами и контроля беспилотных авиационных систем, средствами криптографической защиты информации, сертифицированными в соответствии с требованиями федерального органа исполнительной власти в области обеспечения безопасности, и Правил оснащения пилотируемых воздушных судов и беспилотных авиационных систем оборудованием, предусмотренным пунктом 1 статьи 78.3 Воздушного кодекса Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412030025?ysclid=mfiskloa25703043856&index=1> (дата обращения: 11.08.2025).

6. Höhrová P., Soviar J., Sroka W. Market Analysis of Drones for Civil Use // LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics. 2023. Vol. 14. № 1. P. 55 – 65.

7. Stefanov M., Petrov M. Analysis of Drone Security // 2024 International Conference on Computing in Natural Sciences, Biomedicine and Engineering (COMCONF). 2024. P. 46–52.

8. Osiecki M., Fortońska A, Balik M. Comparative analysis of legal regulations on cybersecurity in regards to usage of drones // Transportation Research Procedia. 2024. Vol. 81. P. 138–147.

9. Upadrasta V., Leitner R., Oehme A., Kolrep H. Public Acceptance of Civil Drones in Light of their Purpose // Transportation Research Procedia. 2025. Vol. 88. P. 201–208.

10. Chamata J. Factors Influencing the Acceptance of Civil Drones: Exploratory Research // Center for Change and Complexity in Learning University of South Australia. 2022. P. 1–20.

11. Harbo Frederiksen M., Wolf P., Klotz U. Citizen visions of drone uses and impacts in 2057: Far-future insights for policy decision-makers // Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 204. P. 1–22.

12. May M., Strohbach T. A review on collisions between drones and aerostructures e Experimental studies, numerical simulation, and regulation // Defence Technology. 2025. P. 1–29.

13. Искусственный интеллект Российской Федерации. 2024 Рынок гражданских беспилотных аппаратов. Объем, динамика и сценарии применения беспилотников в отраслях экономики, Ростелеком [Электронный ресурс]. URL: <https://ai.gov.ru/knowledgebase/tekhnologii-i-produkty->



ii/2024\_rynok\_graghdanskih\_bespilotnyh\_apparatorov\_obyem\_dinamika\_i\_scenarii\_primeneniya\_bespilotnikov\_v\_otraslyah\_ekonomiki\_rostelekom/?ysclid=meb8kykhq9817761483 (дата обращения: 12.08.2025).

14. Росстат. Официальная статистика [Электронный ресурс]. URL: <http://rosstat.gov.ru/folder/10705> (дата обращения: 14.08.2025).

15. Стратегия развития беспилотной авиации Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2035 года от 21 июня 2023 г. № 1630-р // Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [3m4AHa9s3PrYTDDr316ibUtyEVUpnRT2x.pdf](https://www.gov.ru/system/attachments/attachements/3m4AHa9s3PrYTDDr316ibUtyEVUpnRT2x.pdf) (дата обращения: 15.08.2025)..

16. АЭРОНЕКСТ. Аналитический отчет "Архитектура рынка беспилотной авиации 2024" [Электронный ресурс]. URL: [https://aeronext.aero/UserFiles/ContentFiles/Отчет\\_Архитектура%20рынка\\_2024\\_638732370985021406.pdf](https://aeronext.aero/UserFiles/ContentFiles/Отчет_Архитектура%20рынка_2024_638732370985021406.pdf) (дата обращения: 17.08.2025).

17. Simske J.S., Treiblmaier H. Drones for supply chain management and logistics: a review and research agenda // International Journal of Logistics Research and Applications. Vol. 26, № 6. P. 708 – 731.

18. Adu Gyamfi T, Owusu Adjei K, Owuotey Bonney S. Strategies to Improve Building Construction Sustainability Through Utilization of Drones in the Building Construction Sector // Procedia Computer Science. 2024. Vol. 236. P. 209–216.

19. Klauser F., Pauschinger D. Entrepreneurs of the air: Sprayer drones as mediators of volumetric agriculture // Journal of Rural Studies. 2021. Vol. 84. P. 55–62.

20. Ismailov I., Nameer H., Alshareefi H., Habib H.B., Alsaïdi J. Drone-Assisted Network Maintenance as a Revolutionizing Telecom Infrastructure // Iranian Journal of Information Processing Management. № 40(4). P. 1309–1339.

## References

1. АЭРОНЕКСТ. (2024). Itogi 2024 goda dlya rynka bespilotnoy aviatsii [Results of 2024 for the unmanned aviation market]. Retrieved from: [https://aeronext.aero/UserFiles/ContentFiles/2024\\_ОТЧЕТ\\_АНАЛИТИКА\\_РЫНОК\\_БАС\\_638732265095212074.pdf](https://aeronext.aero/UserFiles/ContentFiles/2024_ОТЧЕТ_АНАЛИТИКА_РЫНОК_БАС_638732265095212074.pdf) (Date of access: 08.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

2. Zubarev, N. Yu., Urasova, A. A., Glezman, L. V., Fedoseeva, S. S. & Zubarev, Yu. N. (2024). Znachimye faktory razvitiya rynka sel'skokhozyaystvennykh bespilotnykh letatel'nykh apparatorov v novykh realiyakh [Significant factors of agricultural UAV market development in new realities]. Agrarnyy vestnik Urala [Agrarian Bulletin of the Urals], 24(1), 139–150. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Kosheleva, O. E. & Kovalev, K. O. (2024). Rossiyskiy rynek bespilotnykh letatel'nykh apparatorov [The Russian UAV market]. Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli. Sbornik



trudov Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy i uchebno-metodicheskoy konferentsii [Fundamental and Applied Research in Management, Economics and Trade. Proceedings of the All-Russian Scientific-Practical and Teaching-Methodological Conference], 4, 48–55. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Vasikov, A. R., Eliseev, S. S., StroeV, E. V. & Boyko, N. S. (2023). Perspektivnoe napravlenie razvitiya grazhdanskikh bespilotnykh letatel'nykh sistem [Promising direction of civil UAV systems development]. Teoreticheskie i prakticheskie voprosy fundamental'nykh i prikladnykh nauchnykh issledovaniy. Sbornik nauchnykh statey po materialam I Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Theoretical and Practical Issues of Fundamental and Applied Scientific Research. Proceedings of the I Int. Sci.-Pract. Conf.], 58–64. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Government of the Russian Federation. (2024). Postanovlenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 30.11.2024 № 1701... [Decree of the Government of the Russian Federation of 30.11.2024 № 1701...]. Ofitsial'nyy internet-portal pravovoy informatsii [Official Internet Portal of Legal Information]. Retrieved

from: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412030025?ysclid=mfiskl oa25703043856&index=1> (Date of access: 11.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

6. Höhrová, P., Soviar, J. & Sroka, W. (2023). Market analysis of drones for civil use. LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics, 14(1), 55–65.

7. Stefanov, M. & Petrov, M. (2024). Analysis of drone security. 2024 International Conference on Computing in Natural Sciences, Biomedicine and Engineering (COMCONF), 46–52.

8. Osiecki, M., Fortońska, A. & Balik, M. (2024). Comparative analysis of legal regulations on cybersecurity in regards to usage of drones. Transportation Research Procedia, 81, 138–147.

9. Upadrasta, V., Leitner, R., Oehme, A. & Kolrep, H. (2025). Public acceptance of civil drones in light of their purpose. Transportation Research Procedia, 88, 201–208.

10. Chamata, J. (2022). Factors influencing the acceptance of civil drones: Exploratory research. Center for Change and Complexity in Learning, University of South Australia, 1–20.

11. Harbo Frederiksen, M., Wolf, P. & Klotz, U. (2024). Citizen visions of drone uses and impacts in 2057: Far-future insights for policy decision-makers. Technological Forecasting and Social Change, 204, 1–22.

12. May, M. & Strohbach, T. (2025). A review on collisions between drones and aerostructures: Experimental studies, numerical simulation, and regulation. Defence Technology, 1–29.

13. Artificial Intelligence of the Russian Federation. (2024). Rynok grazhdanskikh bespilotnykh apparatov. Ob'em, dinamika i stsenarii primeneniya bespilotnikov v otraslyakh ekonomiki [Civil UAV market: volume, dynamics and



scenarios of UAV application in economic sectors]. Rostelecom. Retrieved from: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/tekhnologii-i-produkty-ii/2024\\_rynok\\_grahgdanskih\\_bespilotnyh\\_apparatov\\_obyem\\_dinamika\\_i\\_scenarii\\_primeneniya\\_bespilotnikov\\_v\\_otraslyah\\_ekonomiki\\_rostelekom/?ysclid=meb8kykhq9817761483](https://ai.gov.ru/knowledgebase/tekhnologii-i-produkty-ii/2024_rynok_grahgdanskih_bespilotnyh_apparatov_obyem_dinamika_i_scenarii_primeneniya_bespilotnikov_v_otraslyah_ekonomiki_rostelekom/?ysclid=meb8kykhq9817761483) (Date of access: 12.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

14. Rosstat. (2025). Ofitsial'naya statistika [Official statistics]. Retrieved from: <http://rosstat.gov.ru/folder/10705> (Date of access: 14.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

15. Government of the Russian Federation. (2023). Strategiya razvitiya bespilotnoy aviatsii Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2035 goda [Strategy for the development of unmanned aviation of the Russian Federation until 2030 and for the period up to 2035]. Pravitel'stvo Rossiyskoy Federatsii [Government of the Russian Federation]. Retrieved from: [3m4AHa9s3PrYTD316ibUtyEVUpnRT2x.pdf](https://www.government.ru/files/3m4AHa9s3PrYTD316ibUtyEVUpnRT2x.pdf) (Date of access: 15.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

16. AERONEKST. (2024). Analiticheskiy otchet "Arkhitektura rynka bespilotnoy aviatsii 2024" [Analytical report "Architecture of the unmanned aviation market 2024"]. Retrieved from: [https://aeronext.aero/UserFiles/ContentFiles/Отчет\\_Архитектура%20рынка\\_2024\\_638732370985021406.pdf](https://aeronext.aero/UserFiles/ContentFiles/Отчет_Архитектура%20рынка_2024_638732370985021406.pdf) (Date of access: 17.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

17. Simske, J. S. & Treiblmaier, H. (2023). Drones for supply chain management and logistics: A review and research agenda. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26(6), 708–731.

18. Adu Gyamfi, T., Owusu Adjei, K. & Owuotey Bonney, S. (2024). Strategies to improve building construction sustainability through utilization of drones in the building construction sector. *Procedia Computer Science*, 236, 209–216.

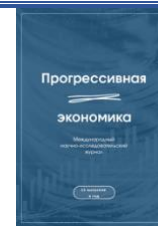
19. Klauser, F. & Pauschinger, D. (2021). Entrepreneurs of the air: Sprayer drones as mediators of volumetric agriculture. *Journal of Rural Studies*, 84, 55–62.

20. Ismailov, I., Nameer, H., Alshareefi, H., Habib, H. B. & Alsaidi, J. (2024). Drone-assisted network maintenance as a revolutionizing telecom infrastructure. *Iranian Journal of Information Processing Management*, 40(4), 1309–1339.

© Сафонов Ф.В., Бусалов Д.Ю., 2025 г.



Международный научно-исследовательский журнал  
«Прогрессивная экономика»  
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/gibkost-biznes-proцессov-klyuchevoj-nematerialnyj-aktiv-prodavca-na-marketplejse/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/gibkost-biznes-proცессov-klyuchevoj-nematerialnyj-aktiv-prodavca-na-marketplejse/)  
Научная статья / Original article  
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6  
УДК 338.242  
DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_72



## ГИБКОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – КЛЮЧЕВОЙ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ АКТИВ ПРОДАВЦА НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ

*Пирогов А.А., аспирант, Московский университет «Синергия»,  
г. Москва, Россия*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0909-4504>*

**Аннотация.** Целью настоящей статьи является проведение углубленного гибкости бизнес-процессов как ключевого нематериального актива продавца на маркетплейсе, а также маркетинговых механизмов, инструментов и практик, способствующих ее развитию и приращению. Научная новизна исследования заключается в обосновании гибкости как стратегического ресурса, обеспечивающего устойчивость, антихрупкость и накопление нематериальных активов продавца. Исследование основано на методах экономического, системного, статистического, социологического и ситуационного анализа. Показано, что гибкость бизнес-процессов компании-продавца на маркетплейсе выступает не только как катализатор операционной эффективности, но и как источник устойчивого наращивания нематериальных активов. Внедрение гибких бизнес-процессов на маркетплейсах формирует у компаний «цифровой иммунитет», позволяющий снижать уязвимость к рыночной волатильности и опережать конкурентов. Показано, что развитие и совершенствование гибких бизнес-процессов остается одним из приоритетных направлений для продавцов, нацеленных на лидерство и активное формирование рыночных трендов на отечественных маркетплейсах. Современные инструменты аналитики, искусственный интеллект, культура регулярных экспериментов и быстрое оперативное управление ассортиментом формируют фундамент долгосрочного роста конкурентоспособности и устойчивости бизнеса в условиях цифровой экономики. Практическая значимость полученных результатов исследования заключается в том, что использование аналитических инструментов, искусственного интеллекта и персонализированных технологий позволяет компаниям повышать операционную эффективность, улучшать взаимодействие с клиентами, ускорять реакцию на изменения спроса и формировать долгосрочные конкурентные преимущества в условиях цифровой экономики. Направлениями дальнейших исследований автора являются разработка метрик для измерения влияния «цифрового иммунитета» на операционные и финансовые показатели продавцов маркетплейсов, а также выявление различий в эффективности внедрения гибких практик в различных товарных сегментах и бизнес-моделях.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, электронная торговля, маркетплейс, цифровая экономика, управление нематериальными активами, бизнес-процессы.



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

**Для цитирования:** Пирогов А.А. Гибкость бизнес-процессов – ключевой нематериальный актив продавца на маркетплейсе // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 72–94. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_72](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_72).

Статья поступила в редакцию: 29.08.2025 г. Одобрена после рецензирования: 25.09.2025 г. Принята к публикации: 26.09.2025 г.

## **BUSINESS PROCESS FLEXIBILITY IS A KEY INTANGIBLE ASSET SELLER ON THE MARKETPLACE**

*Pirogov A.A., Postgraduate Student, Synergy University of Moscow,  
Moscow, Russia*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0909-4504>*

**Abstract.** The purpose of this article is to conduct an in-depth analysis of business processes as a key intangible asset of the seller on the marketplace, as well as marketing mechanisms, tools and practices that contribute to its development and increment. The scientific novelty of the study is to substantiate flexibility as a strategic resource that ensures the stability, antifragility and accumulation of intangible assets of the seller. The research is based on the methods of economic, systematic, statistical, sociological and situational analysis. It is shown that the flexibility of the business processes of the sales company on the marketplace acts not only as a catalyst for operational efficiency, but also as a source of sustainable growth of intangible assets. The introduction of flexible business processes on marketplaces creates "digital immunity" for companies, allowing them to reduce vulnerability to market volatility and stay ahead of competitors. It is shown that the development and improvement of flexible business processes remains one of the priorities for sellers aimed at leadership and active formation of market trends in domestic marketplaces. Modern analytics tools, artificial intelligence, a culture of regular experimentation, and rapid operational assortment management form the foundation for long-term growth in business competitiveness and sustainability in the digital economy. The practical significance of the research results lies in the fact that the use of analytical tools, artificial intelligence and personalized technologies allows companies to increase operational efficiency, improve customer interaction, accelerate the response to changes in demand and form long-term competitive advantages in the digital economy. The author's further research focuses on the development of metrics to measure the impact of "digital immunity" on the operational and financial performance of marketplace sellers, as well as identifying differences in the effectiveness of implementing flexible practices in various product segments and business models.

**Keywords:** competitiveness, e-commerce, marketplace, digital economy, intangible asset management, business processes.

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



*JEL classification: C81, D41, D51.*

**For citation:** Pirogov A.A. (2025). Business process flexibility is a key intangible asset seller on the marketplace. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 72–94, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_72](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_72) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 29/08/2025. Approved after review: 25/09/2025. Accepted for publication: 26/09/2025.

## Введение

Развитие производительных сил и производственных отношений сопровождается изменением факторов, определяющих конкурентоспособность компаний. Если в период зарождения промышленности и торговли в современном понимании этих категорий определяющую роль играли такие обстоятельства, как доступность ресурсов, наличие крупного собственного финансового капитала и активов, логистические возможности, то сегодня акцент в конкурентных преимуществах смещается в сторону автоматизации и цифровизации деятельности, использования интеллектуальных ресурсов и нематериальных активов, совершенствования организации и управления компаниями. В цифровой экономике роль нематериальных активов (НМА) неуклонно возрастает, поскольку именно они обеспечивают долгосрочную устойчивость и синергетическое развитие компаний, действующих на высоко конкурентных цифровых площадках.

Компании-продавцы, реализующие свои товары на маркетплейсах, выступают самостоятельными субъектами цифровой экосистемы. Для таких компаний важнейшим ресурсом становится гибкость бизнес-процессов, позволяющая не только своевременно адаптироваться к рыночным изменениям, но и наращивать собственные нематериальные активы, становясь заметными в конкурентной среде. Статья посвящена углубленному анализу гибкости бизнес-процессов как ключевого нематериального актива продавца на маркетплейсе, а также механизмам, инструментам и практикам, способствующим его развитию.

Изменение структуры и значимости факторов конкурентоспособности производственных компаний в современных условиях выдвигает на первый план наличие особенных управленческих и организационных компетенций, во многом характеризующихся наличием у них нематериальных активов. Одна часть из этих активов может быть формализована, отражается в бухгалтерском учете и находится на балансе компании, а другая, не формализуемая, представлена такими категориями, как уникальное торговое предложение, узнаваемость бренда, цифровые активы и гибкость бизнес-процессов.



Для производственных компаний и торговых посредников, работающих на рынке электронной торговли, вторая группа нематериальных активов играет решающую роль, так как в настоящее время этот рынок сохраняет признаки рынка совершенной конкуренции. Согласно Большой российской энциклопедии, «Совершенная конкуренция, в экономике – это тип рыночной структуры, гипотетическая ситуация, в рамках которой на рынке присутствуют множество потребителей и мелких производителей, которые конкурируют друг с другом, при этом ни один из субъектов не обладает значительной рыночной властью. При такой структуре рынка возникает равновесие спроса и предложения» [1] и лидерство на нем во многом обеспечивается за счет способов продвижения продуктов, а не за счет совершенства технологий их производства, мощности предприятия или квалификации персонала.

*Целью* статьи является проведение углубленного анализа одной из перечисленных групп нематериальных активов – гибкости бизнес-процессов – как ключевого нематериального актива продавца на маркетплейсе, а также маркетинговых механизмов, инструментов и практик, способствующих ее развитию и приращению.

### **Обзор литературы**

Большой вклад в теорию и практику менеджмента внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как Д. Аакер [2], Б. Альстрэнд, Р.М. Белбин [3], А.Д. Бобрышев [4], О.С. Виханский [5], Р. Далио [6], П. Друкер [7], Г. Минцберг [8], Дж. Коллинз [9], Дж. Лэмпел и другие. Проблемы обеспечения конкурентоспособности компаний исследованы в трудах Г.Д. Антонова [10], Е.А. Горбашко [11], О.П. Ивановой, К. Линца [12], И. Кирцнера [13], И.А. Максимцева, Г. Мюллер-Стивенса, М. Портера [14] и других. Современные технологии маркетинга раскрыты в публикациях С. Айвена, Ф. Бардена [15], П. Брауна, Ф. Котлера [16, 17], М. Линдстрема [18], В.Д. Секерина [19], К. Сьюэлла [20], К. Хермавана и других.

Вопросы организации и управления торговой деятельности глубоко исследованы в работах Ю.М. Демидовой [21], Г.Г. Иванова [22], Г.Г. Левкина и О.А. Никифорова [23], О.В. Памбухчиянца [24], Н.Г. Пахомовой [25], С.Н. Рыжикова и других. Непосредственно вопросы, связанные с организацией и функционированием субъектов электронной коммерции, раскрыты в трудах О.Ю. Вологжанина [26], А.Л. Абаева [27], Л.П. Гаврилова [28], Л.С. Галкиной, А.О. Грошевой [29], В.В. Ильина, О.А. Кобелева [30], В.П. Котлова [31], Д. Мультиановской [32], А.Г. Сковикова [33] и других. Нематериальные активы как фактор конкурентоспособности компании исследовали В.Н. Андреев и Б. Чжу [34], А.В. Желтенков, С.А. Рябиченко и В.О. Кожина [35], Л.П. Мокрова [36], О.С. Пескова [37] и другие.

Анализ источников показал, что накопленный представительный научный аппарат в исследуемом направлении свидетельствует о высоком

интересе ученых и специалистов к данной тематике. Вместе с тем вопросы развития маркетинговых технологий приращения нематериальных активов для повышения конкурентоспособности компаний, действующих на рынке электронной коммерции, изучены пока недостаточно и требуют своей научной разработки.

### **Материалы и методы**

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды и методические разработки отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области менеджмента, маркетинга, электронной коммерции, цифровизации, экономического анализа. Исследование базируется на методах экономического, системного, статистического, социологического и ситуационного анализа.

### **Результаты и обсуждение**

Гибкость бизнес-процессов продавца на маркетплейсе может быть определена как совокупность способностей компании оперативно реагировать на изменения внешней среды, внутренние задачи и конкурентные вызовы. Для компаний, реализующих продукцию через маркетплейс, гибкость превращается в необходимое условие устойчивого развития – платформа предъявляет высокие требования к скорости обновления ассортимента, реакции на рыночные тренды и эффективному взаимодействию с алгоритмами ранжирования товара [38]. Гибкость бизнес-процессов проявляется через следующие элементы. Во-первых, это способность к быстрой адаптации под изменения спроса посредством мониторинга аналитики поисковых запросов, изучения поведения покупателей и постоянного анализа эффективности товарных позиций [39].

Во-вторых, культивируется системный подход к тестированию бизнес-гипотез: продавцы проводят регулярные эксперименты с ценообразованием, ассортиментом, описаниями товаров и вариантами визуального контента для идентификации наилучших решений. В-третьих, актуальным становится динамичное обновление ассортимента, включая быструю замену или ротацию низкоэффективных товаров на новые, что позволяет соответствовать краткосрочным изменениям рынка и активнее участвовать в формировании локальных трендов. При составлении товарной матрицы, продавец на маркетплейсе определяет каким видом продажи товара он будет заниматься, например, продажа сезонного товара – рис. 1, продажа трендового или всесезонного товара.



**Рис. 1. Цикл жизни сезонного товара**

*Источник: составлено автором*

**Fig. 1. Seasonal product life cycle**

*Source: compiled by the author*

При работе с сезонным товаром гибкость бизнес-модели проявляется в способности компании работать с разнотипными товарами (материалами, кроем и посадкой).

Товар		Выручка и продажи	Товар		Выручка и продажи
Фото	Название ▾	↓ Выручка, Р	Фото	Название ▾	↓ Выручка, Р
куртка ▾			джинсы ▾		
<input type="checkbox"/>	Куртка пуховая зимняя с капю...	4 031 769 Р	<input type="checkbox"/>	Джинсы мамы с высокой поса...	1 675 728 Р
<input type="checkbox"/>	Куртка пуховая с капюшоном с...	2 240 908 Р	<input type="checkbox"/>	Джинсы мамы	1 444 412 Р
<input type="checkbox"/>	Куртка пуховик утепленная с к...	2 094 983 Р	<input type="checkbox"/>	Джинсы багги средняя посадка	1 399 039 Р
<input type="checkbox"/>	Куртка зимняя утепленная стег...	2 068 478 Р	<input type="checkbox"/>	Джинсы свободные с эффекто...	970 093 Р
<input type="checkbox"/>	Куртка пуховик длинная с капю...	1 978 337 Р	<input type="checkbox"/>	Джинсы прямые широкие	965 603 Р
<input type="checkbox"/>	Куртка для взрослых	1 665 838 Р	<input type="checkbox"/>	Джинсы мамы	940 937 Р
<input type="checkbox"/>	Куртка для взрослых	1 414 182 Р	<input type="checkbox"/>	Джинсы	910 162 Р
<input type="checkbox"/>	Куртка зимняя утепленная стег...	1 256 229 Р	<input type="checkbox"/>	Джинсы широкие синие	891 068 Р
<input type="checkbox"/>	Куртка пуховик длинная с капю...	1 014 193 Р	<input type="checkbox"/>	Джинсы широкие для взрослых	886 169 Р
<input type="checkbox"/>	Куртка	869 015 Р	<input type="checkbox"/>	Джинсы прямые свободные	850 223 Р

**Рис. 2. Пример планирования продажи сезонных товаров бренда «TOMMY JEANS» зимних курток в осенне-зимний сезон и джинсов в весенне-летний сезон**

*Источник: составлено автором*

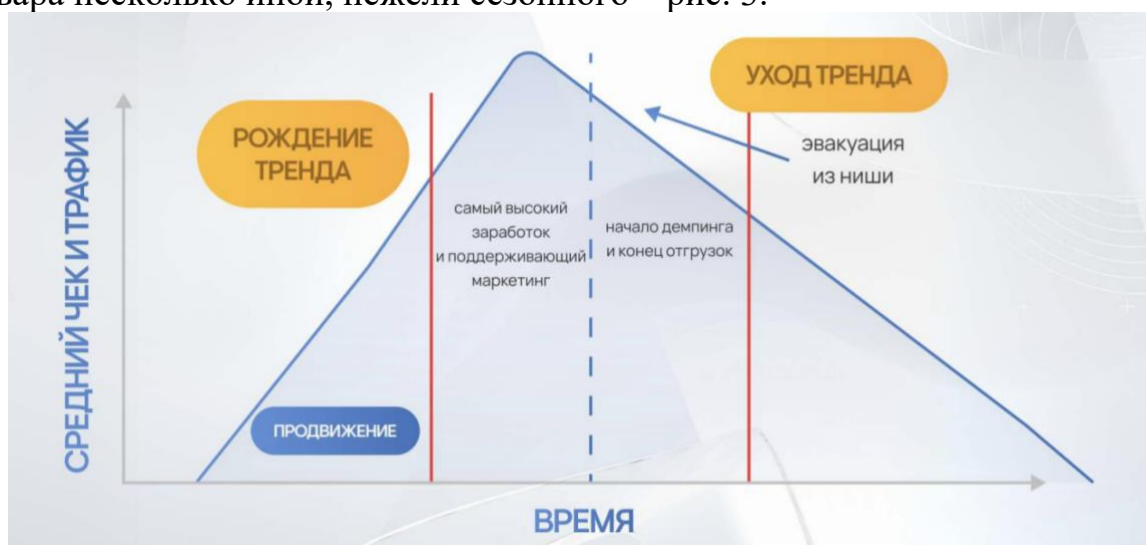
**Fig. 2. An example of planning the sale of seasonal goods of the TOMMY JEANS brand of winter jackets in the autumn-winter season and jeans in the spring-summer season**

*Source: compiled by the author*



Например, в начале осенне-зимнего сезона требуется проанализировать категорию теплых вещей, рассчитать объем партии на сезон и произвести необходимое количество данного товара, продать товар до конца сезона, при этом не оставляя неликвидный товар на складах до следующего сезона. Затем, перед весенне-летним сезоном провести анализ товара, подходящего на более теплый сезон с повторением аналогичного процесса – рис. 2.

Трендовый товар – это продукт, который пользуется повышенным спросом в определенный период времени из-за своей актуальности, новизны или соответствия определенным тенденциям. Это могут быть товары, вызванные модными веяниями, решение каких-то конкретных проблем, либо новинки, которые привлекли внимание покупателей. Цикл жизни трендового товара несколько иной, нежели сезонного – рис. 3.



**Рис. 3. Цикл жизни трендового товара**

*Источник: составлено автором*

**Fig. 3. Life cycle of a trend product**

*Source: compiled by the author*

Всесезонный товар – это продукт, спрос на который стабилен в течение всего года и не подвержен значительным сезонным колебаниям. В отличие от сезонных товаров, которые пользуются повышенным спросом только в определенное время года, всесезонные товары продаются равномерно в течение всего года – рис. 4. Поскольку запуск данного товара не сопровождается ростом спроса, как у сезонного или трендового товара, запуск нового всесезонного товара требует особенного внимания к начальному маркетингу, для осуществления успешного продвижения товара в высоко конкурентной среде, так как многие продавцы на рынке маркетплейсов хотят обеспечить себя стабильным заработком на товаре, с меньшим влиянием внешних факторов (погоды, сезона, времени года).



**Рис. 4. Цикл жизни всепогодного товара**

*Источник: составлено автором*

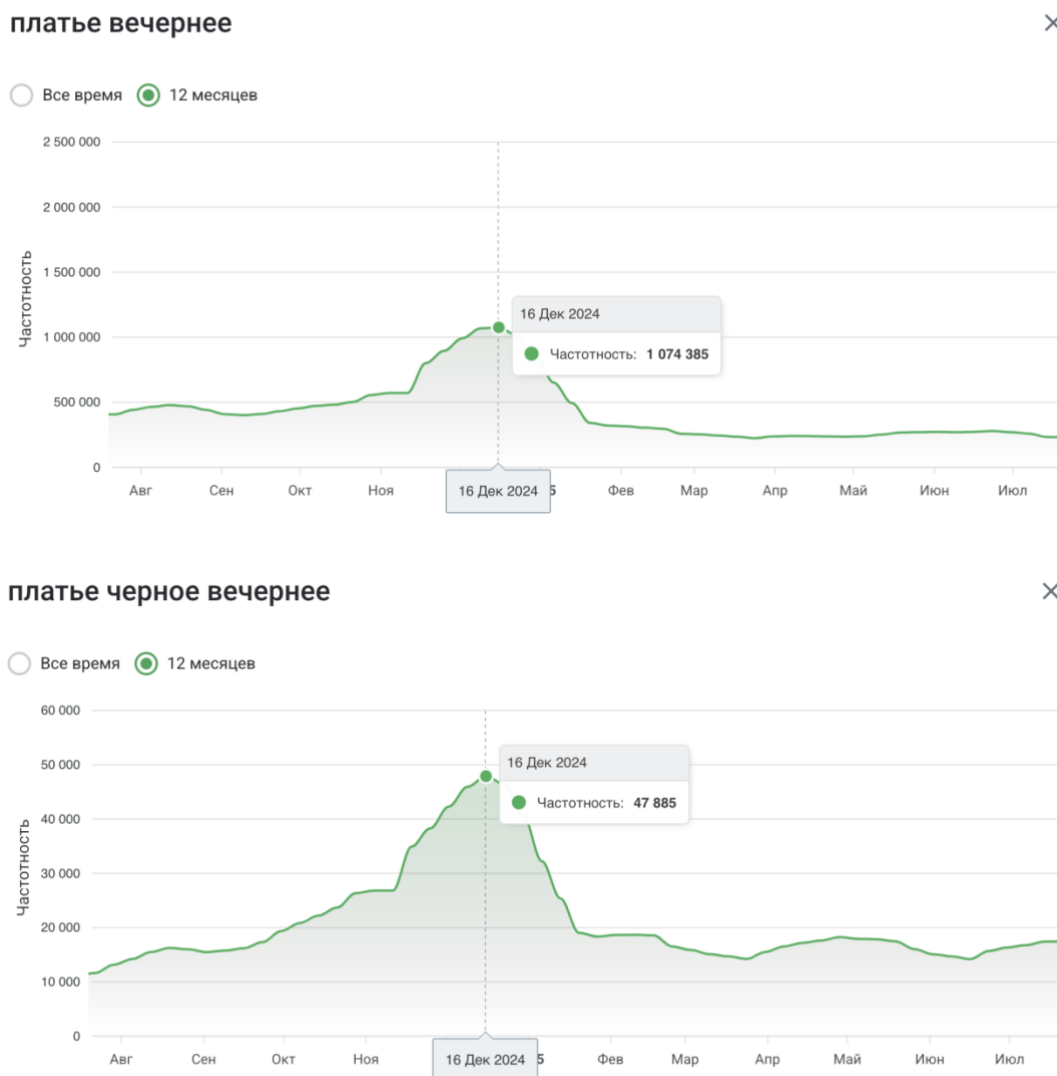
**Fig. 4. Life cycle of all-season goods**

*Source: compiled by the author*

При этом период заработка может продолжаться довольно длительное время от месяца до одного года и более, поскольку спрос не ограничен сезонностью или трендом. Плюсы работы с данным подходом заключается в том, что если успешно осуществить продвижение товара и закрепиться в нише (категории), то вероятность оставаться в лидерах рынка существенно больше, чем при продаже сезонных или трендовых товаров. Всепогодные товары менее волатильны и более стабильны в продаже. Гибкость бизнес-процессов в данном подходе проявляется в быстрой смене фокуса с текущего товара на новый в случае, если текущий товар сталкивается с конкуренцией в категории (демпинг, копирование товара, конкуренция с крупными игроками). В таком случае еще на этапе самого высокого заработка на товаре осуществляется поиск и анализ новых товаров для запуска, которые придут на замену текущего всепогодного товара. Такой подход обеспечивает сохранение выручки компании и получение преимущества перед конкурентами, делая продавца лидером рынка на которого ориентируются остальные игроки и пытаются «догнать» его.

Комбинация сезонного или всепогодного товара, подкрепленного определенным трендом, позволяет получить продавцу дополнительное преимущество перед конкурентами при его продвижении и продаже. При такой комбинации товар получает трафик (просмотры покупателей) из нескольких источников трафика внутри маркетплейса, а именно разных кластеров (групп поисковых запросов). Так, к примеру, товар платье женское вечернее является всепогодным товаром, которое продается в течении года без привязки к сезону, однако ближе к периоду новогодних праздников наиболее

популярной становится модель женского платья вечернего черного. Таким образом запуск товара, подходящего под данный запрос, увеличит шансы продавца на получение максимального количества трафика в предновогодний период (октябрь-декабрь), что приведет к увеличению продаж – рис. 5.



**Рис. 5. Пиковый спрос на всесезонный товар**

*Источник: составлено автором*

**Fig. 5. Peak demand for all-season goods**

*Source: compiled by the author*

Добавление уникального УТП позволит увеличить эффективность продаж и «отстроиться» от конкурентов, которые также работают по данному подходу. Например, платье из определенного материала – лапша, – который пользуется спросом у покупателей («Лапша» в контексте ткани – это трикотажное полотно, имеющее характерную рельефную текстуру, напоминающую тонкие параллельные полоски, как у макарон лапша) – рис. 6.





**Рис. 6. Влияние УТП на рост спроса**

*Источник: составлено автором*

**Fig. 6. Impact of PTC on demand growth**

*Source: compiled by the author*

Гибкость бизнес-процессов непосредственно выступает драйвером конкурентных преимуществ компании. Во-первых, оптимизация товарной матрицы посредством оперативного выведения неактуального ассортимента минимизирует риск избыточных запасов, снижает затраты на логистику и хранение, а также позволяет избежать блокировок карточек со стороны маркетплейса. Во-вторых, динамика обновления продуктового предложения способствует получению более высокого ранга в выдаче благодаря положительному отклику алгоритмических систем маркетплейса, что увеличивает видимость товаров и потенциальную конверсию.

Кроме того, гибкие бизнес-процессы позволяют продавцу быстрее любых конкурентов реагировать на актуальные потребительские запросы, что особенно важно в ситуации возникновения «вирусных» или сезонных трендов. В этом случае продавец получает возможность занять лидирующие позиции в нишах, монетизируя возникающие тренды своевременнее остальных участников рынка. Гибкость также критична для управления рисками, возникающими при изменении поставщиков, введении санкций или корректировке номенклатуры: быстрая адаптация процессов позволяет сохранять конкурентоспособность в условиях внешней нестабильности.

### **Примеры гибкости бизнес-процессов**

**А.** Быстрый вывод трендового товара (маски, антисептики весной 2020 г.). Во время начала пандемии на Wildberries и Ozon поставщики оперативно реагировали на резкий рост спроса: закупают оптом и малыми партиями современные маски и антисептики, размещали на маркетплейсе с минимальным наполнением карточек, запускали рекламу и стремились

реализовать все партии за 2–3 недели. Благодаря этому удавалось избежать избыточных остатков: позднее товар резко дешевел и становился неликвидным.

**Б.** Снижение запасов через динамическое регулирование цены. Компания, продающая сезонную одежду (например, купальники или пуховики на Wildberries), анализирует темпы продаж и снижает цену за несколько недель до конца сезона. За счет алгоритмов и быстрой корректировки цен удается реализовать избыточные остатки еще до наступления периода низкого спроса (например, распродажа зимних коллекций уже в феврале–марте).

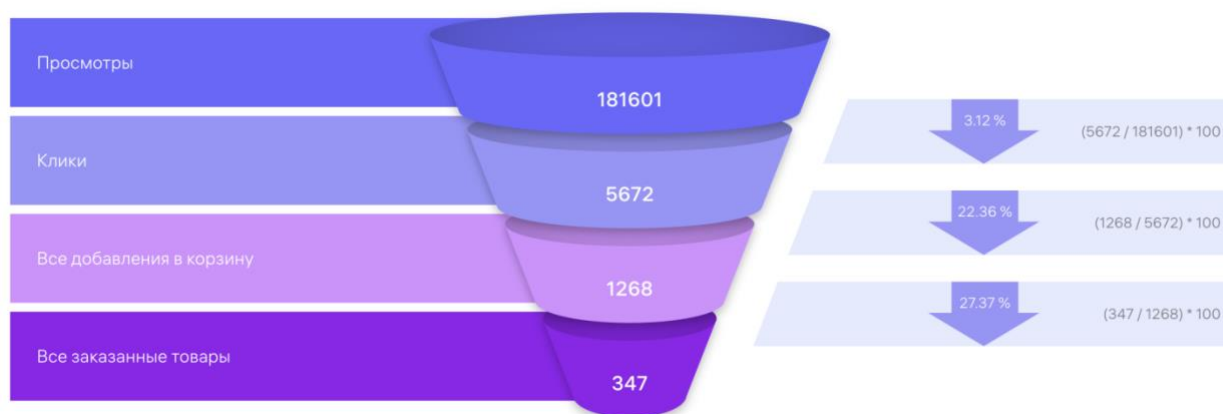
**В.** Коллаборации с инфлюенсерами – лидерами общественного мнения, к которым прислушивается определенная аудитория – (ускоренный вывод тренда). Интернет-магазин, работающий на Wildberries, интегрируется с популярным блогером для моментального продвижения лимитированных товаров (например, уникальные худи с принтом инфлюенсера). Быстрый запуск рекламной кампании и мгновенный спрос позволяют реализовать всю партию за считанные дни, не формируя складских излишков.

**Г.** Минимальные партии и тестирование новинок. Многие новые бренды запускают тестовые партии (по 100-500 шт.), чтобы вообще избежать риска складских остатков. Как только тренд подтверждается продажами – запускают основную серию, а если тренд не оправдался, остатки распродают по себестоимости через акции или специальную подписку («Экспресс-Ликвидация» – опция на Wildberries). Эти примеры иллюстрируют, как грамотное управление ассортиментом и оперативная аналитика помогают минимизировать складские остатки и максимально быстро выводить на рынок трендовые товары.

Значимым инструментом наращивания гибкости бизнес-процессов в компании-продавце становится освоение технологии flash-продаж [40]. Организация краткосрочных акций, продолжающихся от 24 до 72 часов, позволяет не только стимулировать спрос в определенной товарной категории, но и осуществлять быстрые практические проверки гипотез относительно ценовой эластичности, предпочтений аудитории, эффективности контента и прогноза востребованности новых товаров. С помощью flash-продаж продавец может гибко тестировать различные уровни скидок, анализировать динамику продаж, а также проводить А/В-тестирование имиджевых или текстовых составляющих карточек товаров. Это дает возможность максимально быстро получать обратную связь с рынка и минимизировать инвестиционные риски – масштабирование ассортимента или закупок основано на реальных результатах микроэкспериментов, а не на предположениях или долгосрочных трендах.

В первую очередь для осуществления flash-продаж продавцу необходимо уметь работать с воронкой продаж товара на маркетплейсе. Воронка продаж – это путь покупателя от первого знакомства с товаром до

покупки. Она помогает понять, на каком этапе теряются клиенты, и выявить точки роста. Основные этапы воронки показаны на рис. 7 и включают в себя: показы карточки товара в поиске и категориях; переходы пользователей в карточку (клики, CTR); добавление товара в корзину или в «отложенные»; оформление заказа; оплату и выкуп товара.



**Рис. 7. Воронка продаж на маркетплейсе**

*Источник: составлено автором*

**Fig. 7. Sales funnel on the marketplace**

*Source: compiled by the author*

Для улучшения конверсии товара процесс работы с воронкой продаж должен дополнительно включать:

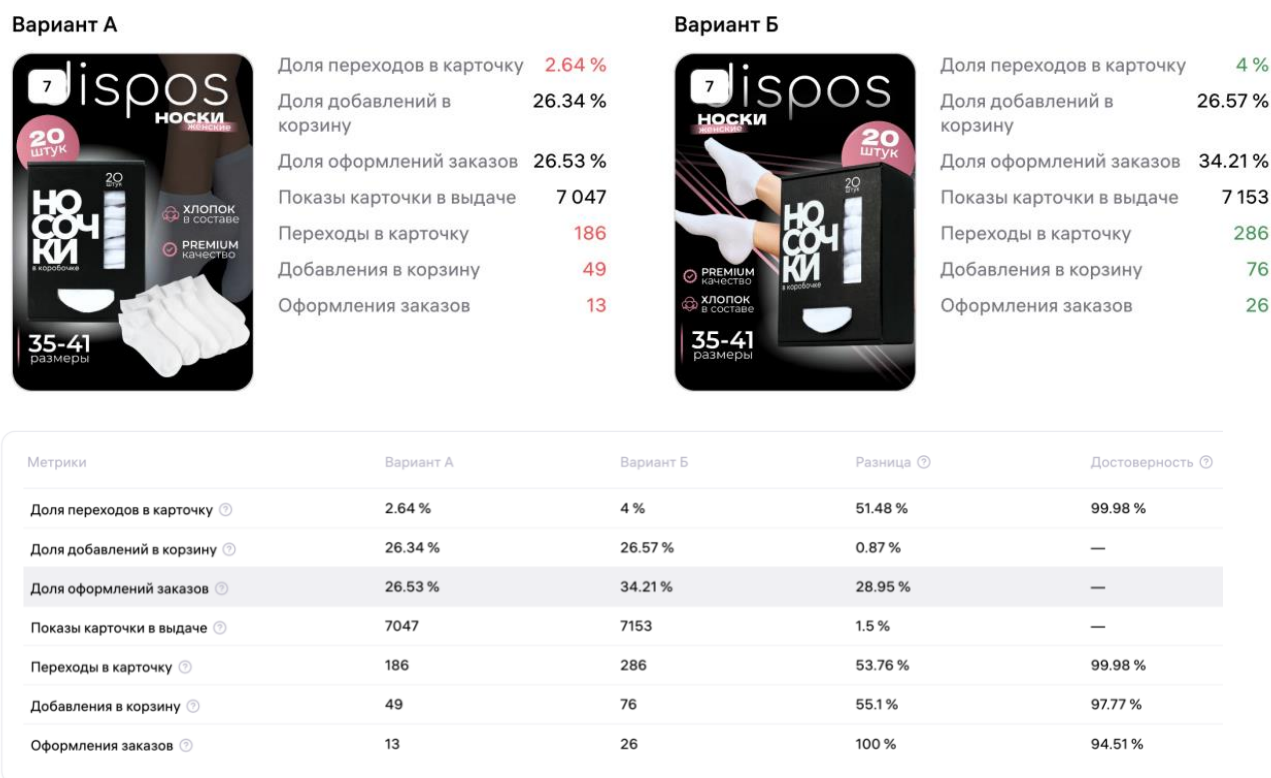
- анализ статистики по этапам воронки с помощью аналитики маркетплейса;
- выявление «узких мест»: где много просмотров, но мало покупок;
- совершенствование карточки товара: фото, описание, отзывы, цена, характеристики;
- сравнение показателей с конкурентами;
- тестирование: изменение фото, цены, участие в акциях.
- использование рекламных инструментов маркетплейса.

Воронка продаж позволяет оценивать маркетинговую стратегию продвижения и продажи товара на маркетплейсе, указывает на его недостатки и точки оптимизации и масштабирования.

Одна из неотъемлемых частей по совершенствованию воронки продаж – проведение А/Б тестирования главной фото в карточке товара, ведь именно она отвечает за переходы покупателей в карточку при соответствии товара запросу покупателя и внешнего вида товара. А/Б тестирование на маркетплейсе – это способ сравнить две версии карточки товара или отдельных ее элементов, чтобы определить, какой вариант эффективнее влияет на продажи. Основные этапы А/Б тестирования:

- определение цели теста (например, увеличить конверсию из просмотра в переход);
- выбор элемента для тестирования: фото, название, описание, цена, упаковка, условия доставки;
- создание двух вариантов товара, отличающихся только по выбранному параметру;
- одновременный запуск вариантов и сбор аналитики;
- сравнение показателей: просмотров, переходов, добавлений в корзину, заказов и выкупов.

Как следует проводить А/Б тест на Wildberries: четко формулировать цели тестирования; менять только один элемент одновременно для чистоты эксперимента; отслеживать статистику по каждому варианту через аналитику Wildberries; делать выводы и внедрять лучший вариант в основную карточку; повторять тесты для разных элементов, чтобы постоянно улучшать эффективность товара. А/Б тестирование позволяет объективно выбрать самые эффективные решения для карточки товара и повысить конверсию продаж на Wildberries – рис. 8.



**Рис. 8. А/Б тестирование на маркетплейсе**

*Источник: составлено автором*

**Fig. 8. A/B testing on the marketplace**

*Source: compiled by the author*



При сравнении двух главных карточек товара мы видим, что при варианте Б доля переходов в карточку товара вырастает на 51,48%, а доля оформлений заказов на 28,95%, что значительно повлияет на эффективность продаж и сокращение доли рекламных расходов при продвижении и продаже. Запуск новой продукции на Wildberries требует тестирования спроса и оценки реальных конверсий, чтобы выделить среди новинок самые перспективные товары. Основные этапы запуска новинок включают в себя:

- поставку ограниченной партии – по 100 штук каждого нового товара, чтобы минимизировать риски и затраты на этапе теста;
- оформление привлекательных карточек: качественные фото, подробное описание, оптимизированные ключевые слова;
- запуск внутренней рекламы площадки с целью обеспечить минимум 1000 показов для каждой позиции;
- мониторинг ключевых метрик: просмотры, переходы в карточку, добавления в корзину, оформление и выкуп заказов;
- сравнение показателей всех новинок и расчет реальной конверсии из показа в выкуп для каждого товара;
- отбор самых конверсионных товаров из 10 протестированных – они уходят в основной ассортимент, остальные снимаются или дорабатываются.

При применении данной технологии на практике целесообразно: на первом этапе не завозить большие объемы товара – тестировать спрос малыми партиями; использовать аналитику маркетплейса и собственные отчеты по результатам рекламной кампании; сравнивать цифры между собой и с рынком; лучшие товары масштабировать, по остальным – искать пути доработки или убирать из каталога. Пример, на котором демонстрируется проведенное тестирование нового товара, а именно продвижение товара по целевым кластерам. Результаты тестирования показали, что по запросу «Рубашка женская» доля рекламных расходов (ДРР) составляет львиную долю выручки – таблица 1.

**Таблица 1**

**Результаты тестирования нового товара**

**Table 1**

**New Product Test Results**

<b>Запрос (кластер)</b>	<b>ДРР</b>
Рубашка женская	45,42%
Рубашка женская белая	17,54%
Рубашка женская оверсайз белая	14,65%
Рубашка женская оверсайз	18,93%
Рубашка женская классическая	16,52%

*Источник: составлено автором  
Source: compiled by the author*

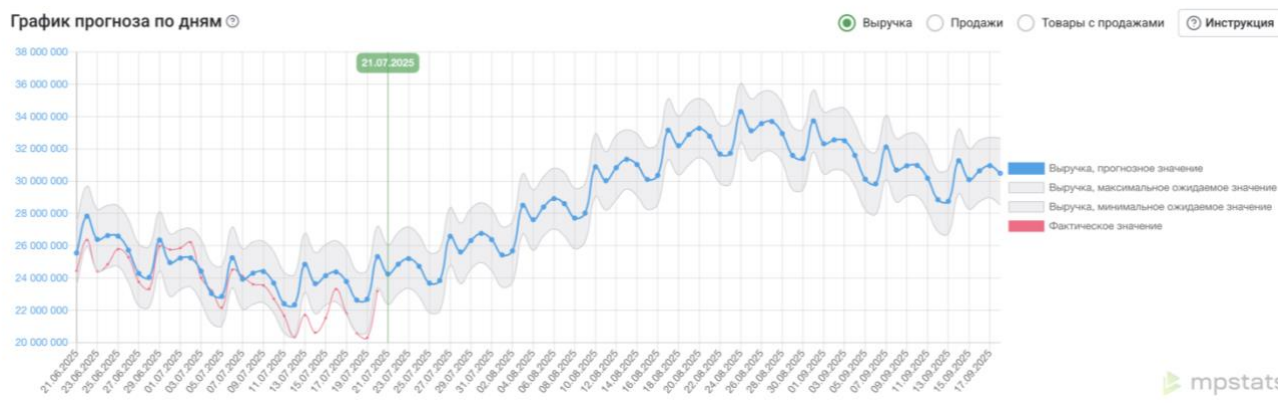


Благодаря исследованию можно сделать вывод, что запускать данный товар и продвигать его по этому запросу нет экономического смысла, товар будет убыточным. Тестовый запуск новинок малыми партиями с поддержкой рекламы позволяет быстро и объективно определить, какие товары действительно востребованы, и не замораживать оборотные средства в неудачных позициях. Данный подход позволяет увеличивать гибкость бизнес-процессов и быстро реагировать на изменяющиеся тренды в категориях с минимальными затратами.

Современное развитие аналитических сервисов и внедрение искусственного интеллекта открывают перед продавцами новые горизонты по дальнейшему совершенствованию гибкости бизнес-процессов и наращиванию нематериальных активов. Использование специализированных сервисов и систем big data позволяет не только накапливать опыт предыдущих flash-продаж, сегментировать аудиторию и прогнозировать изменения спроса, но и формировать персонализированные рекомендации по оптимизации цен и ассортимента.

Автоматизация процессов посредством AI-прогнозирования позволяет резко сократить временные затраты на тестирование новых решений. Сегодня проверка гипотез может занимать не недели, а всего несколько дней, при этом точность прогнозов по привлекательности новинок или результатов акций возрастает значительно. Интеграция таких подходов способствует формированию прочной базы для выработки уникальных управленческих решений и постоянному повышению интеллектуального потенциала компании. Для этого существует несколько специализированных сервисов.

1. Сервис MStat (Mstat.pro) – аналитика по Wildberries. Продавец подключает кабинет на Wildberries к сервису Mstat. Сервис автоматически анализирует продажи, остатки, изменения цен конкурентов и спрос по категориям. На основе AI-подсказок продавец узнает, какие товары стоит докупить и в каком объеме, а на какие стоит снизить цену для ускорения продаж и предотвращения залеживания. В частности, продавец одежды увидел в отчете, что спрос на конкретную модель джемперов растет, а у конкурентов их почти нет в наличии – он увеличил партию на ближайшую поставку, что обеспечило рост его доли в выдаче и оборота (см. рис. 9).



**Рис. 9. Рост объемов реализации за счет использования сервиса Mstat**

*Источник: составлено автором по данным сервиса MStat (Mstat.pro)*

**Fig. 9. Growth in sales volumes due to the use of the Mstat service**

*Source: compiled by the author according to the MStat service (Mstat.pro)*

2. Сервис Solomono (solomono.ru) – ценообразование и анализ трендов. Через этот сервис продавец настраивает автоматическое слежение за ценами и наличием таких же товаров у конкурентов на Wildberries. AI-алгоритмы подсказывают оптимальные уровни цен, чтобы оставаться в «топовой» позиции в выдаче и не уходить в убыток. Например, продавец электроники получил сигнал, что ближайший конкурент по товару резко снизил цену и за счет этого его продажи выросли. Сервис подсказал, насколько целесообразно снизить собственную цену и какой объем можно распродать без потери маржи.

3. Сервис WBStat (wbstat.ru) – прогнозирование трендов. Раздел «Горящие тренды» и прогноз спроса в WBStat определяет товары с ускоряющейся динамикой. Продавец отслеживает актуальные запросы и всплески по категориям, своевременно добавляет такие товары в ассортимент. Например, в 2023 г. продавец товаров для детей увидел в WBStat всплеск спроса на развивающие наборы для рисования по номерам. Он оперативно закупил новый товар, вывел карточку и быстро занял высокие позиции по тренду. Эти примеры показывают, как современные сервисы аналитики и AI не просто помогают собирать статистику, но и дают конкретные, практически применимые советы по закупке, ценообразованию, ассортименту и улучшению продающей страницы товара.

### Заключение

Комплексная модернизация бизнес-процессов продавца на маркетплейсах, обусловленная внедрением гибких организационных практик, аналитических инструментов и персонализированных технологий, способствует формированию своеобразного «цифрового иммунитета». Данное свойство позволяет ему не только эффективно реагировать на рыночную волатильность, но и опережать конкурентов за счет быстрого освоения новых трендов, качественной обратной связи с клиентской



аудиторией и устойчивого накопления нематериальных активов. Таким образом, гибкость приобретает черты стратегического ресурса, обеспечивающего компании устойчивость, антихрупкость и основу для долгосрочного развития и повышения своей конкурентоспособности на маркетплейсе.

В целом, гибкость бизнес-процессов компании-продавца на маркетплейсе выступает не только как катализатор операционной эффективности, но, в свою очередь, и как источник устойчивого наращивания нематериальных активов. Современные инструменты аналитики, искусственный интеллект, культура регулярных экспериментов и быстрое оперативное управление ассортиментом формируют фундамент долгосрочного роста конкурентоспособности и устойчивости бизнеса в условиях цифровой экономики. Развитие и совершенствование гибких бизнес-процессов остается одним из приоритетных направлений для продавцов, нацеленных на лидерство и активное формирование рыночных трендов на отечественных маркетплейсах.

### Литература

1. Большая Российская энциклопедия в 35 т. / научно-редакционный совет: председатель Ю.С. Осипов и др. Т. 30. М.: Большая Российская энциклопедия, 2015. 767 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
3. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. 232 с.
4. Построение современных бизнес-моделей в промышленности: монография / А.Д. Бобрышев, К.М. Тарабрин, В.М. Тумин [и др.], под общ. ред. А.Д. Бобрышева, В.М. Тумина. 2-е изд. испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2024. 287 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 2003. 528 с.
6. Далио Р. Принципы. Жизнь и работа. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 608 с.
7. Друкер, П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Ф. Друкер ; Питер Друкер ; пер. с англ. Н. Макаровой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 235 с. (Классика менеджмента). ISBN 978-5-91657-365-7. EDN PDOXWY.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента. Под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 330 с.
9. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 368 с.
10. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации /



Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. 2-е издание. М.: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2023. 300 с.

11. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / Е.А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 427 с.

12. Линц К. Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде / Карстен Линц, Гюнтер Мюллер-Стивенс, Александр Циммерман; пер. с англ. И. Окуньковой. М.: Альпина Паблишер, 2019. 310 с.

13. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / Кирцнер Израэл. М.: Социум, 2020. 286 с.

14. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 453 с.

15. Барден Ф. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем / Фил Барден; пер. с англ. Л. Кияновской; науч. ред. С. Федулов|. 12-е изд., испр. и доп. М.: МИФ, 2024. 368 с.

16. Котлер Ф., Айвен С., Хермаван К. Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров. М.: Эксмо, 2024. 212 с.

17. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В. Основы маркетинга, 9-е издание. Пер. с англ. М.: Диалектика, 2020. 752 с.

18. Линдстром М. Вынос мозга. Как маркетологи манипулируют нашим сознанием и заставляют нас покупать то, что им хочется. Альпина Бизнес Букс, 2012. 304 с.

19. Оськина М.Н., Секерин В.Д. Маркетинг как инструмент формирования общественного сознания // Друкеровский вестник. 2023. № 6. С. 29–34.

20. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. 224 с.

21. Рыжиков С.Н., Демидова Ю.М. Организация торговли: учебное пособие. М.: Феникс, 2022. 352 с.

22. Иванов Г.Г. Организация торговли (торговой деятельности). М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2024. 222 с.

23. Левкин Г.Г. Организация торговой деятельности: учебник и практикум для вузов / Г.Г. Левкин, О.А. Никифоров. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 157 с.

24. Памбухчиянц О.В. Организация и технология розничной торговли. М.: Дашков и Ко, 2021.

25. Пахомова Н.Г. Организация деятельности торгового предприятия: оптовая торговля: учебное пособие / Н.Г. Пахомова. Липецк: Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2021. 89 с.

26. Вологжанин О.Ю. Электронная коммерция: учебное пособие / О. Ю. Вологжанин, В. В. Ильин, Л. С. Галкина. Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2024. 198 с.
27. Абаев А.Л. Электронная торговля: особенности и тенденции развития / А.Л. Абаев, В.В. Лобода // Теория права и межгосударственных отношений. 2022. Т. 2. № 5(25). С. 786–795.
28. Гаврилов Л.П. Электронная коммерция: учебник и практикум для вузов / Л.П. Гаврилов. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 579 с.
29. Грошева А.О. Продаем на Wildberries. Секреты лидера рынка. М.: АСТ, 2022. 304 с.
30. Кобелев О.А. Электронная коммерция [Цифровая книга]. М.: Дашков и Ко, 2022.
31. Котлов В.П. Маркетплейсы. Увеличиваем продажи, повышаем прибыль. М.: Питер, 2023. 224 с.
32. Мультиановская Д. Маркетплейсы: как научиться продавать. М.: АСТ, 2022. 240 с.
33. Сковиков А.Г. Цифровая экономика. Электронный бизнес и электронная коммерция. 2-е изд., стер. М.: Лань, 2022. 260 с.
34. Андреев В.Н., Чжу Б. Управление нематериальными активами предприятия с целью повышения его конкурентоспособности / Российский экономический интернет-журнал. 2023. № 4.
35. Инновационный менеджмент / А.В. Желтенков, В.О. Кожина, С.А. Рябиченко [и др.]. М.: АНОВО «Московский международный университет», 2024. 344 с.
36. Мокрова Л.П. Влияние нематериальных активов на конкурентоспособность и устойчивое развитие организации // Сборник по итогам проведения Всероссийской научно-практической конференции «стратегии бизнеса и их интернационализация»: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 25 февраля 2020 года. М.: Издательский дом «Реальная экономика», 2020. С. 192–196.
37. Пескова О.С., Васильева И.Е. Подходы к управлению нематериальными активами организации как фактору повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности // Вопросы студенческой науки. 2020. № 3 (43). С. 113–117.
38. Афанасьева М.Ю. Гибкие бизнес-модели в цифровой экономике: возможности и ограничения // Экономика. Инновации. Культура. 2022. № 2. С. 45–56.
39. Рыжов В.Б., Воронина Т.В. Роль аналитики больших данных в развитии маркетплейсов // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1. С. 90–96.
40. Мартынова, О.М. Flash-продажи как инструмент продвижения в

электронной коммерции // Журнал маркетинга и логистики. 2021. № 4. С. 41–49.

### References

1. Bol'shaya Rossiyskaya entsiklopediya v 35 t. [Great Russian Encyclopedia in 35 volumes]. (2015). Vol. 30. Moscow: Bol'shaya Rossiyskaya entsiklopediya, 767. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Aaker, D. (2007). Strategicheskoe rynochnoye upravlenie [Strategic Market Management]. 7th ed. (Trans. from Eng., ed. by S.G. Bozhuk). St. Petersburg: Piter, 496. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Belbin, R.M. (2003). Tipy roley v komandakh menedzherov [Team Roles at Work]. Moscow: HIPPO, 232. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Bobryshev, A.D., Tarabrin, K.M., Tumin, V.M. et al. (2024). Postroyeniye sovremennykh biznes-modeley v promyshlennosti [Building Modern Business Models in Industry]. 2nd ed., rev. and enl. (Eds. A.D. Bobryshev, V.M. Tumin). Moscow: INFRA-M, 287. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Vikhanskiy, O.S. & Naumov, A.I. (2003). Menedzhment [Management]. 3rd ed. Moscow: Gardariki, 528. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Dalio, R. (2022). Printsipy. Zhizn' i rabota [Principles: Life and Work]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 608. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Druker, P.F. (2012). Menedzhment. Vyzovy XXI veka [Management Challenges for the 21st Century]. (Trans. from Eng. by N. Makarova). Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 235. (Klassika menedzhmenta). ISBN 978-5-91657-365-7. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2002). Shkoly strategii. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategii menedzhmenta [Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management]. (Ed. Yu. Kapturevskiy). St. Petersburg: Piter, 330. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Kollinz, J. (2022). Ot khoroshego k velikomu. Pochemu odni kompanii sovershayut proryv, a drugie net [Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 368. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Antonov, G.D., Ivanova, O.P. & Tumin, V.M. (2023). Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii [Management of Organizational Competitiveness]. 2nd ed. Moscow: INFRA-M, 300. (In Russ., abstract in Eng.)
11. Gorbashko, E.A., Gorbatenko, E.A., Maksimtsev, I.A. et al. (2024). Upravlenie konkurentosposobnost'yu: uchebnyk dlya vuzov [Competitiveness Management: Textbook for Universities]. 3rd ed., rev. and enl. Moscow: Yurayt, 427. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Lints, K., Müller-Stevens, G., & Zimmermann, A. (2019). Radikal'noe izmeneniye biznes-modeli: adaptatsiya i vyzhivaniye v konkurentnoy srede [Radical Business Model Transformation: Gaining the Competitive Edge in a Disruptive

World]. (Trans. from Eng. by I. Okunkova). Moscow: Alpina Publisher, 310. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Kirzner, I. (2020). Konkurentsia i predprinimatel'stvo [Competition and Entrepreneurship]. Moscow: Sotsium, 286. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Porter, M. (2019). Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. (Trans. from Eng.). Moscow: Alpina Publisher, 453. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Barden, P. (2024). Vzлом marketinga. Nauka o tom, pochemu my pokupaem [Decoded: The Science Behind Why We Buy]. (Trans. from Eng. by L. Kiyanovskaya, ed. by S. Fedulov). 12th ed., rev. and enl. Moscow: MIF, 368. (In Russ., abstract in Eng.)

16. Kotler, P., Ivens, S. & Hermawan, K. (2024). Marketing 6.0. Budushchee za immersivnost'yu, sliyaniem tsifrovogo i fizicheskogo mirov [Marketing 6.0: The Future is Immersive]. Moscow: Eksmo, 212. (In Russ., abstract in Eng.)

17. Kotler, P., Armstrong, G. & Wong, V. (2020). Osnovy marketinga [Principles of Marketing]. 9th ed. (Trans. from Eng.). Moscow: Dialektika, 752. (In Russ., abstract in Eng.)

18. Lindstrom, M. (2012). Vynos mozga. Kak marketologi manipuliruyut nashim soznaniem i zastavlyayut nas pokupat' to, chto im khochetsya [Buyology: Truth and Lies About Why We Buy]. Moscow: Alpina Business Books, 304. (In Russ., abstract in Eng.)

19. Oskina, M.N. & Sekerin, V.D. (2023). Marketing kak instrument formirovaniya obshchestvennogo soznaniya [Marketing as a tool for shaping public consciousness] // Drukerovskiy vestnik [Drucker Bulletin], 6, 29–34. (In Russ., abstract in Eng.)

20. Sewell, C. & Brown, P. (2024). Klienty na vsyu zhizn' [Customers for Life]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 224. (In Russ., abstract in Eng.)

21. Ryzhikov, S.N. & Demidova, Yu.M. (2022). Organizatsiya trgovli [Trade Organization]. Moscow: Feniks, 352. (In Russ., abstract in Eng.)

22. Ivanov, G.G. (2024). Organizatsiya trgovli (torgovoy deyatel'nosti) [Organization of Trade (Trading Activities)]. Moscow: REU im. G.V. Plekhanova, 222. (In Russ., abstract in Eng.)

23. Levkin, G.G. & Nikiforov, O.A. (2024). Organizatsiya torgovoy deyatel'nosti: uchebnik i praktikum dlya vuzov [Organization of Trade Activity: Textbook and Workshop for Universities]. 3rd ed., rev. and enl. Moscow: Yurayt, 157. (In Russ., abstract in Eng.)

24. Pambukhchiyants, O.V. (2021). Organizatsiya i tekhnologiya roznichnoy trgovli [Organization and Technology of Retail Trade]. Moscow: Dashkov i Ko. (In Russ., abstract in Eng.)

25. Pakhomova, N.G. (2021). Organizatsiya deyatel'nosti torgovogo



predpriyatiya: optovaya trgovlya [Organization of Trading Enterprise Activity: Wholesale Trade]. Lipetsk: Lipetsk State Technical University Publishing, 89. (In Russ., abstract in Eng.)

26. Vologzhanin, O.Yu., Ilyin, V.V. & Galkina, L.S. (2024). Elektronnaya kommertsiya [E-commerce]. Perm: Perm State National Research University, 198. (In Russ., abstract in Eng.)

27. Abaev, A.L. & Loboda, V.V. (2022). Elektronnaya trgovlya: osobennosti i tendentsii razvitiya [E-commerce: Features and Development Trends] // Teoriya prava i mezghosudarstvennykh otnosheniy [Theory of Law and International Relations], 2(5(25)), 786–795. (In Russ., abstract in Eng.)

28. Gavrilov, L.P. (2024). Elektronnaya kommertsiya: uchebnik i praktikum dlya vuzov [E-commerce: Textbook and Workshop for Universities]. 6th ed., rev. and enl. Moscow: Yurayt, 579. (In Russ., abstract in Eng.)

29. Grosheva, A.O. (2022). Prodaem na Wildberries. Sekrety lidera rynka [Selling on Wildberries: Market Leader's Secrets]. Moscow: AST, 304. (In Russ., abstract in Eng.)

30. Kobelev, O.A. (2022). Elektronnaya kommertsiya [E-commerce] [Digital book]. Moscow: Dashkov i Ko. (In Russ., abstract in Eng.)

31. Kotlov, V.P. (2023). Marketpleysy. Uvelichivaem prodazhi, povyshaem pribyl' [Marketplaces: Increasing Sales, Boosting Profits]. Moscow: Piter, 224. (In Russ., abstract in Eng.)

32. Multanovskaya, D. (2022). Marketpleysy: kak nauchit'sya prodavat' [Marketplaces: How to Learn to Sell]. Moscow: AST, 240. (In Russ., abstract in Eng.)

33. Skovikov, A.G. (2022). Tsifrovaya ekonomika. Elektronnyy biznes i elektronnaya kommertsiya [Digital Economy: E-business and E-commerce]. 2nd ed. Moscow: Lan', 260. (In Russ., abstract in Eng.)

34. Andreev, V.N. & Zhu, B. (2023). Upravlenie nematerial'nymi aktivami predpriyatiya s tsel'yu povysheniya ego konkurentosposobnosti [Management of intangible assets of enterprises to improve their competitiveness] // Rossiyskiy ekonomicheskii internet-zhurnal [Russian Economic Online Journal], 4. (In Russ., abstract in Eng.)

35. Zheltenkov, A.V., Kozhina, V.O. & Ryabichenko, S.A. et al. (2024). Innovatsionnyy menedzhment [Innovation Management]. Moscow: ANOVO "Moscow International University", 344. (In Russ., abstract in Eng.)

36. Mokrova, L.P. (2020). Vliyanie nematerial'nykh aktivov na konkurentosposobnost' i ustoychivoe razvitie organizatsii [The impact of intangible assets on competitiveness and sustainable development of organizations] // Strategii biznesa i ikh internatsionalizatsiya: materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Business Strategies and their Internationalization: Proceedings of the All-Russian Conference], Moscow, February 25, 2020. Moscow: Real'naya ekonomika, 192–196. (In Russ., abstract in Eng.)



37. Peskova, O.S. & Vasil'eva, I.E. (2020). Podkhody k upravleniyu nematerial'nymi aktivami organizatsii kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predprinimatel'skoy deyatel'nosti [Approaches to managing intangible assets of organizations as a factor in enhancing business competitiveness] // Voprosy studencheskoy nauki [Issues of Student Science], 3(43), 113–117. (In Russ., abstract in Eng.)

38. Afanas'eva, M.Yu. (2022). Gibkie biznes-modeli v tsifrovoy ekonomike: vozmozhnosti i ogranicheniya [Flexible Business Models in the Digital Economy: Opportunities and Limitations] // Ekonomika. Innovatsii. Kul'tura [Economy. Innovations. Culture], 2, 45–56. (In Russ., abstract in Eng.)

39. Ryzhov, V.B. & Voronina, T.V. (2023). Rol' analitiki bol'shikh dannykh v razvitiy marketpleysov [The role of big data analytics in marketplace development] // Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and Entrepreneurship], 1, 90–96. (In Russ., abstract in Eng.)

40. Martynova, O.M. (2021). Flash-prodazhi kak instrument prodvizheniya v elektronnoy kommertsii [Flash Sales as a Promotion Tool in E-commerce] // Zhurnal marketinga i logistiki [Journal of Marketing and Logistics], 4, 41–49. (In Russ., abstract in Eng.)

© Пирогов А.А., 2025 г.



Международный научно-исследовательский журнал  
«Прогрессивная экономика»

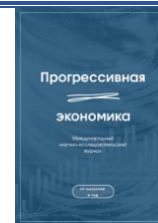
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/organizacionnye-formy-metody-i-problemy-upravleniya-effektivnostyu-proizvodstva-na-predpriyatii-v-usloviyah-tehnologicheskoy-transformacii/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/organizacionnye-formy-metody-i-problemy-upravleniya-effektivnostyu-proizvodstva-na-predpriyatii-v-usloviyah-tehnologicheskoy-transformacii/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338

DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_95



## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ, МЕТОДЫ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

*Бучаев А.Г., доктор экономических наук, профессор, Ректор Дагестанского государственного университета народного хозяйства, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, г. Махачкала, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9093-7010>

*Гаджиев М.М., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры Менеджмент, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, г. Махачкала, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2938-583X>

*Радионова И.В., кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления РАНХиГС, Санкт-Петербург, Россия*  
ORCID <https://orcid.org/0009-0007-1211-2199>

**Аннотация.** Целью статьи является выявление и обоснование организационных форм, методов и проблем управления производственной эффективностью в условиях технологической трансформации. Актуальность исследовательской проблемы обусловлена тем, что вопросы управления производственной эффективностью приобретают особое значение на фоне развития конкурентной среды и высокой неопределенности внешних факторов, влияющих не только на экономическое развитие отдельных предприятий, но и экономику страны в целом. Научная новизна исследования заключается в обосновании системного подхода к управлению эффективностью производства в условиях технологической трансформации. Предложенная концепция двух взаимосвязанных



контуров управления – планирования и оперативного контроля, обеспечивает синхронизацию всех элементов производственной цепочки. Методологическую основу исследования составили анализ и синтез, методы системного подхода и структуризации целей. В ходе исследования показано, что традиционные методы оценки экономической эффективности теряют актуальность в условиях внедрения системных нововведений, и предложены динамические модели, учитывающие комплексные эффекты научно-технического прогресса. Значимым результатом исследования является разработанный метод структуризации целей, позволяющий согласовывать частные задачи с общей стратегией предприятия, что обеспечивает оптимальное распределение ресурсов и рост адаптивности к изменениям внешней среды. Практическая значимость полученных научных результатов работы состоит в том, что предложенные подходы могут быть использованы руководителями предприятий для совершенствования системы управления эффективностью производства. Метод структуризации целей и применение системного анализа представляют собой базисный инструментарий для более точного планирования, оценки и корректировки управленческих решений. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка методики оценки системных эффектов внедрения инноваций в производственные процессы.

**Ключевые слова:** инновации, производственная эффективность, управление эффективностью, технологическая трансформация.

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

**Для цитирования:** Бучаев А.Г., Гаджиев М.М., Радионова И.В. Организационные формы, методы и проблемы управления эффективностью производства на предприятии в условиях технологической трансформации // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 95–112. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_95](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_95).

Статья поступила в редакцию: 30.08.2025 г. Одобрена после рецензирования: 26.09.2025 г. Принята к публикации: 27.09.2025 г.

## **ORGANIZATIONAL FORMS, METHODS AND PROBLEMS OF MANAGEMENT OF PRODUCTION EFFICIENCY IN ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION**

***Buchaev A.G.,** Doctor of Economics, Professor, Rector of Dagestan State  
University of National Economy, Dagestan State University of National Economy,  
Makhachkala, Russia*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9093-7010>*

***Gadzhiev M.M.,** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of  
Management, Dagestan State University of National Economy,  
Makhachkala, Russia*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2938-583X>*



**Radionova I.V.**, *Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Management, Northwestern Institute of Management RANEPА, St. Petersburg, Russia*

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-1211-2199>

**Abstract.** The purpose of the article is to identify and substantiate organizational forms, methods and problems of production efficiency management in the context of technological transformation. The relevance of the research problem is due to the fact that the issues of production efficiency management are becoming particularly important against the background of the development of a competitive environment and high uncertainty of external factors affecting not only the economic development of individual enterprises, but also the economy of the country as a whole. The scientific novelty of the research lies in the substantiation of a systematic approach to production efficiency management in the context of technological transformation. The proposed concept of two interconnected management circuits, planning and operational control, ensures synchronization of all elements of the production chain. The methodological basis of the research was analysis and synthesis, methods of a systematic approach and goal structuring. The study shows that traditional methods of assessing economic efficiency are losing relevance in the context of the introduction of systemic innovations, and dynamic models are proposed that take into account the complex effects of scientific and technological progress. A significant result of the research is the developed method of goal structuring, which makes it possible to coordinate individual tasks with the overall strategy of the enterprise, which ensures optimal allocation of resources and increased adaptability to changes in the external environment. The practical significance of the scientific results obtained lies in the fact that the proposed approaches can be used by business leaders to improve the production efficiency management system. The goal structuring method and the use of system analysis are the basic tools for more accurate planning, evaluation and adjustment of management decisions. A promising area of further research by the authors is the development of detailed methods for assessing the systemic effects of introducing innovations into production processes.

**Keywords:** innovation, production efficiency, efficiency management, technological transformation.

*JEL classification:* M11, O31, O32.

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

**For citation:** Buchaev A.G., Gadzhiev M.M., Radionova I.V. (2025). Organizational forms, methods and problems of management of production efficiency in enterprises under conditions of technological transformation. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 95–112, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_95](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_95) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 30/08/2025. Approved after review: 26/09/2025. Accepted for publication: 27/09/2025.



## Введение

Внедрение системных инноваций, представляющих собой комплексные преобразования, затрагивающие не только производственные процессы, но и структуру управления, становится ключевым фактором конкурентного преимущества для предприятий. Организационно-экономические механизмы управления должны быть способны учитывать не только прямые, легко измеримые результаты (снижение затрат, прирост выпуска продукции, экономия ресурсов), но и более сложные, накопительные и системные эффекты, такие как устойчивость, адаптивность, эффект синергии, способность к эволюции в изменяющейся внешней среде [1].

На сегодняшний день, согласно отчетам Statista, использование генеративного искусственного интеллекта, а также сопутствующих ИИ-решений действительно приносит заметное повышение производительности и эффективности использования ресурсов. Например, ИИ может увеличить производительность труда программистов на 66 %, позволяя им выполнять более чем вдвое больше проектов за тот же период, а операторам поддержки – отвечать на 14 % больше запросов в час [2].

Однако, несмотря на сильные преимущества, проблема управления процессами внедрения таких радикальных инноваций, как ИИ, остаётся крайне актуальной. Во-первых, внедрение системных инноваций требует глубокой перестройки бизнес-процессов, организационных структур, функций и ответственности сотрудников, моделей принятия решений, корпоративной культуры, распределения ресурсов требует от руководства особой подготовки, стратегического мышления и высокой гибкости. Во-вторых, навыки, связанные с искусственным интеллектом и анализом больших данных (AI & Big Data), становятся всё более критичными в различных отраслях. Доля отраслей, в которых компании предъявляют требования к навыкам AI / Big Data как базовым, растёт. В-третьих, традиционные модели оценки эффективности (операционная прибыль, рентабельность, затраты на единицу продукции) перестают давать релевантные данные, касающиеся эффективности производства на предприятии в условиях технологической трансформации. Таким образом, данная статья посвящена исследованию вопросов управления эффективностью производства, рассматриваемой с двух ключевых позиций: организационной и экономической. Цель работы заключается в выявлении и обосновании организационных форм, методов и проблем управления производственной эффективностью в условиях технологической трансформации.

## Обзор литературы

Необходимость трансформации операционной модели предприятий для повышения эффективности в условиях технологических изменений активно обсуждается в научной дискуссии. Вопросам пересмотра организационной структуры, создания новых бизнес-процессов, внедрения стандартных



процедур, а также разработки и контроля ключевых показателей эффективности на всех уровнях управления посвящены научные труды Н. Dong, В. Yim, J.J. Zhang [3], N. Vranakova, Z. Gyurak Babelova, E. Santava [4] и др. Особое значение в ряде работ придается системе управления и корпоративной культуре, формированию новой «ДНК» организации через амбициозные цели и вовлеченность персонала [5; 6].

О. П. Овчинникова, М. М. Харламов и Т. В. Кокуйцева в статье «Методические подходы к повышению эффективности управления процессами цифровой трансформации на промышленных предприятиях» рассматривают проблемы технической и методологической неподготовленности предприятий к цифровым изменениям. Авторы выделяют ключевые проблемные точки, требующие внимания руководства: необходимость организационного, технологического и управленческого переосмысления, изменение организационной структуры предприятий, пересмотр бизнес-процессов и моделей взаимодействия как внутри компании, так и с внешней средой [7]. И.Н. Косарева и В.П. Самарина, рассматривая ключевые особенности управления предприятием, делают акцент не только на технологических результатах, но и на управленческих, кадровых, организационных аспектах трансформации [8]. Статья В.Ю. Денисенко дополняет выводы, полученные ранее упомянутыми авторами в той части, что технологическая трансформация предполагают не только технологическую смену, но изменение нормативных рамок, документации, ответственности. В.Ю. Денисенко обосновывает необходимость участия руководства, не просто как заказчика технологий, но как агента изменений: от планирования, через оценку зрелости, до планирования обучения [9].

Анализ научных источников показал, что исследователи указывают на важность не просто внедрения технологий, но управления их имплементацией таким образом, чтобы учитывались не только прямые эффекты (сокращение сроков, рост производительности, снижение затрат), но и системные изменения – организационные, культурные и кадровые.

### **Материалы и методы**

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа и синтеза, позволяющие выявить взаимосвязь организационных и экономических факторов повышения эффективности производства. В процессе достижения исследовательской цели также были использованы методы системного подхода и структуризации целей для оценки влияния технологической трансформации на управленческие процессы.

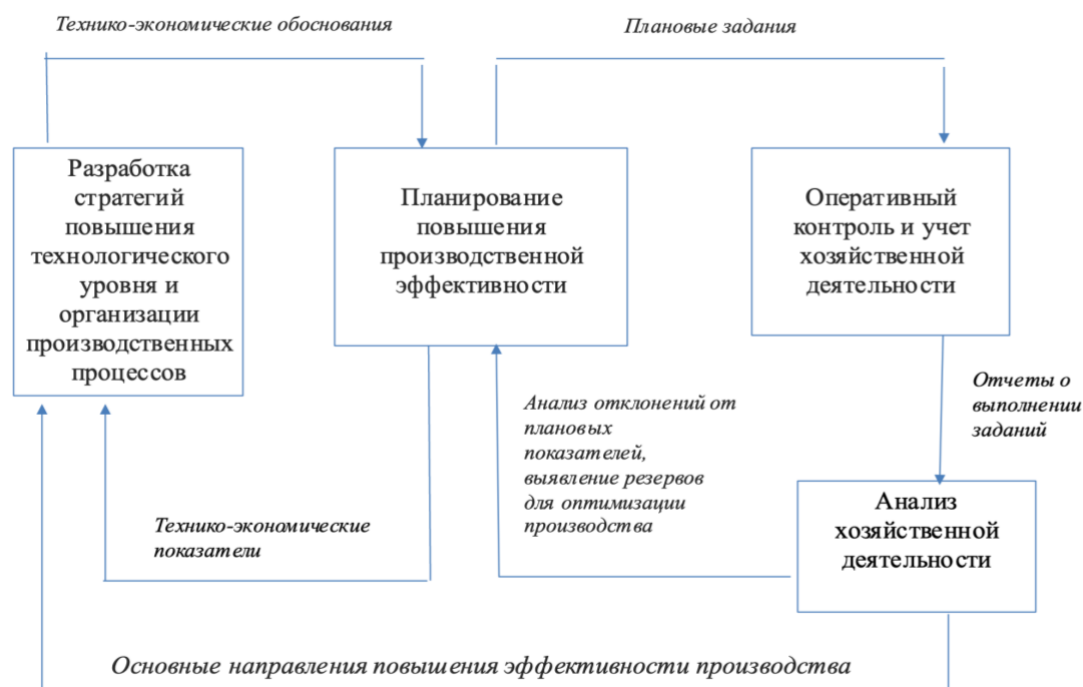
### **Результаты и обсуждение**

В контексте технологической трансформации эффективность деятельности предприятия определяется не только уровнем внедрённых инноваций, но и качеством системы управления, обеспечивающей их практическую реализацию. Управленческий процесс можно рассматривать в



качестве связующего звена между стратегическими целями и реальными результатами хозяйственной деятельности, в котором ключевое значение приобретает взаимодействие внутренних подсистем управления, формирующих замкнутый контур обеспечения экономической эффективности предприятия.

Повышение экономической эффективности предприятия обеспечивается за счёт взаимодействия двух ключевых подсистем: планово-экономической и организационно-управленческой. Планово-экономический блок нацелен на формирование плановых заданий, системы целевых показателей и разработку мероприятий по их достижению, включая бюджетирование, мониторинг исполнения и последующий анализ отклонений. Организационно-управленческий блок отвечает за внедрение современных методов и инструментов повышения эффективности производства, основанных на технологической модернизации, оптимизации процессов и развитии производственных мощностей. Совместное функционирование этих блоков образует замкнутый контур управления, в котором стратегическое планирование дополняется оперативными организационными мерами, обеспечивая непрерывность процесса повышения эффективности (см. рис 1.)



**Рис. 1. Укрупненная схема управления процессами повышения эффективности производства**

**Fig. 1. The enlarged scheme of management of processes of increase of production efficiency**

*Источник: составлено авторами*  
*Source: compiled by the authors*

Первый контур управления охватывает процесс формирования системы целевых технико-экономических показателей и разработку программы модернизации производства. На этапе планирования устанавливаются ключевые параметры эффективности, служащие основой для создания комплексного плана технологического развития. Данный план включает мероприятия по освоению новых продуктов, внедрению передовых технологий, а также проекты капитального строительства и реконструкции производственных мощностей. Завершающим элементом контура является процедура технико-экономического обоснования предлагаемых мероприятий, результаты которого интегрируются в общий план повышения эффективности.

Второй контур обеспечивает реализацию управленческих решений через распределение плановых заданий между структурными подразделениями, организацию оперативного контроля их выполнения и системный учёт результатов. Важнейшим компонентом данного контура является анализ хозяйственной деятельности, в процессе которого выявляются производственные резервы и определяются потенциальные направления оптимизации использования ресурсов.

Оба контура функционируют в едином цикле управления, где стратегические ориентиры первого контура трансформируются в оперативные задачи второго, а обратная связь, полученная в результате анализа хозяйственной деятельности, используется для корректировки плановых показателей и мероприятий. Повышение экономической эффективности деятельности предприятий должно быть направлено на достижение определённых, заранее сформированных целей, к которым им относятся:

- удовлетворение требований по критериям, используемым в процессе принятия управленческих решений;
- полное, всестороннее обоснованное отображение целей, характеризующих результаты производственно- хозяйственной деятельности;
- методически чёткий подход к измерению результатов производственно-хозяйственной деятельности в соответствии с поставленными целями;
- систематизированное и согласованное сведение частных целей к общей цели, отражающей критерий экономической эффективности производства;
- реализация ресурсно-затратного подхода при оценке затрат;
- целенаправленное воздействие на повышение эффективности производства и управление им как динамическим процессом;
- согласование целей повышения эффективности производства со средствами их обеспечения;

– разработка и использование согласованной системы показателей экономической эффективности на всех уровнях управления.

Планирование повышения эффективности производства должно основываться на выявлении и оценке резервов производства как реальных средств достижения целей. Необходимость согласования планов повышения эффективности производства со средствами их обеспечения приводит к необходимости разработки систем управления эффективностью производства, основывающихся на принципах целевого подхода, позволяющего согласовывать организационно-технические, планово-управленческие и социально-экономические мероприятия во времени, по срокам и с учетом ресурсов их выполнения.

Успешная, экономически эффективная реализация достижений научно-технического прогресса на производстве – сложная и многосторонняя проблема. Прежде всего, по своей сущности и содержанию, это проблема управления. В настоящее время роль управления значительно возросла, что связано с усложнением производственных процессов, увеличением масштабов производства, расширением ассортимента продукции и усложнением характеристик выпускаемых товаров. Это также обусловлено углублением межпроизводственных связей, возникающих в результате расширения продуктовой линейки и повышения уровня сложности производственной цепочки, обусловленного инновационными решениями.

Управление в широком смысле можно рассматривать как координационный механизм, так как современное производство – это сложный организм, где скоординированы десятки и сотни разнообразных и непохожих друг на друга процессов: снабжение, логистика, собственно производство, маркетинг, продажи, сервис. Неэффективное управление ведет к рассогласованности процессов, что в конечном итоге чревато нет только срывом установленных сроков, но и колоссальными внутренними издержками. Эффективное управление обеспечивает синхронизацию всех звеньев цепочки создания стоимости. Информация и ресурсы «двигаются» без помех, что радикально сокращает цикл от получения задания до создания конечного продукта и повышает общую производительность.

В оценке системы экономического развития Й. Шумпетером [10] было выделено пять обобщающих факторов, существенно изменяющих представление и определяющих сущность экономически эффективного развития:

- создание нового товара, или нового качества товара, с которым потребитель ещё не знаком,
- создание нового метода производства, ещё не испытанного в данной отрасли промышленности, который совершенно необязательно



основан на открытии и может определяться новой формой коммерческого обращения товара,

– открытие нового рынка, то есть рынка, на котором данная отрасль промышленности в данной стране ещё не торговала, независимо от того существовал ли рынок ранее,

– открытие нового источника факторов производства, независимо от того существовал ли этот источник ранее или его пришлось создавать заново,

– создание новой формы организации отрасли, например, достижение монополии или, напротив, ликвидация монопольной позиции.

Например, изобретение автомобиля привело не только к созданию автомобильной промышленности, но и к очень значительным изменениям в производстве стали, резины и стекла. В это же время автомобиль «похоронил» конные заводы и шорные фабрики, изготавливающие упряжи [10].

Аналогичные системные сдвиги сегодня наблюдаются в связи с внедрением искусственного интеллекта. Данная технология способна одновременно выполнять несколько из названных Й. Шумпетером функций: создавать новые продукты и сервисы (например, генеративные модели, автоматизированные системы поддержки решений), радикально изменять методы производства и управления (роботизация, предиктивная аналитика), создавать новые рынки (цифровые платформы, экосистемы данных), формировать новые факторы производства (данные как ресурс, алгоритмы как актив), а также трансформировать организационные формы отраслей (возникновение цифровых монополий и перераспределение рыночных позиций).

Таким образом, внедрение ИИ следует рассматривать не только как технологическое новшество, но и как комплексный фактор, запускающий системные изменения в экономике и определяющий новые модели эффективности.

Особенности современного этапа развития научно-технического прогресса, характеризующегося созданием и внедрением системных нововведений, выдвигают ряд дополнительных требований к совершенствованию системы оценки экономической эффективности как самих нововведений, так и их влияния на эффективность производства, а также анализа фактической эффективности и выявления механизма изменения эффективности производства под влиянием системных инноваций вследствие научно-технического прогресса (НТП). Для совершенствования системы планирования и повышения экономической эффективности производства при внедрении системных нововведений НТП необходимо развивать и совершенствовать методические подходы к оценке эффективности производства, исходя из динамической сущности этого процесса, требующей системного целевого подхода к оценке их влияния на эффективность

производства с учетом комплексности и многообразия воздействия инновационных решений практически на все направления производственной деятельности.

Реализация данного подхода требует создания системы организационно-экономического сопровождения системных нововведений НТП, охватывающей весь цикл их использования от проектирования до практической реализации в производственном процессе. Поскольку обеспечение и реализация производственно-хозяйственной деятельности в значительной степени осуществляется системой управления, то это означает, что эффективность производства функционально зависит от эффективности процесса управления. В современном высокотехнологичном мире управление – это не просто функция сопровождения, а первичный фактор производства, который приводит в действие и оптимизирует все остальные: труд, капитал и землю. Эффективность производства напрямую зависит от качества управленческих решений. Неэффективный процесс управления порождает: стратегические ошибки, такие как выход на неперспективный рынок или неверные инвестиции; тактические просчеты и операционные сбои.

Например, компании, делающие ставку на устаревающие технологии (как это произошло с Kodak, не сумевшей своевременно перестроиться на цифровую фотографию), теряют конкурентоспособность и долю рынка. Пример неэффективности управления можно наблюдать и в автомобильной промышленности: General Motors и Ford в первые годы перехода к электромобилям проигрывали конкурентную гонку Tesla из-за запоздалого стратегического выбора и недостаточного инвестирования в технологии аккумуляторов. Стратегическая ошибка General Motors и Ford в первые годы перехода к электромобилям заключалась в запоздалом выборе приоритетов и недостаточном инвестировании в ключевую технологию – аккумуляторы. Компании ориентировались на сохранение традиционных производственных линий и выпуск ограниченных моделей электромобилей, тогда как Tesla сделала ставку на вертикальную интеграцию. В результате General Motors и Ford потеряли темп, уступив лидерство как по доле рынка, так и по восприятию бренда как «инновационного» [11].

С другой стороны, эффективная система управления, основанная на системном подходе к анализу и прогнозированию, обеспечивает точность и своевременность решений на всех уровнях, что минимизирует потери и максимизирует результат. Измерение и оценка эффективности производства должны основываться на структуризации системы показателей, характеризующих цели производственной деятельности под воздействием научно-технического прогресса. Структуризация целей, связанных с реализацией и оценкой эффективности производства, позволяет сопоставить результаты деятельности с затратами на их достижение, а также выявить и оценить снижение затрат путём улучшения использования ресурсов.



Структуризация целей дает возможность систематизировано сводить совокупность частных целей (показателей) к общей цели, соответствующей оценке критерия экономической эффективности производства.

При условии внедрения крупномасштабных системных нововведений, таких, например, как внедрение систем автоматизированного проектирования и производства, должны использоваться методы оценки повышения социально-экономической эффективности в отличие от традиционно используемых методов оценки экономической эффективности новой техники. Системные нововведения на производстве – это фундаментальное изменение философии, процессов и технологий, которое радикально повышает эффективность всей производственной системы и невозможно без трансформации методологии [12]. Особое место в ряду таких нововведений занимает искусственный интеллект, внедрение которого не ограничивается автоматизацией отдельных операций, а ведёт к появлению принципиально новых моделей организации производства: интеллектуальные системы проектирования, предиктивная аналитика, адаптивные производственные линии, цифровые двойники. ИИ меняет саму логику функционирования предприятия – от планирования и контроля до взаимодействия с внешней средой, создавая новые формы интеграции ресурсов и управления ими.

Особенно значим такой подход в условиях хозяйственной самостоятельности предприятий и их перехода к системе хозрасчёта и самофинансирования. Такая трансформация проблемы оценки экономической эффективности инноваций требует разработки системы критериев оценки эффективности результатов использования системных производственных нововведений, что, в свою очередь, требует разработки специальной методологии организационно-экономического сопровождения системных нововведений НТП, и, как следствие, реформирования системы управления [13].

Переход к комплексной технологической трансформации производства с использованием широкого спектра инноваций позволяет производству приобрести новое качество- адаптивность. Адаптивность рассматривается как способность технико-технологической системы приспосабливаться к изменяющимся условиям производства: изменения продуктовой линейки, объемов, сроков выпуска продукции, применяемых технологий и материалов (сырья), гибкости ассортимента производимой продукции и другим динамически изменяющимся условиям производства [14].

К элементам этого эффекта могут быть отнесены:

- аддитивный эффект, как накопительный результат от внедрения множества небольших улучшений,
- эстафетный эффект, обуславливаемый сопоставимыми и согласующимися возможностями элементов системы,



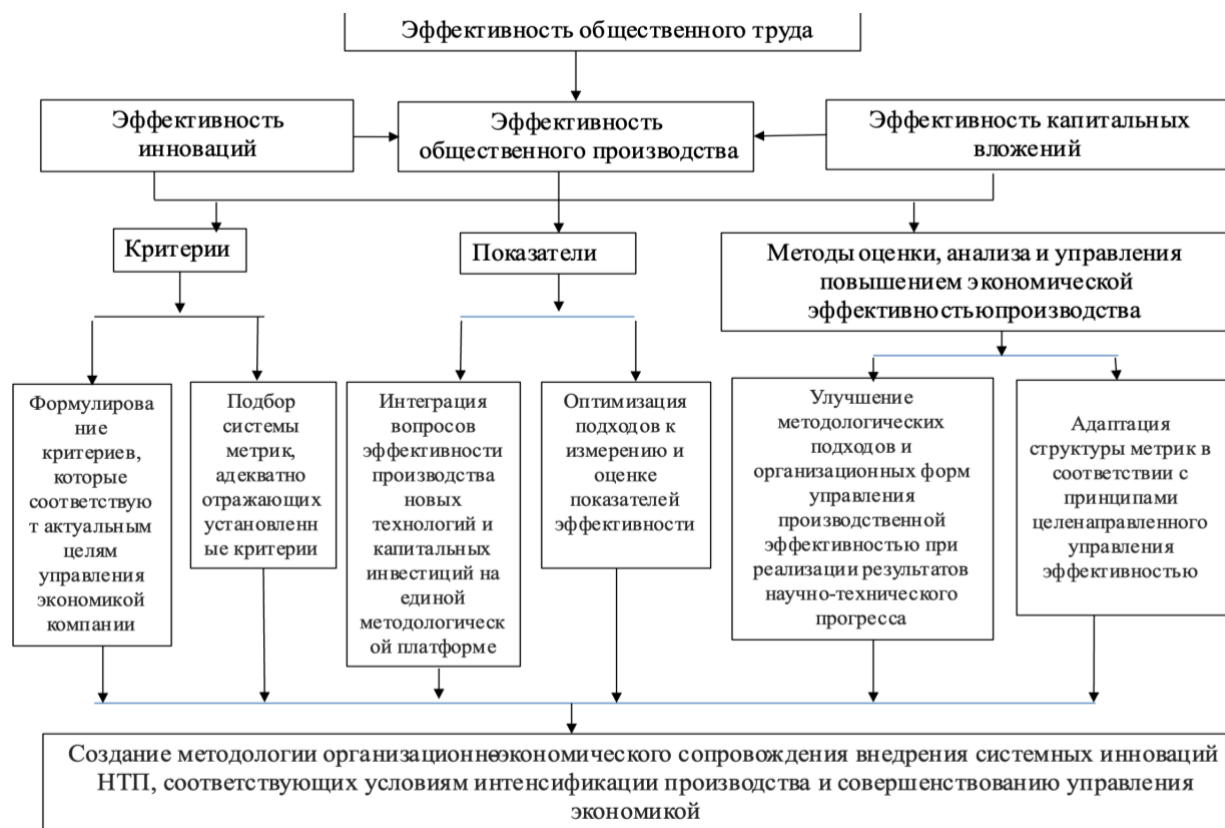
– эффект совместного результирующего воздействия на конечный результат путем суммирования операционных результатов элементов системы.

Различные виды системного эффекта приводят к необходимости выявления механизмов его формирования и разработки методов расчёта интегрального экономического эффекта системы. Рассмотренные и учитываемые особенности системных нововведений позволяют выявить и определить механизм формирования интегрального экономического эффекта производственной системы в целом на основе комплексного анализа. В отличие от обычного анализа хозяйственной деятельности комплексный анализ должен базироваться на иных методических принципах. В его основе должен использоваться системный подход к исследованию различных сторон производственно- хозяйственной деятельности [15].

Совершенствование планово-экономической формы управления эффективностью производственно-хозяйственной деятельности на основе системного подхода должно предусматривать: совершенствование методических подходов к оценке эффективности производства, совершенствование нормативной базы планирования всех видов ресурсов, совершенствование учёта фактической величины экономического эффекта при реализации инноваций. Это особенно важно при переходе к хозяйственной самостоятельности предприятий и требует использования новой методологии управления эффективной реализацией проектов внедрения крупномасштабных системных нововведений НТП. Реализация такого подхода может осуществляться путём организационно-экономического сопровождения системных нововведений НТП.

Структура проблемы совершенствования управления повышением эффективности производства при внедрении системных нововведений НТП представлена на схеме (см. рис. 2).

Изложенный подход к проблеме обеспечения эффективности производства соответствует условиям совершенствования хозяйственного механизма и интенсификации производства под влиянием НТП. Измерение и оценка эффективности производства основываются на методе структуризации целей при оценке экономической эффективности производства и управления её повышением. Структуризация целей обеспечивает систематизированное согласование частных целей с общей целью – показателем экономической эффективности производства



**Рис. 2. Структура проблемы совершенствования управления повышением эффективности производства при внедрении системных инноваций**

**Fig. 2. The structure of the problem of improving the management of production efficiency improvement in the implementation of system innovations**

*Источник: составлено авторами  
Source: compiled by the authors*

Метод структуризации целей как системный подход к формулированию и реализации целей в контексте управления научно-техническим прогрессом приобретает особо важное значение. Основными преимуществами метода структуризации целей являются:

- возможность определения приоритетных направлений научно-технического прогресса для снижения рисков распыления ресурсов,
- сосредоточение усилий на наиболее значимых проектах и инициативах,
- синергия между различными отделами предприятия как средство улучшения координации усилий,
- обмен информации и лучшее понимание целей для укрепления команды и повышения общей эффективности ее работы,

- упрощение процесса мониторинга выполнения задач и оценки результатов, что дает возможность оперативного реагирования и коррекции,
- возможность быстрого реагирования на изменения во внешней среде и корректировки цели в соответствии с новыми условиями,
- учет долгосрочных перспектив как драйверов устойчивого развития и инноваций,
- интеграция инноваций в стратегию предприятия, что способствует постоянному обновлению технологий и процессов,
- повышение мотивации персонала в условиях открытого информационного пространства для понимания своей роли в достижении общих результатов,
- вовлечение сотрудников в процесс формирования целей как способ улучшения понимания и принятия изменений,
- эффективное распределение ресурсов (финансовых, человеческих, временных) в соответствии с приоритетами,
- минимизация рисков, связанных с реализацией научно-технических проектов.

Таким образом, с позиции управления научно-техническим прогрессом на предприятии метод структуризации целей позволяет осуществлять комплексный системный подход к оценке результатов производства и использования средств их обеспечения, и, следовательно, оценки экономической эффективности производства при использовании системных нововведений научно-технического прогресса. Успешная реализация инновационных проектов приводит к повышению конкурентоспособности предприятия.

### **Заключение**

Проведенное исследование подтверждает, что управление эффективностью производства в современных условиях представляет собой комплексную проблему, требующую системного подхода, интегрирующего организационные и экономические аспекты. Как показано в работе, создание двух взаимосвязанных контуров управления – планирования и оперативного контроля – обеспечивает синхронизацию всех звеньев производственной цепочки, что критически значимо для достижения поставленных целей. Важным выводом является то, что в контексте технологической трансформации и внедрения крупномасштабных системных нововведений традиционные методы оценки экономической эффективности уступают место более сложным, динамическим моделям. Эти модели должны учитывать не только прямые экономические результаты, но и возникающие системные эффекты. Центральная роль в этом процессе отводится системе управления. Эффективность производства становится прямым следствием эффективности управленческих решений, основанных на системном анализе,



прогнозировании и структуризации целей. Следовательно, конкуренция на современном рынке – это в первую очередь конкуренция систем управления. Предложенный метод структуризации целей позволяет согласовать частные задачи с общей стратегией, обеспечивая фокус на приоритетных направлениях НТП, оптимальное распределение ресурсов и повышение адаптивности предприятия к изменениям внешней среды. Внедрение системных нововведений, основанных на достижениях научно-технического прогресса, требует разработки новых методик и критериев оценки эффективности, что в свою очередь, способствует адаптации предприятий к быстро меняющимся условиям рынка.

Таким образом, совершенствование управления эффективностью производства на основе системного подхода и организационно-экономического сопровождения инноваций является необходимым условием достижения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях технологической трансформации и возрастающей волатильности рынка.

### Литература

1. Белова Е.Ю., Бадина А.В. Измерение эффекта от внедрения ИИ на предприятиях // Прогрессивная экономика. 2025. № 3. С. 42–59.
2. Global employers view of artificial intelligence (AI) and big data as core skills within enterprises from 2025 to 2030, by industry // Statista. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/1602860/ai-and-big-data-core-skills-by-industry/> (дата обращения: 07.09.2025)
3. Dong H., Yim B., Zhang J.J. Organizational Structure, Public-Private Relationships, and Operational Performance of Large-Scale Stadiums: Evidence from Local Governments in China // Sustainability. 2020. Vol. 12 (19). P. 8002.
4. Vranakova N., Gyurak Babelova Z., Santava E. Incorporation of Controlling into the Organizational Structures of Industrial Enterprises // Administrative Sciences. 2024. Vol. 14(12). P. 321.
5. Воронин Н.Д. ДНК-менеджмент как инструмент владельческого управления бизнесом // Прогрессивная экономика. 2025. № 8. С. 117–128.
6. Nazarpouri A., Sepahvand R., Hakak M., Hamidavi E. Meta-synthesis of Talent Management Practices and Organizational DNA // Journal of Human Resource Management. 2025. Vol. 13 (3). P. 45–58.
7. Овчинникова О.П., Харламов М.М., Кокуйцева Т. В Методические подходы к повышению эффективности управления процессами цифровой трансформации на промышленных предприятиях // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 7. С. 1279-1290.
8. Косарева И.Н., Самарина В.П. Особенности управления предприятием в условиях цифровизации // Вестник Евразийской науки, 2019 № 3. URL: <https://esj.today/PDF/35ECVN319.pdf>.



9. Денисенко В.Ю. Автоматизация производственных бизнес-процессов в условиях Индустрии 4.0 на промышленных предприятиях // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 2. С. 1007–1014.

10. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры); Перевод с нем. В. С. Автономова и др. Москва : Прогресс, 1982. 455 с.

11. Ford's CEO just threw down the gauntlet at BYD and Tesla with its own \$30,000 EV truck // Business Insider. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.businessinsider.com/ford-ev-truck-plan-assembly-line-competitors-2025-8?IR=T> (дата обращения: 09.09.2025)

12. Вартапетова С.А., Тараненко О.Н. Новые модели инновационного экономического развития // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. №7 (49). С. 27–32.

13. Дудин М.Н., Брынцев А.Н. Стратегическое видение экономического развития России в условиях технологического перехода от индустриального уклада (индустрия 2.0 и 3.0) к индустрии 4.0 // Креативная Экономика. 2021. №3. С. 783–804.

14. Шанин И.И. Управление инновационным развитием на промышленном предприятии // Вопросы инновационной экономики. 2012. Т. 2. № 4. С. 30–39.

15. Pakkala D., Kääriäinen J., Mätäsniemi T. Improving efficiency and quality of operational industrial production assets information management in customer–vendor interaction // Journal of Industrial Information Integration. 2024. Vol. 41. P. 100644.

### References

1. Belova, E.Yu. & Badina, A.V. (2025). Izmerenie effekta ot vnedreniya II na predpriyatiyakh [Measuring the effect of AI implementation in enterprises] // Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 3, 42–59. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Global employers view of artificial intelligence (AI) and big data as core skills within enterprises from 2025 to 2030, by industry // Statista. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1602860/ai-and-big-data-core-skills-by-industry/> (Date of access: 07.09.2025)

3. Dong, H., Yim, B., & Zhang, J.J. (2020). Organizational Structure, Public-Private Relationships, and Operational Performance of Large-Scale Stadiums: Evidence from Local Governments in China // Sustainability, 12(19), 8002.

4. Vranakova, N., Gyurak Babelova, Z., & Santava, E. (2024). Incorporation of Controlling into the Organizational Structures of Industrial Enterprises // Administrative Sciences, 14(12), 321.



5. Voronin, N.D. (2025). DNK-menedzhment kak instrument vladelcheskogo upravleniya biznesom [DNA-management as a tool of ownership management in business] // Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 8, 117–128. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Nazarpouri, A., Sepahvand, R., Hakak, M., & Hamidavi, E. (2025). Meta-synthesis of Talent Management Practices and Organizational DNA // Journal of Human Resource Management, 13(3), 45–58.

7. Ovchinnikova, O.P., Kharlamov, M.M., & Kokuytseva, T.V. (2020). Metodicheskie podkhody k povysheniyu effektivnosti upravleniya protsessami tsifrovoy transformatsii na promyshlennykh predpriyatiyakh [Methodological approaches to improve the efficiency of managing digital transformation processes in industrial enterprises] // Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 14(7), 1279–1290. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Kosareva, I.N. & Samarina, V.P. (2019). Osobennosti upravleniya predpriyatiem v usloviyakh tsifrovizatsii [The management features of the enterprises in the conditions of digitalization] // Vestnik Evraziyskoy nauki [Bulletin of Eurasian Science], 3. Retrieved from: <https://esj.today/PDF/35ECVN319.pdf> (In Russ., abstract in Eng.)

9. Denisenko, V.Yu. (2020). Avtomatizatsiya proizvodstvennykh biznes-protsessov v usloviyakh Industrii 4.0 na promyshlennykh predpriyatiyakh [Automation of manufacturing business processes in the context of Industry 4.0 in industrial enterprises] // Voprosy innovatsionnoy ekonomiki [Issues of Innovative Economy], 10(2), 1007–1014. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Shumpeter, Y.A. (1982). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: (Issledovanie predprinimatelskoy pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla kon'yunktury) [The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle]; translated from German by V.S. Avtonomov et al. Moscow: Progress, 455. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Ford's CEO just threw down the gauntlet at BYD and Tesla with its own \$30,000 EV truck // Business Insider. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.businessinsider.com/ford-ev-truck-plan-assembly-line-competitors-2025-8?IR=T> (Date of access: 09.09.2025)

12. Vartapetova, S.A. & Taranenko, O.N. (2020). Novye modeli innovatsionnogo ekonomicheskogo razvitiya [New models of innovative economic development] // Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya [Innovative Economy: Development Prospects and Improvement], 7(49), 27–32. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Dudin, M.N. & Bryntsev, A.N. (2021). Strategicheskoe videnie ekonomicheskogo razvitiya Rossii v usloviyakh tekhnologicheskogo perekhoda ot industrialnogo uklada (industriya 2.0 i 3.0) k industrii 4.0 [Strategic vision of Russia's economic development in the context of technological transition from

Industry 2.0 and 3.0 to Industry 4.0] // Kreativnaya Ekonomika [Creative Economy], 3, 783–804. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Shanin, I.I. (2012). Upravlenie innovatsionnym razvitiyem na promyshlennom predpriyatii [Management of innovative development in an industrial enterprise] // Voprosy innovatsionnoy ekonomiki [Issues of Innovative Economy], 2(4), 30–39. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Pakkala, D., Kääriäinen, J., & Mätäsniemi, T. (2024). Improving efficiency and quality of operational industrial production assets information management in customer–vendor interaction // Journal of Industrial Information Integration, 41, 100644.

© Бучаев А.Г., Гаджиев М.М., Радионова И.В., 2025



Международный научно-исследовательский журнал  
«Прогрессивная экономика»

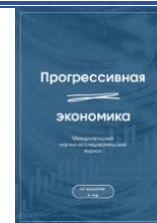
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/perspektivy-primeneniya-tehnologij-bolshih-dannyh-v-modelyah-upravleniya-effektivnostyu-deyatelnosti-organizaczii/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/perspektivy-primeneniya-tehnologij-bolshih-dannyh-v-modelyah-upravleniya-effektivnostyu-deyatelnosti-organizaczii/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.244:004.8

DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_113



## ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БОЛЬШИХ ДАННЫХ В МОДЕЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Мамедов А.А., аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7768-3650>

**Аннотация.** Цифровая трансформация экономики привела к тому, что данные становятся стратегическим ресурсом, однако механизмы их интеграции в управленческие модели и влияние на результативность организаций остаются недостаточно изученными. Цель - проанализировать перспективы применения технологий больших данных в моделях управления результативностью, с акцентом на институциональные и культурные факторы. Работа систематизирует эмпирические эффекты Big Data по уровням управления (операционный, тактический, стратегический) и уточняет роль алгоритмического управления и data-driven культуры как медиаторов между техническим потенциалом аналитики и ростом эффективности. Использован объяснительно-аналитический дизайн с опорой на систематизированный нарративный обзор и элементы концептуального моделирования. В выборку включены публикации 2017–2024 гг. из Scopus/Web of Science, отечественные рецензируемые издания, нормативные документы (GDPR, ISO/IEC 23894) и консалтинговые отчёты. В результате, на операционном уровне Big Data обеспечивают предиктивное обслуживание, оптимизацию цепей поставок и риск-менеджмент; на тактическом – трансформируют HR-аналитику и каскадирование KPI; на стратегическом – институционализируют новые модели performance management. Основные барьеры – кадровый дефицит, незрелость процессов data governance, культурные ограничения. Результаты могут быть использованы для совершенствования систем управления результативностью и укрепления доверия к аналитике как к легитимному основанию решений. Дальнейшие исследования должны включать построение причинно-следственных моделей «Big Data - KPI», панельные исследования и оценку этических последствий алгоритмического управления.

**Ключевые слова:** большие данные, управление результативностью, алгоритмическое управление, сбалансированная система показателей, HR-аналитика; цифровая трансформация.



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

**Для цитирования:** Мамедов А.А. Перспективы применения технологий больших данных в моделях управления эффективностью деятельности организации// Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 113–139. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_113](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_113).

Статья поступила в редакцию: 31.08.2025 г. Одобрена после рецензирования: 26.09.2025 г. Принята к публикации: 27.09.2025 г.

## PROSPECTS FOR THE APPLICATION OF BIG DATA TECHNOLOGIES IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT MODELS

*Mamedov A.A., Postgraduate Student, Moscow Financial-Industrial University  
«Synergy», Moscow, Russia*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7768-3650>*

**Abstract.** The digital transformation of the economy has made data a strategic resource; however, the mechanisms of its integration into managerial models and its impact on organizational performance remain insufficiently explored. The purpose of this study is to analyze the prospects for applying big data technologies in performance management models, with particular emphasis on institutional and cultural factors. The paper systematizes the empirical effects of Big Data across different management levels (operational, tactical, strategic) and clarifies the role of algorithmic management and data-driven culture as mediators between the technical potential of analytics and performance growth. The study applies an explanatory-analytical design based on a systematized narrative review and elements of conceptual modeling. The sample includes publications from 2017–2024 in Scopus/Web of Science, Russian peer-reviewed journals, regulatory documents (GDPR, ISO/IEC 23894), and consulting reports. The results demonstrate that at the operational level, Big Data enables predictive maintenance, supply chain optimization, and risk management; at the tactical level, it transforms HR analytics and KPI cascading; at the strategic level, it institutionalizes new models of performance management. The main barriers are staff shortages, underdeveloped data governance processes, and cultural constraints. The findings can be used to improve performance management systems and strengthen trust in analytics as a legitimate basis for decision-making. Further research should include the development of causal models linking Big Data and KPI outcomes, longitudinal panel studies, and the assessment of ethical implications of algorithmic management.

**Keywords:** Big Data, performance management, algorithmic management, Balanced Scorecard, HR analytics, digital transformation.

*JEL classification: O31, O33, Q43.*

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

**For citation:** Mamedov A.A. (2025). Prospects for the application of big data technologies in organizational performance management models. *Progressivnaya ekonomika [Progressive*



Economy], 9, 113–139, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_113](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_113) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 31/08/2025. Approved after review: 26/09/2025. Accepted for publication: 27/09/2025.

## Введение

Стремительная цифровизация экономики приводит к тому, что данные становятся стратегическим ресурсом, сопоставимым по значимости с капиталом и трудом. П. Дракер еще в середине XX века отмечал ключевую роль информации в обосновании управленческих решений, подчеркивая, что эффективный менеджмент невозможен без объективных фактов и измерений [1]. В современный период развитие технологий обработки больших данных (Big Data) принципиально трансформирует управленческую практику, радикально расширяя горизонты сбора, структурирования и анализа информации для целей стратегического и операционного менеджмента. Обработка массивных потоков гетерогенных данных в режиме реального времени обеспечивает возможность выявления скрытых закономерностей и нелинейных зависимостей, нелинейные зависимости, выходящие за пределы возможностей традиционных статистических и управленческих методов. В результате Big Data за последнее десятилетие институционализировались в качестве одного из ключевых экономических ресурсов, сопоставимых по значимости с материальными и финансовыми активами. Крупнейшие мировые корпорации строят свои бизнес-модели на принципах управления, основанного на данных (data-driven management), превращая аналитику данных в системообразующий источник инноваций, операционной эффективности и долгосрочного конкурентного преимущества [2].

Возрастающая значимость Big Data отражается и в государственной политике. В России национальная программа «Цифровая экономика» (утв. в 2017 г.) включила большие данные в перечень «сквозных» цифровых технологий – наряду с искусственным интеллектом, Интернетом вещей и др. – критически важных для конкурентоспособности экономики [3]. Указ Президента РФ № 204 (2018 г.) закрепил цифровую трансформацию (в т.ч. работу с данными) в числе национальных целей развития [4], а Указ № 490 (2019 г.) утвердил Стратегию развития искусственного интеллекта до 2030 г., предусматривающую формирование инфраструктуры и рынка данных [5]. На международном уровне в феврале 2020 г. Еврокомиссия представила «Стратегию ЕС по данным», нацеленную на создание единого европейского пространства данных и стимулирование дата-экономики [6]. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 2019 г. приняла Принципы ИИ, подчеркивающие надежность, безопасность и этичность алгоритмических систем [7], а новые стандарты ISO (напр. ISO/IEC 23894:2023 по управлению рисками ИИ) закладывают основу для



ответственного использования больших данных и AI в организациях [8]. ООН отмечают, что системное использование больших данных в государственном и корпоративном управлении способно придать гибкость и адресность стратегиям развития, однако только при условии инклюзивности и учета этических аспектов цифровой трансформации [9].

Результаты рыночных оценок за 2023–2025 гг. свидетельствуют о сохранении устойчивого двузначного темпа роста глобального сегмента Big Data & Analytics. По данным отчёта Fortune Business Insights (2025), совокупный объём мирового рынка в 2023 г. составил 307,5 млрд долл. США, прогноз на 2024 г. – 348,2 млрд долл., при этом к 2032 г. ожидается достижение уровня 961,9 млрд долл. США при среднегодовом темпе роста (Compound Annual Growth Rate, CAGR) 13,5% [11]. Сходные тенденции отражены в исследовании MarketsandMarkets (2024), где прогнозируется увеличение объёма рынка до 401,2 млрд долл. к 2028 г. при CAGR 12,7% [12]. Сопоставимость полученных результатов подтверждает валидность общей динамики и позволяет констатировать наличие устойчивого глобального тренда. На горизонте ближайших 5–8 лет сегмент Big Data & Analytics, по всей вероятности, сохранит двузначные темпы роста (около 12–14% в год), что обусловлено не только наращиванием технологических инвестиций, но и институционализацией управленческих сценариев применения: в операционной аналитике, оптимизации цепочек поставок, персонализации клиентских сервисов и развитии HR-аналитики.

Совокупность выявленных тенденций актуализирует обращение к концепции алгоритмического управления (data-driven management), рассматриваемой в современной научной литературе как следующий этап эволюции управленческих моделей [13]. Алгоритмическое управление предполагает принятие решений преимущественно на основе аналитических данных, предиктивных моделей и инструментов искусственного интеллекта, что обеспечивает повышение обоснованности и транспарентности управленческих процедур, а также ускорение управленческого цикла [14]. Вместе с тем исследователи подчёркивают необходимость сохранения баланса между «автономией алгоритмов» и человеческим фактором: требуется гарантировать интерпретируемость и объяснимость моделей, соблюдение этических принципов обработки данных и сохранение ключевой роли человека в процессе принятия управленческих решений [15].

В этих условиях для организаций первоочередным вызовом становится не столько техническая интеграция инструментов Big Data (которая может быть обеспечена инвестициями в ИТ-инфраструктуру), сколько институционализация аналитики в управленческих практиках. Речь идёт о переходе от точечной цифровизации отдельных процессов к формированию целостной data-driven модели управления результативностью, в рамках которой стратегические и операционные решения базируются на системе

метрик и прогнозных моделей. Подобный подход требует переосмысления традиционных принципов постановки KPI, адаптации организационных структур и формирования новой культуры управленческого выбора.

Исходя из этого, цель настоящей статьи заключается в анализе перспектив применения технологий больших данных в моделях управления результативностью организаций. Реализация поставленной задачи позволит уточнить функциональную роль Big Data в повышении эффективности деятельности и наметить траектории развития аналитически обоснованных парадигм управления.

### Обзор литературы

Идея опоры на информацию как основу управления прослеживается у классиков менеджмента. Так, П. Дракер одним из первых отметил, что в условиях постиндустриальной экономики знание становится главным ресурсом организации, а менеджеры должны уметь измерять и анализировать результаты деятельности для принятия эффективных решений [1]. Г. Минцберг в своих работах по природе управленческого труда указывает на информационные роли менеджера (сбор, фильтрация, распространение информации) как ключевые для координации и планирования [15]. М. Портер, анализируя конкурентные стратегии, ввел концепцию цепочки ценности, в рамках которой информационные потоки и аналитика рассматриваются как источник оптимизации всех звеньев бизнеса и получения конкурентного преимущества [2]. Развитие сбалансированной системы показателей закрепило идею, что для эффективного стратегического управления нужны релевантные данные по разным перспективам деятельности – финансам, клиентам, процессам, развитию – а KPI должны каскадироваться от стратегии до операционного уровня [13]. Таким образом, классическая теория менеджмента заложила концептуальные предпосылки для современного этапа – управления на основе данных (data-driven management), институционализированного в рамках цифровой экономики.

Появление технологий больших данных качественно изменило масштаб и скорость аналитики в менеджменте. Эмпирические исследования последних лет демонстрируют статистически подтвержденное позитивное влияние Big Data на результаты деятельности компаний. Например, в работе С. Ф. Вамба и соавт. на базе выборки предприятий из разных отраслей показано, что развитие у фирмы способностей к аналитике больших данных (Big Data Analytics Capabilities) напрямую усиливает ее динамические способности – гибкость бизнес-процессов, скорость реакции на изменения, инновационный потенциал – что в итоге повышает показатели производительности и финансовой устойчивости [16]. В исследовании А. Феррарис и соавт. сделан акцент на синергии технологий Big Data и управления знаниями [17]. Так, фирмы, успешно интегрировавшие аналитические инструменты и практики



knowledge management, демонстрируют более высокую рентабельность и продуктивность по сравнению с конкурентами.

Следует подчеркнуть, что воздействие Big Data носит преимущественно опосредованный характер: эффект достигается лишь при институционализации аналитики в организационных процессах и культуре управления. Так, П. Микалеф и соавт. в систематическом обзоре подчёркивают роль data-driven культуры – организации, поощряющей принятие решений на основе данных, инвестирующей в навыки персонала и data governance [18]. Такая культура выступает медиатором между техническим потенциалом Big Data и фактическим улучшением KPI. Другими словами, одного лишь приобретения технологий недостаточно – решающим фактором становится готовность людей использовать данные в ежедневной работе.

Совокупность эмпирических работ позволяет заключить, что Big Data постепенно превращаются из вспомогательного ИТ-инструмента в фундаментальный фактор организационного развития. Аналитика данных повышает прозрачность деятельности, точность и скорость принятия решений, способствует оптимизации ресурсов и генерирует знания для непрерывного улучшения, что в совокупности способствует росту организационной эффективности и формированию устойчивых конкурентных преимуществ на глобальном рынке.

В отечественной литературе применение больших данных в управлении рассматривается все более активно, отражая курс на цифровую экономику. Так, в работе Л.А. Фёдоровой и соавт. отмечается, что ключевые преимущества Big Data для предприятия включают: комплексный мониторинг деятельности (в режиме end-to-end), возможность оперативно принимать обоснованные решения на основе актуальной информации, повышение стратегической гибкости, сокращение издержек за счёт оптимизации процессов [19]. Одновременно авторы указывают на ряд барьеров внедрения – технических (низкое качество данных, отсутствие стандартов, риски кибербезопасности) и управленческих (нехватка квалифицированных кадров, организационное сопротивление изменениям) – что созвучно выводам зарубежных исследований [16; 18].

Кадровый аспект действительно выходит на первый план: успешные Big Data-проекты требуют специалистов с междисциплинарными компетенциями – data engineers, аналитиков, data scientists, понимающих и ИТ-инструменты, и бизнес-контекст. По оценке И. А. Вершининой и А. В. Лядовой, дефицит таких квалифицированных кадров представляет собой устойчивое институциональное ограничение цифровой трансформации в РФ [20]. Отечественные компании часто сталкиваются с нехваткой аналитиков и data literacy среди управленцев, что замедляет внедрение data-driven подходов.



Решение видят в развитии образовательных программ по большим данным, переквалификации сотрудников, привлечении внешних экспертов.

Зарубежные исследования сходятся с этим. Например, А. Феррарис и соавт. также подчеркивают, что только сочетание современных технологий и грамотного управления знаниями (обучение персонала, обмен лучшими практиками) обеспечивает максимальный эффект от Big Data [17]. Таким образом, в глобальной и национальной исследовательской повестке ключевым условием успешного внедрения Big Data признаётся развитие человеческого капитала и формирование компетенций для работы с данными.

Отдельное направление литературы посвящено влиянию Big Data на управление персоналом и организационную культуру. Появился термин «алгоритмическое управление», описывающий ситуацию, когда контроль и оценка деятельности сотрудников осуществляются автоматически на основе алгоритмов и метрик (чаще всего в цифровых платформах и онлайн-сервисах) [21; 22; 23]. Н. Срнисек описывает, как крупные платформенные компании (Uber, Amazon и др.) превратили алгоритмы в основной инструмент координации труда. Так, распределение задач, мониторинг производительности, даже найм и увольнение – все это может выполняться программно, анализируя большие массивы данных о поведении работников [14]. С одной стороны, подобные модели повышают прозрачность и скорость управленческих решений, устраняют субъективизм – метрики позволяют более объективно оценивать вклад каждого сотрудника (например, на основе выполненных проектов, клиентских отзывов и пр. вместо мнения руководителя). С другой стороны, исследователи указывают на риски «черного ящика», при котором сложные алгоритмы могут быть непонятны самим менеджерам и работникам, их критерии зачастую не раскрываются, что снижает доверие и принятие решений сотрудниками [24]. Можно сказать, что возникает феномен десубъективации труда, когда человека начинают оценивать исключительно по числам, есть опасность падения мотивации, отчуждения и стресса у персонала. Кроме того, цифровая прозрачность стирает границы между личным и рабочим пространством [25].

Современные исследования и консалтинговые обзоры подтверждают, что ключевым барьером на пути к полноценной реализации потенциала Big Data остаются не столько технологии, сколько кадровые и культурные факторы. Согласно результатам международного опроса NewVantage/Wavestone Executive Survey 2023, более 82% крупнейших организаций уже ввели должности директора по данным (Chief Data Officer, CDO) или директора по данным и аналитике (Chief Data & Analytics Officer, CDAO). Однако лишь около 24% компаний характеризуют себя как действительно «data-driven», а менее 21% отмечают наличие сформированной культуры работы с данными [26]. Такой дисбаланс свидетельствует о том, что формальное создание управленческих позиций, отвечающих за данные, ещё не



гарантирует глубокой трансформации организационных практик и интеграции аналитических подходов в корпоративное управление.

Данные выводы согласуются с исследованиями Harvard Business Review (2023), где почти 80% руководителей назвали культурные барьеры основным препятствием внедрения аналитики и ИИ [27]. В обзоре MIT Sloan (2023) также подчеркивается, что более 60% CDO сталкиваются с трудностями в изменении организационного поведения, а почти 70% времени инициатив по данным приходится на проекты по построению data-культуры [28].

Распространение роли CDO/CDAO стало одним из наиболее заметных институциональных трендов последнего десятилетия: если в 2012 году такие позиции имели лишь 12% организаций, то к 2023 году их доля превысила 80% [26]. Однако средняя продолжительность работы на этой должности остаётся низкой (менее 2,5 лет), что свидетельствует о продолжающейся институциональной «незрелости» роли [29]. Эти факты указывают на то, что формирование data-driven культуры требует не только внедрения технологий и аналитических инструментов, но и комплексных изменений в лидерстве, управленческих практиках и организационной структуре.

Завершая обзор, отметим институциональные рамки, влияющие на применение Big Data. В России действуют законы о защите данных (152-ФЗ «О персональных данных» [30]), безопасности критической информационной инфраструктуры (187-ФЗ) [31] и отраслевые стандарты, упомянутые выше, которые ставят требования по безопасности, приватности и надежности использования данных. Например, компании обязаны соблюдать принципы минимизации данных (собирать только необходимое), проводить оценку воздействия на приватность (DPIA) для новых проектов Big Data, внедрять меры кибербезопасности (шифрование, контроль доступа), аттестовывать системы на соответствие ГОСТам по ИИ. В Европе действует всеобъемлющий регламент GDPR, который существенно повысил стандарты обращения с данными – отныне организациям необходимо обеспечить права субъектов данных, прозрачность алгоритмов, возможность объяснения автоматизированных решений [32]. Эти нормативные сдвиги влияют и на практики performance management: компании вынуждены пересматривать метрики и процедуры, чтобы соблюдать требования приватности (например, анонимизировать данные сотрудников при аналитике, получать согласия на мониторинг показателей). В то же время регуляторное давление выступает и двигателем инноваций: стремление соответствовать новым стандартам стимулирует внедрение систем управления данными (metadata management, мастеров справочников, платформ согласия пользователей), что в перспективе повышает качество данных и доверие к ним.

Анализ современных исследований демонстрирует, что технологии Big Data рассматриваются как значимый ресурс, способный повысить эффективность управления организациями. В научной литературе их роль

нередко связывается с концепцией ресурсо-ориентированного подхода (RBV) и динамических способностей, которые позволяют компаниям адаптироваться к изменениям внешней среды и формировать устойчивые конкурентные преимущества. Отдельные работы показывают, что аналитические возможности на основе больших данных усиливают результаты фирмы через развитие динамических способностей и более рациональное распределение ресурсов. В то же время отмечается, что Big Data все чаще интегрируются в системы управления результативностью: например, исследования в области knowledge management и организационной культуры подчеркивают необходимость трансформации внутренних процессов и ориентации на культуру, основанную на данных (data-driven culture).

При этом следует подчеркнуть, что на сегодняшний день отсутствуют комплексные модели, описывающие причинно-следственную цепочку «Big Data – организационные механизмы – KPI/BSC». Недостаточно операционализировано и само понятие «data-driven культура» применительно к российским реалиям. Указанные пробелы и определяют научную новизну настоящего исследования. Таким образом, обзор литературы демонстрирует, что Big Data переходят от статуса вспомогательных ИТ-инструментов к позиции стратегического ресурса. Однако остаётся недостаточно исследованной операционализация связи «Big Data – организационные механизмы – KPI/BSC», что и определяет научную новизну данного исследования

### Материалы и методы

Исследование выполнено в рамках объяснительно-аналитического дизайна с опорой на систематизированный нарративный обзор и элементы концептуального моделирования. База источников и критерии отбора. Поисковая стратегия охватила базы Scopus и Web of Science (ядро), а также профильные журналы и отечественные рецензируемые издания, период 2017–2024 гг. (точечные классические работы – ранее). Ключевые кластеры запросов: «big data analytics», «dynamic capabilities», «data-driven culture», «performance management / Balanced Scorecard», «HR analytics / algorithmic management», «data governance».

Критерии включения: рецензируемые исследования, демонстрирующие связь Big Data с результативностью организаций; обзоры/мета-анализы по тематике; нормативно-методические документы (GDPR, ISO/IEC 23894) и отраслевые/консалтинговые отчёты, дающие верифицируемые метрики. Для ключевых тезисов сопоставлялись академические статьи, консалтинговые отчёты и нормативные документы, расхождения фиксировались и обсуждались в качестве ограничений. Применение данных методологических процедур позволило систематизировать эмпирические эффекты внедрения Big Data по уровням управления (операционный, тактический, стратегический) и



выделить институциональные медиаторы, что отражено в разделе «Результаты и обсуждение»

### Результаты и обсуждение

Систематизированный анализ позволил сгруппировать эффекты внедрения Big Data по трём уровням управления (операционный (бизнес-процессы, операции), тактический/управление персоналом, стратегический) и сопоставить их с ключевыми метриками эффективности (KPI, Balanced Scorecard). Такой подход отражает идею каскадирования KPI по организации [13] и позволяет показать, как большие данные институционализируют показатели Balanced Scorecard на операционном, тактическом и стратегическом уровнях.

**Операционный уровень.** На операционном уровне внедрение технологий Big Data приводит к заметным улучшениям в бизнес-процессах, повышая их скорость, качество и эффективность. Современные организации все активнее используют аналитические инструменты для непрерывного мониторинга показателей – лидирующие компании уже в реальном времени отслеживают производительность, качество, удовлетворенность клиентов и другие метрики операций [33]. По данным отчета Statista 2024 года, большие данные внедрены в том или ином масштабе в 61% компаний мира, причём ещё 31% экспериментируют с их использованием [34]. Основной причиной цифровой трансформации бизнеса является именно стремление модернизировать операции и заменить устаревшие процессы на основанные на данных. Так, по данным исследования McKinsey 2018 года 68% респондентов называют это главным мотивом цифровизации [35]. В отчёте Digital Transformation Survey 2018 года указывается, что улучшение операционной эффективности стало самым часто упоминаемым преимуществом цифровых инициатив – его назвали 40% руководителей как основной итог внедрения цифровых моделей [36].

В операционной плоскости внедрение технологий Big Data демонстрирует наибольшую результативность через трансформацию ключевых бизнес-процессов – производственных, логистических и риск-ориентированных. Одним из наиболее репрезентативных инструментов выступает концепт предиктивного обслуживания (predictive maintenance), встраиваемый в архитектуру «умного производства» и «цифровых фабрик». Его сущность заключается в том, что потоковые данные, поступающие от IoT-датчиков (вибрация, температурные колебания, нагрузочные параметры), подвергаются анализу средствами машинного обучения и предиктивной аналитики. На основе этого формируются прогнозы вероятности отказов, позволяющие реализовать парадигму обслуживания по состоянию (condition-based maintenance) вместо устаревшей модели «по календарю». Результаты систематических обзоров последних лет (2019–2024 гг.) убедительно



фиксируют, что подобные практики способствуют значительному сокращению внеплановых простоев оборудования и, как следствие, повышению его эксплуатационной готовности. Это находит выражение в росте интегрального показателя общей эффективности оборудования (Overall Equipment Effectiveness, ОЕЕ), а также в большей устойчивости производственных расписаний и планов. В управленческом измерении данные эффекты означают переход от реактивной логики «ремонт по факту» к проактивной модели операционного менеджмента, где риски отказов минимизируются заранее через алгоритмическое прогнозирование [37, 38]. Дополнительно, отраслевые консалтинговые отчёты подчёркивают, что предиктивное обслуживание становится ключевым элементом современных практик операционного совершенства. Оно не только обеспечивает стабильность объёмов выпуска продукции, но и способствует оптимизации совокупных издержек – начиная от расходов на внеплановые ремонты и заканчивая сокращением объёмов страховых запасов запасных частей.

Данные решения выступают центральным компонентом операционного менеджмента на основе данных. В этом случае эффективность бизнес-процессов определяется не субъективными управленческими оценками и интуитивными решениями, а системой показателей, выстроенной на базе анализа больших массивов эмпирических данных и алгоритмов их интерпретации [39; 40].

В управлении цепями поставок применение технологий анализа больших данных проявляется через комплексную интеграцию внутренних и внешних источников информации – от показателей продаж в реальном времени и данных об остатках на складах до параметров транспортной инфраструктуры и погодных условий. Такая интеграция формирует основу для повышенной точности прогнозирования спроса, оптимизации маршрутов распределения и эффективного пополнения товарных запасов. В научных публикациях и эмпирических отчётах отмечается, что подобные решения напрямую воздействуют на ключевые процессные показатели эффективности (KPI), включая сокращение времени производственно-логистического цикла (lead time), рост показателя выполнения заказов в срок (OTIF) и увеличение общей операционной гибкости в условиях волатильного спроса, перебоев поставок или кризисных ситуаций на рынке [41; 42; 43]. В этом смысле большие данные выполняют роль системообразующего звена, соединяющего аналитику спроса, стратегическое планирование и операционное исполнение, что соответствует современным представлениям о концепции интегрированного управления цепями поставок.

В сфере управления финансовыми рисками и комплаенс-процессами технологии Big Data усиливают возможности организаций в части кредитного скоринга, мониторинга транзакционной активности и алгоритмической детекции мошенничества. Показателен корпоративный пример компании



Krungsri Consumer (Таиланд) [44]: внедрение аналитической платформы на основе больших данных и искусственного интеллекта позволило одновременно сократить объём транзакционных оповещений на 40%, снизить уровень ложноположительных срабатываний на 18% и повысить выявляемость случаев мошенничества на 35%. Несмотря на то, что единичные кейсы не всегда могут быть экстраполированы на всю отрасль, они демонстрируют управленческий механизм, заключающийся в расширении наблюдаемости потоков данных, алгоритмической приоритизации рисков и формировании циклов обратной связи между системой и экспертами. В результате возрастает точность, своевременность и адаптивность операционных решений, что подтверждает перспективность Big Data как инструмента повышения качества риск-менеджмента и оптимизации процедур регуляторного соответствия (compliance) в финансовой сфере.

В совокупности полученные результаты демонстрируют согласованность с логикой сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC) и практикой каскадирования ключевых показателей эффективности (KPI). На операционном уровне внедрение технологий Big Data обеспечивает повышение стабильности бизнес-процессов, их предсказуемости и управляемости. При этом достигается улучшение показателей, характеризующих операционную эффективность: общая эффективность оборудования (Overall Equipment Effectiveness, OEE), среднее время производственного цикла (lead time) и уровень своевременного выполнения заказов (On-Time-In-Full, OTIF). Эти метрики становятся не статичными индикаторами, а динамическими сигналами, формируемыми в режиме реального времени за счёт интеграции данных от сенсоров, цифровых платформ и систем мониторинга.

На функциональном уровне управления рисками использование больших данных расширяет возможности идентификации угроз, совершенствует процессы детекции инцидентов и повышает результативность их обработки. Применение алгоритмов машинного обучения и предиктивной аналитики позволяет не только сократить время отклика на инциденты, но и повысить точность выявления аномалий в потоках данных. В результате снижается вероятность ложноположительных сигналов, повышается эффективность процессов минимизации рисков и оптимизируются процедуры комплаенс-менеджмента (управления соответствием требованиям), что особенно важно в условиях высокой регуляторной нагрузки и цифровизации контрольных функций.

Следует подчеркнуть, что количественные эффекты внедрения Big Data остаются вариативными и напрямую зависят от уровня зрелости бизнес-процессов, качества и полноты используемых данных, а также от степени институционализации принципов data governance. Последние включают стандартизацию потоков данных, унификацию метаданных, регламентацию

прав доступа и формирование культуры ответственного обращения с информацией. В организациях с развитой архитектурой управления данными Big Data становятся не просто инструментом локальной оптимизации, а элементом стратегической инфраструктуры, позволяющим трансформировать саму модель управления эффективностью деятельности. Таким образом, эффект от внедрения Big Data проявляется многоуровнево: от роста прозрачности на «переднем крае» операционной деятельности до повышения устойчивости и адаптивности организации в целом.

**Тактический уровень.** На тактическом уровне, связанном с управлением человеческими ресурсами и реализацией функций управления человеческим капиталом, внедрение технологий Big Data формирует качественно новые практики HR-аналитики и элементов алгоритмического управления персоналом. Сегодня цифровые Human Resource Management (HRM)-системы не ограничиваются административными задачами: они интегрированы в организационные процессы, обеспечивая сбор и обработку данных о результативности, вовлечённости, удовлетворённости трудом и динамике профессионального развития сотрудников. Уже в 2022 году порядка 70% компаний декларировали использование аналитических инструментов в HR-решениях, а к 2025 году, согласно прогнозам консалтинговых агентств, данный показатель превысит 80%, что свидетельствует о закреплении аналитики данных как новой нормы в управлении персоналом [45].

Ключевым направлением применения больших данных становится предиктивная аналитика, позволяющая выявлять скрытые тенденции в поведении сотрудников и тем самым снижать уровень неопределённости в кадровых решениях. Так, зафиксированное снижение уровня вовлечённости, рост частоты прогулов или падение продуктивности могут рассматриваться как сигналы повышенного риска увольнения ценных специалистов. Применение моделей прогнозирования позволяет руководителям заранее идентифицировать работников с высоким уровнем «риск-склонности» к уходу и разработать меры по их удержанию – от индивидуализированных программ развития до гибких форм вознаграждения [33]. В экспериментальных исследованиях такие мониторинговые инструменты продемонстрировали значимый позитивный эффект на показатели труда – за счёт мгновенных подсказок и выявления неэффективных трат времени повышается оперативность выполнения задач и общий уровень эффективности персонала [46]. Таким образом, Big Data становится инструментом управления жизненным циклом персонала, охватывающим прогнозирование потребностей в найме, адаптацию и обучение, карьерное продвижение и удержание сотрудников.

В то же время, потенциал Big Data в HR заключается не только в управлении производительностью, но и в формировании новой data-driven культуры вовлечённости. Согласно ряду исследований, проведённых в

странах Восточной Европы, именно HR-аналитика на основе больших данных получила наибольшую оценку среди инноваций по своему потенциалу в повышении эффективности и удержании сотрудников [33]. Это означает, что управленческие решения перестают быть исключительно интуитивными и опираются на объективные метрики: от данных 360-градусных оценок до анализа цифровых взаимодействий сотрудников в корпоративных платформах. Однако литература подчёркивает, что внедрение технологий – лишь необходимое, но недостаточное условие; для реального повышения вовлечённости требуется сочетание цифровых инструментов с адекватными управленческими практиками и формированием доверия между руководством и работниками.

Особое место занимает каскадирование ключевых показателей эффективности (KPI) в рамках концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). Если ранее каскадирование KPI на уровень команд и отдельных сотрудников зачастую носило формальный характер, то использование больших данных обеспечивает его обоснованность и динамичность. Руководители получают возможность отслеживать исполнение целей в реальном времени, а также оперативно корректировать стратегию командного взаимодействия. В результате создаётся синергетический эффект: персонал получает ясные ориентиры и прозрачные критерии результативности, а организация – инструмент гибкого и доказательного управления тактическими ресурсами.

**Стратегический уровень.** На стратегическом уровне интеграция технологий Big Data ведёт к трансформации фундаментальных оснований корпоративного управления и стратегического менеджмента. Использование аналитики больших данных в современных организациях следует рассматривать в двояком измерении: во-первых, как высокоточный инструмент аргументации управленческих решений и снижения неопределённости при стратегическом планировании (вход в процесс стратегии), а во-вторых, как структурообразующий фактор, меняющий саму природу стратегического цикла за счёт возможности функционирования в режиме реального времени [47]. Согласно оценкам Всемирного экономического форума 2025 года, большие данные и искусственный интеллект входят в число ключевых трансформационных драйверов бизнеса, при этом до 60% работодателей ожидают их значимого влияния на операционную и стратегическую деятельность уже в ближайшие годы [48]. Эмпирические данные подтверждают стратегическую значимость этого тренда: по результатам опросов, проведённых KPMG, около 63% компаний фиксируют рост эффективности в результате цифровой трансформации, причём руководители отмечают прирост ключевых показателей (KPI) более чем на 10% вследствие инвестиций в новые технологические решения [49]. Более того, 56% генеральных директоров прямо констатируют, что цифровые

инициативы привели к росту выручки [50], а порядка 29% организаций заявляют о приросте результативности или прибыли свыше 11% именно за счёт внедрения аналитики больших данных [50]. Иными словами, Big Data перестают быть вспомогательным ИТ-инструментом и приобретают статус стратегического ресурса, формирующего долгосрочные конкурентные преимущества.

С позиций теории динамических способностей (dynamic capabilities framework) обработка и интерпретация больших данных выступают в качестве нового организационного навыка, укрепляющего гибкость, способность к адаптации и инновационный потенциал фирмы. Результаты исследований свидетельствуют, что использование Big Data существенно расширяет динамические способности: повышает точность прогнозирования, сокращает лаг реакции на изменения внешней среды, а также поддерживает data-driven инновации [51]. Компании, демонстрирующие развитую систему управления данными, способны быстрее идентифицировать рыночные тренды, точнее предугадывать поведение клиентов и формировать уникальные предложения, опережающие конкурентов. В рамках концепции data-driven strategy данные интерпретируются как источник стратегической ценности, позволяющий одновременно улучшать удержание клиентов, персонализировать продуктовые линейки и инициировать запуск новых направлений бизнеса или моделей монетизации информации [52]. Примером является использование аналитики потребительских предпочтений для выбора стратегии выхода на новые сегменты или для конструирования цифровых сервисов, создающих дополнительный поток дохода.

Особое значение приобретает связь технологий Big Data с инструментарием сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), применяемой на уровне топ-менеджмента. Если ранее BSC ограничивалась классическим набором финансовых, клиентских и внутренних индикаторов, то сегодня она всё чаще дополняется массивами внешних данных – от цифровых следов потребителей в социальных сетях до отраслевых Big Data. Это расширяет горизонты управленческой аналитики и позволяет совету директоров принимать решения в режиме реального времени, синхронизируя стратегические цели с быстро меняющейся внешней средой. Таким образом, Big Data не только повышают качество стратегического планирования, но и институционализируют новую модель управления результативностью (performance management), в которой данные становятся центральным звеном непрерывного управленческого цикла.

Вместе с открывающимися возможностями технологии больших данных формируют и новые требования к самим организациям. Для реализации подлинно data-driven стратегии необходимы институциональные изменения в системе корпоративного управления и трансформация компетентностного профиля персонала. Современные исследования показывают, что цифровая

трансформация управленческих практик предполагает не столько технологическое, сколько культурное и организационное переосмысление процессов: переход к принятию решений на основе объективных аналитических доказательств невозможен без активного вовлечения менеджеров различных уровней в работу с данными [53]. Одним из наиболее устойчивых барьеров, по мнению экспертов, остаётся дефицит квалифицированных кадров, обладающих навыками обработки и интерпретации больших массивов информации. В глобальном масштабе свыше 60% работодателей прямо указывают на недостаток цифровых компетенций как на ключевое препятствие на пути трансформации [48], что обуславливает рост инвестиций в программы upskilling и reskilling, развитие внутренних школ аналитики, а также формирование нового профессионального сегмента – data scientists, бизнес-аналитиков и так называемых «переводчиков данных», соединяющих стратегические цели бизнеса и инструментарий аналитики.

Наряду с кадровым измерением необходимы и структурные изменения. Например, интеграция Big Data в стратегические контуры управления, институционализация механизмов защиты данных и разработка этических регламентов применения алгоритмов. Иными словами, речь идёт о комплексной перестройке управленческой архитектуры организации, при которой данные становятся не побочным продуктом деятельности, а её ключевым активом и драйвером эффективности. Несмотря на значительные вызовы, динамика цифровизации однозначна. Компании, сумевшие встроить работу с большими данными в управленческую модель, демонстрируют более высокие показатели результативности, что подтверждается как исследованиями консалтинговых агентств, так и академическими публикациями.

Таким образом, Big Data оказывают многоуровневое воздействие на эффективность деятельности организации: от оптимизации операционных бизнес-процессов и повышения производительности труда до поддержки стратегического прогнозирования и выстраивания долгосрочных конкурентных преимуществ. Перспективы применения технологий больших данных в моделях управления эффективностью можно охарактеризовать как высокообнадеживающие, но не автоматические. Достижение эффекта требует комплексного внедрения инструментов аналитики, институционализации новой культуры управления и развития компетенций персонала. В этих условиях управление эффективностью трансформируется в постоянный «диалог с данными», где ключевую роль играет способность организации операционализировать информацию в стратегические решения.

Уже сегодня большинство компаний признаёт ценность аналитики и увеличивает объёмы инвестиций в соответствующие решения, что позволяет прогнозировать дальнейшее сближение моделей менеджмента и Big Data. В



ближайшие 5–10 лет можно ожидать, что технологии анализа данных перестанут восприниматься как инновация и окончательно закрепятся в качестве обязательного условия успешного функционирования организации в цифровой экономике.

### Заключение

Проведённый анализ демонстрирует, что большие данные перестают быть вспомогательным ИТ-активом и выступают стратегическим ресурсом управления результативностью. На операционном уровне они обеспечивают сквозную наблюдаемость (end-to-end visibility) и переводят обслуживание, планирование и контроль качества из реактивного режима в проактивную парадигму «по состоянию», тем самым стабилизируются производственные расписания и улучшаются ключевые процессные метрики – общая эффективность оборудования (ОЕЕ), средняя длительность производственно-логистического цикла (lead time) и доля своевременного исполнения заказов (OTIF). На тактическом уровне технологии Big Data усиливают контур управления человеческим капиталом: уточняются цели и индикаторы, формируются модели прогнозирования рисков текучести и дефицитов компетенций, повышается прозрачность и валидность оценочных процедур за счёт непрерывного мониторинга и аналитики в реальном времени. На стратегическом уровне аналитика данных институционализируется в контурах выработки и корректировки стратегии, снижая управленческую неопределённость и ускоряя цикл «наблюдение–интерпретация–решение–исполнение»; фактически данные становятся посредником между целями, ресурсами и операционным исполнением в логике каскадирования KPI и сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard).

Ключевые ограничения лежат не столько в технологической, сколько в институциональной плоскости: качество и доступность данных, зрелость процессов управления данными (data governance), кадровый дефицит аналитических и «переводческих» компетенций, а также культурные барьеры принятия решений «по данным». Для устойчивого эффекта необходимы: формализация роли данных в системе корпоративного управления – включая выделение функций директора по данным (CDO/CDAO), разграничение ответственности и внедрение механизма алгоритмической подотчётности; политика управления данными, охватывающая стандарты и метаданные, разграничение прав доступа, кибербезопасность, приватность и этику; программы целенаправленного развития компетенций (upskilling/reskilling) для менеджеров и предметных экспертов; коммуникативные практики, формирующие доверие к аналитике как легитимному основанию управленческих решений. Регуляторные требования к защите данных и прозрачности алгоритмов одновременно выступают ограничением и драйвером зрелых практик: комплаенс-контур заставляют организации

операционализировать принципы минимизации, объяснимости и управления рисками, что повышает воспроизводимость решений.

Перспективы дальнейших исследований выстраиваются по четырём взаимодополняющим трекам. Во-первых, разработка интегрированных причинно-следственных моделей полного цикла «инвестиции в Big Data → процессные изменения и поведенческие сдвиги → прирост по KPI/BSC» с чёткой операционализацией метрик и идентификацией медиаторов/модераторов эффекта. Во-вторых, построение продольных отраслевых панелей и многоотраслевых квази-экспериментов для оценки долговременной отдачи, внешней валидности и устойчивости эффектов к шокам внешней среды. В-третьих, аналитика организационных механизмов – роли лидерства, архитектуры data governance, кросс-функциональных команд и процедур управления изменениями – как каналов трансляции аналитических возможностей в измеримые результаты. В-четвёртых, развитие инструментов оценки рисков и этических последствий алгоритмического управления и их встраивание в стандартный контур менеджмента эффективности и риск-ориентированных процессов.

В совокупности результаты подтверждают: переход к «data-driven» модели – это не разовый проект цифровизации, а институциональная трансформация, где технологические, организационные и культурные элементы должны созреть синхронно. Там, где обеспечены надёжные данные, зрелое управление ими и компетентное лидерство, наблюдается устойчивое преимущество в скорости, точности и воспроизводимости управленческих решений. Тогда как там, где эти предпосылки игнорируются, эффект носит краткосрочный и фрагментарный характер. Следовательно, стратегическая задача менеджмента – превратить работу с данными из набора инициатив в системную управленческую инфраструктуру, поддерживающую каскад целей и метрик от цеха до совета директоров и переводящую «диалог с данными» в норму повседневного управления эффективностью.

### Литература

1. Дракер П. Эффективный руководитель. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 240 с. (ориг. изд.: The Effective Executive. N.Y.: Harper & Row, 1967).
2. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: Free Press, 1985. 557 p.
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 16.08.2025).
4. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».



Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ. 2018. № 20. Ст. 2817.

5. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2019. № 41. Ст. 5700.

6. European Commission. A European strategy for data [Электронный ресурс]. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0066> (дата обращения: 16.08.2025).

7. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence (OECD/LEGAL/0449) [Электронный ресурс]. Париж: OECD, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0449> (дата обращения: 18.08.2025).

8. ISO/IEC 23894:2023. Information technology – Artificial intelligence – Guidance on risk management [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/standard/77304.html> (дата обращения: 18.08.2025).

9. UNESCO. Artificial Intelligence and Big Data – Towards Inclusive and Sustainable Development. UNESCO Report, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://unesdoc.unesco.org> (дата обращения: 18.08.2025).

10. Fortune Business Insights. Big Data Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Component (Solutions, Services), By Deployment (On-premise, Cloud), By Enterprise Size (Large Enterprises, Small and Medium Enterprises (SMEs)), By Application (Customer Analytics, Operational Analytics, Fraud Detection & Compliance, Others), By Industry (BFSI, Retail, Government, Healthcare, Manufacturing, Others), and Regional Forecast, 2024–2032. Pune: Fortune Business Insights, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/big-data-market-102748> (дата обращения: 18.08.2025).

11. MarketsandMarkets. Big Data Market by Component, Deployment Mode, Organization Size, Business Function, Industry, and Region – Global Forecast to 2028. Pune: MarketsandMarkets, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/big-data.asp> (дата обращения: 18.08.2025).

12. Kadolkar R., Zierahn U., Li J. Algorithmic management in the gig economy: A systematic review // Journal of Organizational Behavior. 2024. Vol. 46 (7). P. 1057–1080.

13. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70 (1). P. 71–79.

14. Срничек Н. Капитализм платформ. М.: Изд. дом ВШЭ, 2019. 256 с.

15. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. N.Y.: Harper & Row, 1973. 280 p.



16. Wamba S.F., Gunasekaran A., Akter S., Ren S.J., Dubey R., Childe S.J. Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities // *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 70. P. 356–365.

17. Ferraris A., Mazzoleni A., Devalle A., Couturier J. Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance // *Management Decision*. 2019. Vol. 57(8). P. 1923–1936.

18. Mikalef P., van de Wetering R., Krogstie J., Pavlou P. Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics // *Information & Management*. 2020. Vol. 58 (6). Art. 103412.

19. Федорова Л.А., Ху Гуйюй, Хуан Сяоянь, Землякова С.А. Применение технологий Big Data в деятельности современных предприятий // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2020. № 9–2. С. 322–329.

20. Вершинина И.А., Лядова А.В. Данные в цифровом мире: новые возможности или дополнительные риски? // *Вестник РУДН. Серия: Социология*. 2020. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dannye-v-tsifrovom-mire-novye-vozmozhnosti-ili-dopolnitelnye-riski> (дата обращения: 18.08.2025).

21. Sundararajan A. *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. Cambridge: MIT Press, 2016. 256 p.

22. Malone T.W., Laubacher R.J., Johns T. The Age of Hyper Specialization // *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(7/8). P. 56–65.

23. Dyer-Witheford N. *Cyber-Proletariat: Global Labour in the Digital Vortex*. London: Pluto Press, 2015. 235 p.

24. Шевчук А.В. От фабрики к платформе: автономия и контроль в цифровой экономике // *Социология власти*. 2020. № 1. С. 30–54.

25. Гавриленко О.В. Цифровые технологии социального контроля: перспективы и социальные последствия их внедрения // *Вестник МГУ. Сер. 18. Социология и политология*. 2022. С. 145–163.

26. NewVantage Partners; Wavestone. *Data & Analytics Executive Leadership Survey Findings 2023*. 2023. 43 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://static1.squarespace.com/.../SurveyFindings.pdf> (дата обращения: 18.08.2025).

27. Bean R. Has progress on data, analytics, and AI stalled at your company? // *Harvard Business Review*. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2023/01/has-progress-on-data-analytics-and-ai-stalled-at-your-company> (дата обращения: 18.08.2025).

28. MIT Sloan School of Management. *Survey details data officers' priorities, challenges 2023*. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://mitsloan.mit.edu/.../survey-details-data-officers-priorities-challenges-2023> (дата обращения: 18.08.2025).

29. NewVantage Partners; Wavestone. *2024 Data & AI Leadership Executive Survey Findings*. 2024. 39 p. [Электронный ресурс]. URL:



<https://static1.squarespace.com/.../DataAI-ExecutiveLeadershipSurveyFinalAsset.pdf> (дата обращения: 18.08.2025).

30. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (посл. ред.) «О персональных данных» // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31. Ст. 3451.

31. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2017. № 31. Ст. 4825.

32. General Data Protection Regulation (GDPR) [Электронный ресурс]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/general-data-protection-regulation-gdpr.html> (дата обращения: 19.08.2025).

33. Burnett J., Lisk T. The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce. In book: International Perspectives on Employee Engagement. 2021. P. 117–128.

34. Statista. Digital Transformation Study [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/study/74997/dossier-digital-transformation/> (дата обращения: 19.08.2025).

35. McKinsey & Company. Unlocking success in digital transformations [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/.../unlocking-success-in-digital-transformations> (дата обращения: 19.08.2025).

36. PTC. Digital Transformation Content Hub [Электронный ресурс]. URL: <https://ptc-p-001.sitecorecontenthub.cloud/...> (дата обращения: 20.08.2025).

37. Go Muan Sang, Lai Xu, Paul de Vrieze, Yuewei Bai, Fangyu Pan. Predictive Maintenance in Industry 4.0 // Proceedings of the 10th International Conference on Information Systems and Technologies (ICIST 2020), Lecce, Italy, June 4–5, 2020. New York: ACM, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1145/1234567890>.

38. Abd Wahab M.H., Azlan N., Ismail R., et al. Systematic review of predictive maintenance and digital twin technologies challenges, opportunities, and best practices // PeerJ Computer Science. 2024.

39. Deloitte. Predictive maintenance and the smart factory // Deloitte Insights. 2017. P.1.

40. McKinsey & Company. Smartening up with Artificial Intelligence (AI) // McKinsey Insights. 2017.

41. Iftikhar A., Afshan G., Shahid M.R., et al. Digital innovation, data analytics, and supply chain resiliency... // Annals of Operations Research. 2024. Vol. 333. P. 825–848.

42. Jahani H., Jain R., Ivanov D. Data science and big data analytics: a systematic review of methodologies used in the supply chain and logistics research // Annals of Operations Research. 2023. DOI: [10.1007/s10479-023-05390-7](https://doi.org/10.1007/s10479-023-05390-7).

43. Darbanian F. Data Analytics in Supply Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review // Operations and Supply Chain Management. 2024. Vol. 17 (1).



44. SAS Institute Inc. Krungsri Consumer uses AI-powered fraud detection... Case Study. 2022.
45. Deloitte. Organization, Workforce & Change [Электронный ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/services/organization-transformation.html> (дата обращения: 21.08.2025).
46. Stachová K., Stacho Z., Šamalík P., Sekan F. The Impact of E-HRM Tools on Employee Engagement // Administrative Sciences. 2024. Vol. 14. Art. 303. DOI: 10.3390/admsci14110303.
47. Talaoui Y., Kohtamäki M., Ranta M., Paroutis S. Recovering the divide: a review of the big data analytics–strategy relationship // Long Range Planning. 2023. Vol. 56(2). DOI: 10.1016/j.lrp.2022.102290.
48. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025 [Электронный ресурс]. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) (дата обращения: 22.08.2025).
49. KPMG. Global Tech Report 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/.../kpmg-global-tech-report.pdf> (дата обращения: 24.08.2025).
50. Gartner. Survey shows 42 percent of CEOs have begun digital business transformation [Электронный ресурс]. 2017. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/...> (дата обращения: 24.08.2025).
51. Pedota M. Big data and dynamic capabilities in the digital revolution: The hidden role of source variety // Research Policy. 2023. DOI: 10.1016/j.respol.2023.104812.
52. Pierce E. A Balanced Scorecard for Maximizing Data Performance // Frontiers in Big Data. 2022. Vol. 5. DOI: 10.3389/fdata.2022.821103.
53. Маркова В. Цифровизация управления бизнесом: задачи и роли менеджеров // ЕСО. 2025. Т. 55. № 1. С. 173–186.

## References

1. Drucker, P. (2014). *Effektivnyy rukovoditel'* [The Effective Executive]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 240. (Original work published 1967, N.Y.: Harper & Row). (In Russ., abstract in Eng.)
2. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 557.
3. Kontseptsiya dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda [Concept of Long-Term Socio-Economic Development of the Russian Federation for the Period up to 2020]. Retrieved from:



<http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (Date of access: 16.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

4. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2018 № 204 (red. ot 21.07.2020) «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2024 goda» [Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 204 (as amended July 21, 2020) "On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024"]. Sobranie zakonodatel'stva RF [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2018, 20, 2817. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Ukaz Prezidenta RF ot 10.10.2019 № 490 «O razviti iskusstvennogo intellekta v Rossiyskoy Federatsii» [Decree of the President of the Russian Federation of October 10, 2019 No. 490 "On the development of artificial intelligence in the Russian Federation"]. Sobranie zakonodatel'stva RF [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2019, 41, 5700. (In Russ., abstract in Eng.)

6. European Commission. (2020). A European strategy for data. Brussels. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0066> (Date of access: 16.08.2025).

7. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence (OECD/LEGAL/0449). Paris: OECD. Retrieved from: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0449> (Date of access: 18.08.2025).

8. ISO/IEC 23894:2023. (2023). Information technology – Artificial intelligence – Guidance on risk management. Retrieved from: <https://www.iso.org/standard/77304.html> (Date of access: 18.08.2025).

9. UNESCO. (2021). Artificial Intelligence and Big Data – Towards Inclusive and Sustainable Development. UNESCO Report. Retrieved from: <https://unesdoc.unesco.org> (Date of access: 18.08.2025).

10. Fortune Business Insights. (2025). Big Data Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis... Pune: Fortune Business Insights. Retrieved from: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/big-data-market-102748> (Date of access: 18.08.2025).

11. MarketsandMarkets. (2024). Big Data Market by Component, Deployment Mode, Organization Size, Business Function, Industry, and Region – Global Forecast to 2028. Pune: MarketsandMarkets. Retrieved from: <https://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/big-data.asp> (Date of access: 18.08.2025).



12. Kadolkar, R., Zierahn, U., & Li, J. (2024). Algorithmic management in the gig economy: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 46(7), 1057–1080.
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
14. Srnicek, N. (2019). *Kapitalizm platform [Platform Capitalism]*. Moscow: HSE Publishing House, 256. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 280.
16. Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356–365.
17. Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A., & Couturier, J. (2019). Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance. *Management Decision*, 57(8), 1923–1936.
18. Mikalef, P., van de Wetering, R., Krogstie, J., & Pavlou, P. (2020). Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics. *Information & Management*, 58(6), Art. 103412.
19. Fedorova, L. A., Hu, Guiyu, Huang, Xiaoyan, & Zemlyakova, S. A. (2020). *Primenenie tekhnologiy Big Data v deyatel'nosti sovremennykh predpriyatiy [Application of Big Data technologies in the activities of modern enterprises]*. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]*, 9–2, 322–329. (In Russ., abstract in Eng.)
20. Vershinina, I. A., & Lyadova, A. V. (2020). *Dannye v tsifrovom mire: novye vozmozhnosti ili dopolnitel'nye riski? [Data in the digital world: new opportunities or additional risks?]*. *Vestnik RUDN. Seriya: Sotsiologiya [RUDN Journal of Sociology]*, 4. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/dannye-v-tsifrovom-mire-novye-vozmozhnosti-ili-dopolnitelnye-riski> (Date of access: 18.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)
21. Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. Cambridge: MIT Press, 256.
22. Malone, T. W., Laubacher, R. J., & Johns, T. (2011). The Age of Hyper Specialization. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 56–65.
23. Dyer-Witheford, N. (2015). *Cyber-Proletariat: Global Labour in the Digital Vortex*. London: Pluto Press, 235.
24. Shevchuk, A. V. (2020). *Ot fabriki k platforme: avtonomiya i kontrol' v tsifrovoy ekonomike [From factory to platform: autonomy and control in the digital economy]*. *Sotsiologiya vlasti [Sociology of Power]*, 1, 30–54. (In Russ., abstract in Eng.)



25. Gavrilenko, O. V. (2022). Tsifrovye tekhnologii sotsial'nogo kontrolya: perspektivy i sotsial'nye posledstviya ikh vnedreniya [Digital technologies of social control: prospects and social consequences of their implementation]. Vestnik MGU. Ser. 18. Sotsiologiya i politologiya [Moscow State University Bulletin. Sociology and Political Science], 145–163. (In Russ., abstract in Eng.)

26. NewVantage Partners; Wavestone. (2023). Data & Analytics Executive Leadership Survey Findings 2023, 43. Retrieved from: <https://static1.squarespace.com/.../SurveyFindings.pdf> (Date of access: 18.08.2025).

27. Bean, R. (2023). Has progress on data, analytics, and AI stalled at your company? Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/2023/01/has-progress-on-data-analytics-and-ai-stalled-at-your-company> (Date of access: 18.08.2025).

28. MIT Sloan School of Management. (2023). Survey details data officers' priorities, challenges 2023. Retrieved from: <https://mitsloan.mit.edu/.../survey-details-data-officers-priorities-challenges-2023> (Date of access: 18.08.2025).

29. NewVantage Partners; Wavestone. (2024). Data & AI Leadership Executive Survey Findings 2024, 39. Retrieved from: <https://static1.squarespace.com/.../DataAI-ExecutiveLeadershipSurveyFinalAsset.pdf> (Date of access: 18.08.2025).

30. Federal'nyy zakon ot 27.07.2006 № 152-FZ (posl. red.) «O personal'nykh dannykh» [Federal Law of July 27, 2006 No. 152-FZ (latest edition) "On Personal Data"]. Sobranie zakonodatel'stva RF [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2006, 31, 3451. (In Russ., abstract in Eng.)

31. Federal'nyy zakon ot 26.07.2017 № 187-FZ «O bezopasnosti kriticheskoy informatsionnoy infrastruktury Rossiyskoy Federatsii» [Federal Law of July 26, 2017 No. 187-FZ "On the security of the critical information infrastructure of the Russian Federation"]. Sobranie zakonodatel'stva RF [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2017, 31, 4825. (In Russ., abstract in Eng.)

32. General Data Protection Regulation (GDPR). Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/general-data-protection-regulation-gdpr.html> (Date of access: 19.08.2025).

33. Burnett, J., & Lisk, T. (2021). The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce. In: International Perspectives on Employee Engagement, 117–128.

34. Statista. (2025). Digital Transformation Study. Retrieved from: <https://www.statista.com/study/74997/dossier-digital-transformation/> (Date of access: 19.08.2025).



35. McKinsey & Company. (2025). Unlocking success in digital transformations. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/.../unlocking-success-in-digital-transformations> (Date of access: 19.08.2025).

36. PTC. (2025). Digital Transformation Content Hub. Retrieved from: <https://ptc-p-001.sitecorecontenthub.cloud/...> (Date of access: 20.08.2025).

37. Go, M. S., Xu, L., de Vrieze, P., Bai, Y., & Pan, F. (2020). Predictive Maintenance in Industry 4.0. Proceedings of the 10th International Conference on Information Systems and Technologies (ICIST 2020), Lecce, Italy, June 4–5, 2020. New York: ACM. DOI: <https://doi.org/10.1145/1234567890>.

38. Abd Wahab, M. H., Azlan, N., Ismail, R., et al. (2024). Systematic review of predictive maintenance and digital twin technologies: challenges, opportunities, and best practices. PeerJ Computer Science.

39. Deloitte. (2017). Predictive maintenance and the smart factory. Deloitte Insights, 1.

40. McKinsey & Company. (2017). Smartening up with Artificial Intelligence (AI). McKinsey Insights.

41. Ifikhar, A., Afshan, G., Shahid, M. R., et al. (2024). Digital innovation, data analytics, and supply chain resiliency... Annals of Operations Research, 333, 825–848.

42. Jahani, H., Jain, R., & Ivanov, D. (2023). Data science and big data analytics: a systematic review of methodologies used in the supply chain and logistics research. Annals of Operations Research. DOI: 10.1007/s10479-023-05390-7.

43. Darbanian, F. (2024). Data Analytics in Supply Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review. Operations and Supply Chain Management, 17(1).

44. SAS Institute Inc. (2022). Krungsri Consumer uses AI-powered fraud detection... Case Study.

45. Deloitte. (2025). Organization, Workforce & Change. Retrieved from: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/services/organization-transformation.html> (Date of access: 21.08.2025).

46. Stachová, K., Stacho, Z., Šamalík, P., & Sekan, F. (2024). The Impact of E-HRM Tools on Employee Engagement. Administrative Sciences, 14, Art. 303. DOI: 10.3390/admsci14110303.

47. Talaoui, Y., Kohtamäki, M., Ranta, M., & Paroutis, S. (2023). Recovering the divide: a review of the big data analytics–strategy relationship. Long Range Planning, 56(2). DOI: 10.1016/j.lrp.2022.102290.



48. World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report 2025. Retrieved from: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) (Date of access: 22.08.2025).

49. KPMG. (2023). Global Tech Report 2023. Retrieved from: <https://assets.kpmg.com/content/dam/.../kpmg-global-tech-report.pdf> (Date of access: 24.08.2025).

50. Gartner. (2017). Survey shows 42 percent of CEOs have begun digital business transformation. Retrieved from: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/...> (Date of access: 24.08.2025).

51. Pedota, M. (2023). Big data and dynamic capabilities in the digital revolution: The hidden role of source variety. Research Policy. DOI: 10.1016/j.respol.2023.104812.

52. Pierce, E. (2022). A Balanced Scorecard for Maximizing Data Performance. Frontiers in Big Data, 5. DOI: 10.3389/fdata.2022.821103.

53. Markova, V. (2025). Tsifrovizatsiya upravleniya biznesom: zadachi i roli menedzherov [Digitalization of business management: tasks and roles of managers]. ECO, 55(1), 173–186. (In Russ., abstract in Eng.)

© Мамедов А.А., 2025 г.



Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

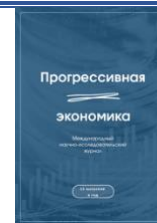
№ 8 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/regulirovanie-migracionnyh-proцессов-v-kontekste-obespecheniya-nacziionalnoj-bezopasnosti-rossijskoj-federaczii/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/regulirovanie-migracionnyh-proცессов-v-kontekste-obespecheniya-nacziionalnoj-bezopasnosti-rossijskoj-federaczii/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_140



## РЕГУЛИРОВАНИЕ МИГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Егоркин Е.А., аспирант, образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», г. Москва, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7449-8349>

**Аннотация.** Национальная безопасность Российской Федерации сталкивается с серьезными вызовами, порождаемыми неконтролируемыми миграционными процессами, несущими риски в демографической, социально-культурной, экономической и криминогенной сферах. Цель исследования – всесторонний анализ влияния миграции на национальную безопасность, выявление угроз и разработка научно обоснованных предложений по совершенствованию регулирования. Научная новизна заключается в комплексном подходе к проблеме, выявлении системных пробелов в государственном управлении и законодательстве, а также обосновании внедрения инновационных цифровых решений, таких как «цифровой профиль иностранного гражданина», для трансформации миграции из угрозы в стратегическое преимущество. Методология включала анализ литературы, НПА, концептуальный, системный и сравнительный подходы. Результаты показывают значительный рост угроз общественной безопасности, подтвержденный данными Следственного комитета и МВД России о кратном увеличении правонарушений и ужесточении контроля, что проявляется в росте преступности и деформации рынка труда. Выявлены системная неэффективность миграционного законодательства, выражающаяся в его фрагментарности и противоречивости, и недостаток механизмов социокультурной адаптации, ведущие к социальной напряженности и формированию анклавов. Практическая значимость заключается в предложенном комплексе мер: формирование целевой трудовой миграции, обязательные программы адаптации, ужесточение ответственности работодателей и внедрение «цифрового профиля» для прозрачности и контроля. Эти меры позволят минимизировать негативные последствия и использовать миграционный потенциал на благо страны. Перспективы дальнейших исследований связаны с непрерывным мониторингом и адаптацией миграционной политики на основе системного и научно обоснованного подхода, обеспечивающего баланс между экономическими потребностями, демографическими вызовами и социокультурной стабильностью.



**Ключевые слова:** национальная безопасность, миграционные процессы, вызовы и угрозы, регулирование миграции, цифровой профиль, социокультурная адаптация, общественная безопасность, миграционная политика, экономические потребности.

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

**Для цитирования:** Егоркин Е.А. Регулирование миграционных процессов в контексте обеспечения национальной безопасности Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 140–160. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_140](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_140).

Статья поступила в редакцию: 31.08.2025 г. Одобрена после рецензирования: 29.09.2025 г. Принята к публикации: 30.09.2025 г.

## REGULATION OF MIGRATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY OF THE RUSSIAN FEDERATION

*Egorkin E.A., Postgraduate Student, Academy of Labor and Social Relations, Trade Union Higher Education Institution, Moscow, Russia*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7449-8349>

**Abstract.** National security of the Russian Federation faces serious challenges posed by uncontrolled migration processes, which carry risks in demographic, socio-cultural, economic, and criminal spheres. The research objective is a comprehensive analysis of migration's impact on national security, identifying key threats, and developing scientifically sound proposals for improving regulation. The scientific novelty lies in a comprehensive approach to the problem, identifying systemic gaps in public administration and legislation, and substantiating the implementation of innovative digital solutions, such as a "digital profile of a foreign citizen," to transform migration from a threat into a strategic advantage. The methodology included analysis of literature, regulatory acts, conceptual, systemic, and comparative approaches. The results show a significant increase in public security threats, confirmed by data from the Investigative Committee and the Ministry of Internal Affairs of Russia on a manifold increase in offenses and tightening of controls, manifested in rising crime and labor market distortions. Systemic ineffectiveness of migration legislation, expressed in its fragmentation and inconsistency, and a lack of socio-cultural adaptation mechanisms, leading to social tension and the formation of enclaves, have been identified. The practical significance lies in the proposed set of measures: forming targeted labor migration, mandatory adaptation programs, tightening employer responsibility, and implementing a "digital profile" for transparency and control. These measures will minimize negative consequences and utilize migration potential for the country's benefit. Prospects for further research are associated with continuous monitoring and adaptation of migration policy based on a systemic and scientifically sound approach, ensuring a balance between economic needs, demographic challenges, and socio-cultural stability.

**Keywords:** national security, migration processes, challenges and threats, migration regulation, digital profile, sociocultural adaptation, public safety, migration policy, economic needs.



*JEL classification: O38, D2, L11.*

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

**For citation:** Egorkin E.A. (2025). Regulation of migration processes in the context of ensuring national security of the Russian Federation. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 140–160, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_140](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_140) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 31/08/2025. Approved after review: 29/09/2025. Accepted for publication: 30/09/2025.

## Введение

Национальная безопасность Российской Федерации является безусловным приоритетом государственной политики, фундаментом суверенного развития страны и обеспечения благополучия ее граждан. В условиях динамично меняющегося геополитического ландшафта, возрастающей глобальной нестабильности, новых вызовов и угроз, таких как международный терроризм, экстремизм, гибридные войны и информационные атаки, вопросы защиты национальных интересов приобретают особую остроту и актуальность. Государство уделяет первостепенное внимание укреплению всех компонентов национальной безопасности – от обороноспособности и экономической устойчивости до социальной стабильности и сохранения культурно-цивилизационного кода.

В этом контексте миграционные процессы выступают одним из наиболее значимых и многоаспектных факторов, оказывающих непосредственное влияние на состояние национальной безопасности. Являясь неотъемлемой частью современного мира, миграция несет в себе как потенциал для социально-экономического развития, восполнения трудовых ресурсов и культурного обогащения, так и ряд серьезных вызовов и рисков. Неконтролируемые или неэффективно управляемые миграционные потоки могут порождать угрозы в демографической, социально-культурной, экономической, криминогенной и даже военно-политической сферах. Это проявляется в росте социальной напряженности, деформации рынка труда, формировании этнических анклавов, распространении радикальных идеологий, увеличении нагрузки на социальную инфраструктуру, а также в потенциальном использовании миграционных каналов для проникновения криминальных и террористических элементов.

Осознавая стратегическую важность данного вопроса, Российская Федерация последовательно формирует и совершенствует свою нормативно-правовую базу в сфере национальной безопасности и миграционной политики. Актуальность глубокого научного осмысления влияния миграции на национальную безопасность подтверждается ключевыми стратегическими



документами государства. Так, Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, утвержденная Указом Президента РФ от 02.07.2021 № 400, прямо указывает на необходимость обеспечения стабильности миграционных процессов и противодействия незаконной миграции как факторам, влияющим на национальную безопасность [1]. Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019-2025 годы, утвержденная Указом Президента РФ от 31.10.2018 № 622, также подчеркивает взаимосвязь миграции с демографической ситуацией, экономической стабильностью, социальной гармонией и национальным согласием, определяя задачи по минимизации рисков и угроз, связанных с миграцией [2].

Таким образом, комплексный анализ взаимосвязи миграционных процессов и национальной безопасности Российской Федерации, идентификация сопряженных вызовов и рисков, а также разработка эффективных стратегий регулирования приобретают не только научную, но и исключительную практическую значимость для обеспечения устойчивого развития и защиты суверенитета страны. *Целью* настоящей статьи является проведение всестороннего анализа влияния миграционных процессов на национальную безопасность Российской Федерации, выявление ключевых вызовов и рисков, а также разработка научно обоснованных предложений по совершенствованию стратегий регулирования миграции для минимизации угроз и максимизации позитивного потенциала.

### **Обзор литературы**

На сегодняшний день в научном дискурсе существуют различные подходы к пониманию миграционной политики. В большей степени исследователи оперируют осмыслением миграционной политики в качестве совокупности целенаправленных государственных мер, основной задачей которых является эффективное регулирование миграционных процессов. При этом, на наш взгляд, такое сложное и динамичное понятие как миграционная политика требует более глубокой трактовки. Существует также иная, более широкая трактовка, которая описывает миграционную политику как процесс согласования и консолидации государственных интересов на различных уровнях государственного управления в сфере миграции, который при сохраняет непосредственный баланс с интересами непосредственно коренного населения, мигрантов и различных общественных институтов. Следует отметить, что данная концепция находится в тесной взаимосвязи миграционной политики с иными видами государственной деятельности, направленной на обеспечение экономической, социальной, культурной и демографической стабильности государства.

Так, например, Кодзокова Л.А. и Бекмурзинова К.К., подразумевают, что залогом обеспечения национальной безопасности нашей страны является эффективная и осмысленная миграционная политика [3]. При этом ключевой



задачей миграционной политики является систематическое и целенаправленное управление миграционными потоками, способствующем формированию стабильных социальных отношений и содействующем прогрессу государства, общества и индивида. Миграционная политика является «основой национальной безопасности страны и особой сферой государственной деятельности». Исходя из представленного заключения, целесообразно сделать вывод, что ключевым предназначением миграционной политики является систематическое, всестороннее и целенаправленное регулирование миграционных потоков, которое, в свою очередь, является фундаментом для формирования стабильных социальных отношений в обществе, снижение социальной напряженности, а также способствующем социально-экономическому развитию в различных отраслях общественной жизнедеятельности [4].

Аналогичной точки зрения придерживается авторский коллектив М.В. Бачернихиной, В.А. Груниной и А.В. Грунина. Исследователи подчеркивают, что миграция, по своей сути является индикатором жизненного благополучия государства, которая при неэффективном регулировании порождает множество рисков. Эффективное управление миграционными процессами является ключевым фактором в социально-экономическом развитии каждого государства. В первую очередь, это обуславливается тем, что данный процесс направлен и оказывает решающее воздействие на трудовые отношения, в том числе и их оптимизацию, на обеспечение потребности рынка труда в работниках, а также на защиту прав граждан [5]. Вопрос о том, является ли современная миграция исключительно источником угроз для национальной безопасности, вызывает разногласия. Восприятие миграционных потоков варьируется в зависимости от территориальных и культурных особенностей государства. Например, в более развитых странах, привлекательных с точки зрения пребывания, миграция часто ассоциируется с угрозами безопасности и культурной идентичности. В то же время, на менее развитых странах миграционные процессы рассматриваются как шанс для гуманитарной защиты и экономической стабильности [6].

В российском научном дискурсе также отсутствует единое мнение о характере влияния миграционных процессов на демографию, социокультурную стабильность, экономическое развитие и национальную безопасность нашей страны. В своей работе Е.В. Чумак систематизировала влияние миграционных процессов на различные сферы государственного развития по отраслям общественной жизнедеятельности. Автор отмечает, что с демографической точки зрения, увеличение как внутренней, так и внешней миграции позитивно сказывается на росте численности населения страны. Более того, миграция обладает потенциалом для укрепления приграничных территорий за счет демографического присутствия и трудовых ресурсов, а также может способствовать повышению мобилизационного потенциала



государства в долгосрочной перспективе за счет количественного роста населения [7]. И.Г. Гутиева отмечает, что с положительной стороны, трудовая миграция способствует снижению дефицита рабочей силы, что является важным фактором для экономики. Привлечение иностранных работников способствует увеличению спроса на услуги и товары, что, в свою очередь, стимулирует экономический рост. Низкие затраты на рабочую силу мигрантов также способствуют повышению конкурентоспособности продукции на рынке, создавая дополнительные возможности для бизнеса и улучшая общие экономические показатели [8].

Официальные статистические данные свидетельствуют о ежегодном прибытии на территорию Российской Федерации порядка 12 миллионов иностранных граждан и лиц без гражданства, что позиционирует страну на четвертой строчке в глобальном рейтинге по совокупной численности миграционного контингента [9]. Не вызывает сомнений, что миграционные процессы, являясь имманентной составляющей развития человеческого общества, оказывают многогранное воздействие – как конструктивное, так и деструктивное – на социально-экономические, политические, демографические и культурные ландшафты социума. В данном контексте, эффективное регулирование такого сложного социального феномена выступает в качестве одного из центральных механизмов обеспечения национальной безопасности Российской Федерации. Оно призвано не только поддерживать благосостояние граждан и удовлетворять насущные потребности национальной экономики, но и создавать плодотворную почву для инновационного развития, а также способствовать повышению глобальной конкурентоспособности государства, как это подчеркивается в актуальных современных исследованиях данной проблематики [10]. Следовательно, проведение всестороннего и научно обоснованного анализа текущей миграционной ситуации, особенно в свете потенциальных угроз и вызовов, приобретает первостепенное значение.

На основании вышеизложенного, среди позитивных эффектов, продуцируемых миграционными потоками, целесообразно выделить их способность к компенсации демографических потерь, эффективному восполнению дефицита трудовых ресурсов, коррекции структурных дисбалансов на национальных рынках труда, а также к стимулированию социокультурного обмена и приумножению совокупного интеллектуального потенциала общества. Примечательно, что экспертное сообщество, акцентирует внимание на том, что для перманентного поддержания численности населения Российской Федерации на стратегически значимом уровне в 146 миллионов человек требуется ежегодное привлечение в среднем 390 тысяч мигрантов на протяжении восьмидесятилетнего периода [11].

Вместе с тем, для Российской Федерации указанные положительные эффекты сопряжены с определенными системными ограничениями. Несмотря

на то, что в течение последних лет приток мигрантов способствовал некоторому снижению темпов естественной убыли населения, это обстоятельство не привело к фундаментальному демографическому оздоровлению и не оказало существенного влияния на естественное воспроизводство, поскольку значительная часть миграционных потоков характеризуется временным характером пребывания. Анализ структуры современных миграционных потоков демонстрирует, что доминирующую долю прибывающих составляют выходцы из государств-участников Содружества Независимых Государств (СНГ), в особенности из Казахстана, Узбекистана, Таджикистана и Украины. При этом значительная часть данных лиц не обладает высоким уровнем профессиональной квалификации или специализированным образованием. Низкий образовательный ценз значительной части мигрантов, а также широкое распространение практики осуществления трудовой деятельности без надлежащего официального разрешения – по оценкам, от 3 до 5 миллионов иностранных граждан ежегодно – оказывают ощутимое деструктивное воздействие на социально-экономическую стабильность и правопорядок в стране. Более того, неконтролируемое и хаотичное наращивание объемов миграционных потоков неизбежно влечет за собой стремительные трансформации в этническом составе населения отдельных регионов, что порождает новые социальные вызовы [12].

В частности, контингент нелегальных мигрантов, как правило, демонстрирует более высокие показатели рождаемости, что оказывает существенное и порой непредсказуемое влияние на общую демографическую динамику и структуру. Потомство этих мигрантов, рожденное уже на территории принимающего государства, зачастую сталкивается с серьезными преградами на пути полноценной социализации и интеграции в общество, что формирует долгосрочные и многоаспектные социальные вызовы для будущих поколений. Подобная совокупность факторов, к сожалению, нередко служит катализатором для усиления антимигрантских настроений в обществе, питает рост популистских и радикально-националистических движений, что, в свою очередь, может являться причиной снижения уровня доверия к власти и дестабилизации всей политической [13].

В контексте обеспечения национальной безопасности исследователи зачастую рассматривают миграционные процессы как угрозу. В ряде современных работ авторами отмечается, что миграция является причиной ряда проблем в социально-экономическом развитии нашей страны. Как правило, в качестве основной причины негативной реакции населения на миграцию является распространение ее нелегальной формы, которая зачастую искажает представление в том числе и о контролируемых миграционных процессах. При этом также необходимо отметить, что законная миграция также может оказывать негативный эффект в различных отраслях.



Так, В.В. Волох и Т.Н. Дмитриева рассматривают проблематику внешней миграции через призму рисков возникновения социально-политического конфликта и угроз сохранению российской идентичности. По их мнению, эти риски являются следствием недостаточной эффективности государственного управления, которое преимущественно ориентировано на обеспечение кадровой составляющей рынка труда и контроль миграционных потоков, но не справляется с задачей включения мигрантов в принимающее сообщество [14].

Миграционные процессы как фактор, способствующий возникновению экономических угроз, подробно рассматриваются в ряде исследований. Нелегальная трудовая миграция, по мнению И.В. Артемьевой и Д.В. Асеева [15], а также Н.В. Артемьева, М.Ю. Маковецкого и М.Е. Брусинной [16], способствует развитию теневой экономики, сокращению налоговых поступлений и отчислений в социальные фонды, а также вывозу капитала за рубеж через переводы мигрантов в страны происхождения. Н.В. Артемьев, М.Ю. Маковецкий и М.Е. Брусина также указывают на снижение заработных плат в определенных секторах, вытеснение местных работников и формирование устойчивой зависимости отечественного производства от приезжих. Более того, эти авторы акцентируют внимание на значительном экономическом бремени для бюджета, связанном с социальными выплатами и льготами мигрантам (пособия на детей, по беременности и родам, по безработице), что, по их мнению, ставит под сомнение экономическую целесообразность их привлечения.

Значительное внимание уделяется и социальным, а также культурным проблемам, порождаемым миграцией. Ряд авторов, включая О.В. Катаеву [17] и И.Г. Гутиеву [8], отмечают рост преступности среди иностранных граждан, включая тяжкие и особо тяжкие деяния, что вызывает общественный резонанс, ксенофобию и распространение экстремистских идей. массовые скопления мигрантов могут навязывать свою культуру, а также указывает на страх местного населения перед определенными районами и время суток. Е.А. Лебедева также указывает на нежелание значительного числа иммигрантов интегрироваться в российское общество, незнание языка и жизнь по своим обычаям, что приводит к социальной напряженности. Автор отмечает, что миграционные процессы, как внешние, так и внутренние, несут в себе ряд угроз для России, требующих активного государственного реагирования. При этом в миграционных отношениях сталкиваются противоречивые интересы различных сторон – от самих мигрантов до принимающего общества и государственных структур [18].

### **Материалы и методы**

В процессе исследования применялся комплекс общенаучных и специальных методов. Основу составил анализ научной литературы, нормативно-правовых актов и стратегических документов, позволивший



всесторонне изучить существующие подходы к определению и трактовке миграционных процессов, угроз и вызовов национальной безопасности в отечественном и зарубежном научном дискурсе. На его базе был осуществлен концептуальный анализ, направленный на деконструкцию ключевых понятий, выявление их этимологических корней, эволюции значений, а также определение основных категорий и принципов, связанных с миграцией и безопасностью.

Применение системного подхода способствовало рассмотрению миграционных процессов и национальной безопасности не изолированно, а во взаимосвязи, как динамичных и многоуровневых систем, что обеспечило возможность построения целостной концептуальной модели их взаимодействия. Центральное место в исследовании занял сравнительный анализ, посредством которого проводилось систематическое сопоставление различных моделей регулирования миграции и обеспечения безопасности, как в исторической ретроспективе, так и в контексте международного опыта, что позволило выявить наиболее эффективные практики и тенденции.

### **Результаты и обсуждение**

Позиция научного сообщества, сформировавшаяся в отношении динамики миграционных процессов на территории нашего государства, находит свое убедительное подтверждение в эмпирической плоскости практической деятельности. Как справедливо подчеркивает председатель Следственного комитета Российской Федерации, Александр Иванович Бастрыкин, в течение 2024 года наблюдался семикратный рост числа обращений и жалоб, касающихся поведения иностранных граждан. При этом особую тревогу вызывает эскалация угроз общественной безопасности, проявляющаяся в участившихся и более дерзких актах экстремистской направленности, совершаемых представителями иностранного контингента. Господин Бастрыкин особо акцентировал внимание на том, что «резонансные преступления, совершенные трудовыми мигрантами и их потомками, закономерно порождают в общественном сознании настоятельный запрос на незамедлительное и всестороннее наведение порядка в миграционной сфере» [19].

Аналогичные тенденции подтверждаются и данными Министерства внутренних дел Российской Федерации. Министр внутренних дел, Владимир Александрович Колокольцев, указывает на то, что в 2024 году объем внеплановых контрольно-надзорных мероприятий, направленных на проверку деятельности работодателей, привлекающих иностранную рабочую силу, увеличился в 4,5 раза. Это, в свою очередь, позволило выявить в 3,8 раза больше правонарушений по сравнению с аналогичным периодом 2023 года, что свидетельствует об интенсификации борьбы с нелегальной миграцией и нарушениями миграционного законодательства. Вследствие этих усилий, количество иностранных граждан, в отношении которых были применены



меры административного выдворения, депортации или реадмиссии, за указанный период возросло вдвое, что является прямым следствием ужесточения контроля. Параллельно с этим, наблюдается значительное сокращение выдачи разрешительных документов: число выданных разрешений на временное проживание уменьшилось на 40%, а количество видов на жительство – на 20%, что отражает общую тенденцию к ужесточению миграционной политики. Количество выявленных преступлений, непосредственно связанных с миграционной сферой, возросло в 2,5 раза, а число составленных протоколов об административных правонарушениях увеличилось на 18,7%, что подчеркивает рост правонарушений и эффективность их выявления. Особую обеспокоенность вызывает тот факт, что, несмотря на общую позитивную динамику снижения уровня преступности в 2023 году, количество тяжких и особо тяжких преступлений, совершенных иностранными гражданами, продемонстрировало рост на 13% по сравнению с предшествующим годом, что указывает на специфические вызовы в данной категории правонарушений [20].

В качестве адекватного ответа на обозначенные вызовы и угрозы, на законодательном уровне активно разрабатываются и внедряются меры, направленные на существенное ужесточение миграционной политики государства. Одним из наиболее ярких и показательных примеров такой трансформации является инициатива по сокращению максимального срока безвизового пребывания иностранных граждан на территории Российской Федерации. В настоящее время иностранные граждане имеют право находиться в стране без визы в течение периода, не превышающего 180 дней в календарном году. Однако, начиная с 1 января 2025 года, предполагается существенное сокращение этого срока до 90 дней, что значительно ужесточит правила въезда и пребывания. Законодатели обосновывают данную меру стремлением к снижению уровня нелегальной трудовой миграции и оптимизации контроля за иностранным контингентом [21].

Помимо этого, были инициированы значимые изменения в миграционном законодательстве, непосредственно затрагивающие порядок пересечения государственной границы. Так, с 5 февраля 2025 года, пограничные службы наделяются расширенными полномочиями и дополнительными основаниями для отказа во въезде иностранным гражданам, что усиливает фильтрацию на внешних рубежах государства. Среди прочих, хотя и менее масштабных, но не менее важных нововведений, следует отметить ограничение на количество регистрируемых сим-карт: с 1 января 2025 года для иностранных граждан будет установлен лимит не более десяти мобильных номеров, что призвано усилить контроль за коммуникациями и предотвратить возможное использование анонимных средств связи в противоправных целях. Кроме того, в целях обеспечения успешной интеграции и адаптации, с 1 апреля 2025 года для детей мигрантов,

поступающих в общеобразовательные учреждения, вводится обязательное тестирование на знание русского языка. В случае неудовлетворительных результатов данного тестирования, им будет отказано в приеме в образовательные учреждения, что подчеркивает важность языковой компетенции для полноценного участия в учебном процессе и общественной жизни [22].

При этом, несмотря на особое внимание со стороны государства к регулированию миграционных потоков в нашей стране, большинство проблем на сегодняшний день не решены, а лишь наоборот обостряются, что создает определенную угрозу социально-экономическому развитию и национальной безопасности нашей страны. Корнем многих из этих проблем является системная неэффективность в государственном управлении и законодательстве в сфере миграции. Российское миграционное законодательство часто критикуется за свою фрагментарность, противоречивость и отсутствие единого, всеобъемлющего кодифицированного акта. Вместо него существует множество федеральных законов, постановлений правительства, ведомственных приказов и инструкций, которые не всегда согласованы между собой, создавая правовые пробелы и коллизии. Например, вопросы трудовой миграции регулируются как Трудовым кодексом, так и отдельными федеральными законами, такими как Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации», что может приводить к неоднозначности толкований и сложностям в правоприменении. Эта сложность и непрозрачность создают благодатную почву для коррупции в государственных органах, отвечающих за миграционный контроль и выдачу разрешительных документов. Отсутствие четкого распределения компетенций между различными ведомствами (МВД, Минтруд, ФСБ и др.) приводит к дублированию функций или, наоборот, к «серым зонам», где контроль ослаблен.

Еще одной причиной возникновения проблем влияния миграционных процессов на национальную безопасность является недостаточность и неэффективность государственных механизмов социокультурной адаптации и интеграции мигрантов, что ведет к глубоким социальным и культурным дисбалансам. Проблема заключается не только в индивидуальном нежелании части мигрантов интегрироваться, но и в системном отсутствии комплексных, обязательных и финансируемых программ, которые бы обеспечивали их полноценное и гармоничное включение в принимающее общество.

Это проявляется, прежде всего, в недостаточном уровне обучения русскому языку, истории, культуре и основам российского законодательства для значительной части прибывающих. Отсутствие единой языковой и культурной основы препятствует формированию общего социокультурного пространства и взаимопонимания между мигрантами и коренным населением. В результате, вместо полноценной интеграции, происходит формирование



этнических анклавов и параллельных сообществ, где сохраняются собственные нормы, обычаи и правила, зачастую противоречащие российскому законодательству и общественным устоям. Такое развитие событий создает питательную среду для роста социальной напряженности, взаимного отчуждения и усиления ксенофобии, что, в свою очередь, способствует распространению националистических и радикальных настроений в обществе.

Подобные изолированные сообщества становятся уязвимыми для влияния деструктивных идеологий и криминальных элементов, что напрямую угрожает общественному порядку, стабильности и национальной безопасности. Кроме того, неспособность государства обеспечить управляемую и гармоничную интеграцию приводит к чрезмерной нагрузке на социальную инфраструктуру – системы образования, здравоохранения и жилищно-коммунального хозяйства – в регионах с высокой концентрацией мигрантов. Это вызывает недовольство местного населения, усиливает социальное расслоение и может спровоцировать конфликты на бытовой почве. Таким образом, отсутствие эффективной и проактивной интеграционной политики трансформирует миграцию из потенциального ресурса в источник системных угроз социокультурной стабильности и целостности общества, подрывая его внутреннюю устойчивость.

Таким образом, влияние миграционных процессов на национальную безопасность государства представляет собой многоаспектную и крайне сложную проблему, выходящую далеко за рамки исключительно правового регулирования. Современный научный дискурс, подкрепленный общественной полемикой и данными правоохранительных органов, указывает на целый спектр угроз, которые неконтролируемая миграция способна породить, затрагивая экономическую, социальную, культурную и непосредственно оборонную сферы [21].

Для преодоления этих вызовов и формирования единой, эффективной и научно обоснованной системы регулирования миграционных потоков, способной обеспечить национальную безопасность и устойчивое развитие, представляется необходимым реализовать комплекс мер, основанных на принципах системности, проактивности, интеграции и адаптивности.

Особое внимание следует уделить формированию целевой и управляемой трудовой миграции. Это означает переход от массового привлечения низкоквалифицированной рабочей силы к системе, основанной на прогнозируемых потребностях рынка труда и привлечении высококвалифицированных специалистов и работников дефицитных профессий [23]. Для этого необходимо разработать «дорожную карту трудовых потребностей», которая будет регулярно обновляться на основе анализа демографических изменений, технологического развития, региональных экономических стратегий и запросов рынка труда. В рамках

этой «дорожной картой» следует внедрить балльную систему отбора мигрантов, аналогичную лучшим мировым практикам, учитывающую образование, квалификацию, знание русского языка, возраст и готовность к интеграции. При этом для низкоквалифицированного труда, где это экономически обосновано, следует внедрить систему «квотируемого и контролируемого сезонного труда» с регламентируемыми условиями возвращения по окончании срока действия контракта.

Еще одним компонентом новой системы должна стать обязательная и многоуровневая программа социокультурной адаптации и интеграции. Эта программа должна начинаться еще до прибытия мигрантов в Россию, включать в себя дистанционные курсы русского языка, основ российского законодательства, культуры и истории. По прибытии мигранты должны проходить интенсивные очные курсы, завершающиеся обязательным комплексным экзаменом, успешная сдача которого является условием для получения долгосрочного статуса.

Для эффективной борьбы с нелегальной миграцией и теневой занятостью необходимо ужесточить ответственность работодателей за использование нелегального труда, вплоть до уголовной, а также активно применять механизмы финансового мониторинга миграционных потоков, отслеживая крупные переводы и выявляя схемы обналичивания средств. Одновременно следует создать систему «зеленого коридора» для легальных мигрантов, упрощая для них доступ к государственным услугам и стимулируя их официальное трудоустройство через налоговые преференции для работодателей, использующих легальную миграционную рабочую силу.

Также в контексте обеспечения безопасности, необходимо усилить интеллектуальные и аналитические возможности правоохранительных органов в сфере миграции, используя современные технологии для выявления и пресечения экстремистской деятельности, связанной с миграционными процессами, а также для борьбы с организованной преступностью [7]. При этом крайне важно обеспечить строгий контроль за соблюдением прав мигрантов, исключая любые формы дискриминации и злоупотреблений со стороны должностных лиц, что позволит сформировать доверие и предотвратить радикализацию.

Ключевую роль в повышении эффективности контроля и управлении миграционными потоками должно сыграть внедрение передовых цифровых технологий, в частности, создание цифрового профиля иностранного гражданина. Данная технология представляет собой централизованную, защищенную и интегрированную информационную систему, содержащую полный объем данных о каждом иностранном гражданине.

Формирование цифрового профиля начинается с момента пересечения иностранным гражданином российской границы или его первого обращения в государственные органы, а затем непрерывно пополняется и актуализируется



различными, в том числе Министерством внутренних дел, Федеральной службой безопасности, Федеральной налоговой службой, Министерством труда и социальной защиты и другими органами государственной власти, которые выступают одновременно и поставщиками, и потребителями данных, содержащихся в системе. Общая схема формирования цифрового профиля и результаты его применения представлены на рис. 1.



**Рис. 1. Схема создания и формирования цифрового профиля иностранного гражданина**

*Источник: разработано автором*

**Fig. 1. Scheme of creation and formation of a digital profile of a foreign citizen**

*Source: developed by the author*

По своей сути, цифровой профиль иностранного гражданина представляет собой централизованную, защищенную и интегрированную информационную систему, содержащую в себе детализированный набор данных об иностранном гражданине, в числе которых биометрические данные, полная миграционная история с датами въезда/выезда, сведениями о визах, разрешениях на временное проживание, видах на жительство и патентах на работу; информация о трудовой деятельности включая данные о работодателях, периодах работы, уплаченных налогах и страховых взносах; данные о регистрации по месту пребывания; данные о получении социальных услуг; сведения о правонарушениях; а также данные о регистрации

российских SIM-карт. Безусловно, данный перечень не является исчерпывающим, и может быть дополнен необходимыми данными в случае выявления необходимости их внесения в систему.

Внедрение данной системы позволит вывести значительную часть миграционных потоков из теневого статуса, обеспечит возможность контроля за деятельностью иностранных граждан на территории нашей страны. Также ожидается, что цифровой профиль обусловит значительное увеличение налоговой базы, собираемой с иностранных граждан за счет повышения эффективности системы учета их трудовой деятельности. Кроме того, система значительно облегчит выявление лиц, нарушающих законодательство или представляющих угрозу национальной безопасности, а также позволит пресечь анонимное использование средств связи в преступных целях, тем самым укрепляя правопорядок и безопасность

Таким образом, регулирование миграционных потоков со стороны государства на сегодняшний день требует особого внимания. Стоит отметить, что, реализация отдельных мер, направленных на совершенствование государственной политики в данной сфере, не сможет решить возникающие проблемы. Представляется, что внедрение предложенного автором комплекса мер позволит создать не просто систему государственного контроля, а динамичный, адаптивный механизм управления человеческим капиталом, способный эффективно реагировать на вызовы современности, обеспечивая при этом национальную безопасность, экономический рост и социокультурную стабильность. Только такой всеобъемлющий и научно обоснованный подход способен обеспечить синергетический эффект, превратив миграцию из потенциальной угрозы в стратегическое преимущество для России.

### **Заключение**

Таким образом, проведенный анализ научных работ убедительно демонстрирует, что миграционные процессы, особенно неконтролируемые и незаконные, оказывают глубокое и многогранное негативное влияние на национальную безопасность государства. Это влияние проявляется не только в прямых угрозах, таких как проникновение террористов и рост транснациональной преступности, но и в подрыве экономической стабильности через развитие теневой экономики, вывод капитала и снижение доходов бюджета, а также в обострении социальных и культурных противоречий. Последние, в свою очередь, могут приводить к росту ксенофобии, формированию анклавов и дестабилизации общественной ситуации, что ставит под угрозу единство и целостность социума. Особую тревогу вызывает тот факт, что миграционные каналы могут быть использованы деструктивными силами для достижения своих целей, что требует немедленного и решительного государственного реагирования.



Корнем большинства проблем, связанных с негативными последствиями миграции, является системная неэффективность в государственном управлении и законодательстве. Фрагментарность, противоречивость и несогласованность правовых актов создают благоприятную почву для коррупции и не позволяют эффективно контролировать миграционные потоки. Отсутствие единого стратегического видения и разобщенность между ведомствами усугубляют ситуацию, делая невозможным формирование целостной и адаптивной миграционной политики. Более того, распространенное заблуждение о миграции как о панацее для решения демографических и экономических проблем приводит к игнорированию долгосрочных рисков и издержек, связанных с массовым и нерегулируемым притоком иностранной рабочей силы, что лишь откладывает, а не решает глубинные структурные проблемы.

Для обеспечения устойчивого развития и укрепления национальной безопасности в условиях глобальных миграционных вызовов необходим комплексный и научно обоснованный подход. Первоочередной задачей является кардинальное совершенствование миграционного законодательства, его систематизация и унификация, с целью создания цельного, непротиворечивого и эффективного правового поля. Параллельно с этим, критически важно внедрение передовых цифровых технологий, таких как «цифровой профиль иностранного гражданина» и единые информационные платформы, что позволит вывести миграционные потоки из тени, обеспечить прозрачность и повысить эффективность контроля. Эти меры должны сопровождаться усилением административных и правоприменительных механизмов, включая создание специализированных подразделений и жесткий контроль за соблюдением миграционного законодательства.

Эффективная миграционная политика должна быть частью общей государственной стратегии, учитывающей экономическую целесообразность, демографическую ситуацию и социальные риски. Это предполагает разработку и реализацию программ социокультурной адаптации и интеграции мигрантов, направленных на их полноценное включение в российское общество, изучение языка и культуры, при этом исключая формирование анклавов и навязывание чуждых норм. Принципы избирательности, социальной справедливости и научности должны стать основополагающими: привлечение мигрантов должно быть строго ориентировано на реальные потребности экономики, права коренного населения не должны ущемляться, а все решения должны базироваться на глубоком анализе и международном опыте. Только такой сбалансированный подход позволит минимизировать угрозы и использовать потенциал миграции на благо страны, обеспечивая ее стабильность и процветание.



## Литература

1. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» от 02.07.2021 № 400 // Собрание законодательства Российской Федерации. Ст. 5351. № 27. 2021.
2. Указ Президента Российской Федерации «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019 - 2025 годы» от 31 октября 2018 г. № 622 // Собрание законодательства Российской Федерации. Ст. 6917. № 45. 2018
3. Кодзокова Л.А., Бекмурзинова К.К. Роль миграционных процессов в формировании национальной безопасности России // Международный научный вестник. 2024. № 7. С. 59–65.
4. Лузина Т.В., Елфимова О.С. Проблемы миграционной безопасности и региональные тенденции миграционных процессов // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 213–221.
5. Бачернихина М.В., Грунина В.А., Грунин А.В. Особенности правового регулирования миграционной политики Российской Федерации как составляющей части национальной безопасности и социальной стабильности государства // Аграрное и земельное право. 2024. № 12 (240). С. 165–168.
6. Raineri L., Rossi A. The Security-Migration-Development Nexus in the Sahel: A Reality Check // IAI WORKING PAPERS. 2017. 17–26 September.
7. Чумак Е.В., Задачи управления миграцией в Российской Федерации // Социология. 2021. № 4. С. 206–213.
8. Гутиева И.Г. Миграционные процессы: понятие, сущность, значение // Образование и право. 2023. № 8. С. 121–126.
9. Сколько иностранцев приехали в Россию в 2024 году // Инфографика. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/05/02/2025/67a23e129a794772bb4f28e6> (дата обращения: 14.08.2025).
10. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Кретов А.А. Особенности современной миграционной политики в Российской Федерации // Муниципальная академия. 2021. № 4. С. 8–13.
11. Жеребцов А.Н., Малышев Е.А., Применение цифровых технологий в процессе публичного управления миграционными процессами в Российской Федерации // Lex Russica. 2023. № 12 (205). С. 101–112.
12. Казановская Ю.А., Автомонова М.В., Сердюкова Е.В., Чуниха А.А. Миграционная политика и безопасность государства. Современные аспекты совершенствования миграционного законодательства в России // Право и государство: теория и практика. 2025. № 2. С. 274–277.
13. Чавыкина М.А., Веселко А.А. Миграция в условиях платформенной экономики: основные факторы, анализ международных тенденций // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 3. С. 87–102.



14. Волох В.А., Дмитриева Т.Н., Риск-ориентированный подход в государственном управлении внешней миграцией // Управление. 2024. №1. С. 5–15.

15. Артемьева И.В., Асеев Д.В. Нелегальная трудовая миграция как угроза национальной безопасности и выработка мер по ее преодолению // Известия вузов. Социология. Экономика. Политика. 2025. № 1. С. 18–25.

16. Артемьев Н.В., Маковецкий М.Ю., Брусина М.Е. // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2024. № 2 (49) С. 17–28.

17. Катаева О.В. Современные вызовы миграционной безопасности государства // Общество и право. 2024. № 2 (88). С. 72–76.

18. Лебедева Е.А. Административно-правовые механизмы обеспечения безопасности миграционных процессов // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2024. № 5 (117). С. 192–198.

19. МВД раскрыло число мигрантов в России // РБК. [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/politics/18/09/2024/66ead3a49a7947fa173f2813/> (дата обращения: 15.08.2025).

20. Результаты деятельности подразделений по вопросам миграции территориальных органов // МВД России. [Электронный ресурс] URL: <https://мвд.рф/deyatelnost/statistics/migracionnaya/item/47183542/> (дата обращения: 16.08.2025).

21. Колокольцев В. В РФ готовится миграционная реформа по контролю иностранных граждан. [Электронный ресурс] URL: <https://www.kp.ru/online/news/5806719/> (дата обращения: 18.08.2025).

22. Шогенов З.А., Мошкина Н.А. Некоторые аспекты совершенствования механизма обеспечения миграционной безопасности Российской Федерации // Право и управление. 2024. № 8. С. 42–45.

23. Полякова М.В. Влияние цифровой трансформации на рынок труда в Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2025. № 5. С. 266–279.

## References

1. Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii «O Strategii natsional'noy bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii» ot 02.07.2021 № 400 [Decree of the President of the Russian Federation "On the National Security Strategy of the Russian Federation" of July 2, 2021 No. 400] // Sobranie zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2021, 27, 5351. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii «O Kontseptsii gosudarstvennoy migratsionnoy politiki Rossiyskoy Federatsii na 2019–2025 gody» ot 31.10.2018 № 622 [Decree of the President of the Russian Federation "On the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation for 2019–2025" of



October 31, 2018 No. 622] // Sbornik zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2018, 45, 6917. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Kodzokova L.A., Bekmurzinova K.K. Rol' migratsionnykh protsessov v formirovani natsional'noy bezopasnosti Rossii [The role of migration processes in shaping Russia's national security] // Mezhdunarodnyy nauchnyy vestnik [International Scientific Bulletin], 2024, 7, 59–65. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Luzina T.V., Elfimova O.S. Problemy migratsionnoy bezopasnosti i regional'nye tendentsii migratsionnykh protsessov [Problems of migration security and regional trends in migration processes] // Biznes. Obrazovanie. Pravo [Business. Education. Law], 2019, 1(46), 213–221. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Bachernikhina M.V., Grunina V.A., Grunin A.V. Osobennosti pravovogo regulirovaniya migratsionnoy politiki Rossiyskoy Federatsii kak sostavlyayushchey natsional'noy bezopasnosti i sotsial'noy stabil'nosti gosudarstva [Features of legal regulation of migration policy of the Russian Federation as part of national security and social stability of the state] // Agrarnoe i zemel'noe pravo [Agrarian and Land Law], 2024, 12(240), 165–168. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Raineri L., Rossi A. (2017). The Security-Migration-Development Nexus in the Sahel: A Reality Check. IAI Working Papers, 17, 26 September.

7. Chumak E.V. Zadachi upravleniya migratsiei v Rossiyskoy Federatsii [Tasks of migration management in the Russian Federation] // Sotsiologiya [Sociology], 2021, 4, 206–213. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Gutieva I.G. Migratsionnye protsessy: ponyatie, sushchnost', znachenie [Migration processes: concept, essence, significance] // Obrazovanie i pravo [Education and Law], 2023, 8, 121–126. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Skol'ko inostrantsev priekhali v Rossiyu v 2024 godu [How many foreigners came to Russia in 2024] // RBK. Infografika. Retrieved from: <https://www.rbc.ru/business/05/02/2025/67a23e129a794772bb4f28e6> (Accessed: 14.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

10. Cherkasova M.A., Khmel'chenko E.G., Kretov A.A. Osobennosti sovremennoy migratsionnoy politiki v Rossiyskoy Federatsii [Features of modern migration policy in the Russian Federation] // Munitsipal'naya akademiya [Municipal Academy], 2021, 4, 8–13. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Zherebtsov A.N., Malyshev E.A. Primenenie tsifrovyykh tekhnologiy v protsesse publichnogo upravleniya migratsionnymi protsessami v Rossiyskoy Federatsii [Application of digital technologies in the process of public administration of migration processes in the Russian Federation] // Lex Russica, 2023, 12(205), 101–112. (In Russ., abstract in Eng.)



12. Kazanovskaya Yu.A., Avtomonova M.V., Serdyukova E.V., Chunikha A.A. Migratsionnaya politika i bezopasnost' gosudarstva. Sovremennye aspekty sovershenstvovaniya migratsionnogo zakonodatel'stva v Rossii [Migration policy and state security. Modern aspects of improving migration legislation in Russia] // Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika [Law and State: Theory and Practice], 2025, 2, 274–277. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Chavykina M.A., Veselko A.A. Migratsiya v usloviyakh platformennoy ekonomiki: osnovnye faktory, analiz mezhdunarodnykh tendentsiy [Migration in the platform economy: key factors and analysis of international trends] // Vestnik RGGU. Seriya «Ekonomika. Upravlenie. Pravo» [RSUH Bulletin. Series "Economics. Management. Law"], 2023, 3, 87–102. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Volokh V.A., Dmitrieva T.N. Risk-orientirovanny podkhod v gosudarstvennom upravlenii vneshney migratsiy [Risk-oriented approach in public administration of external migration] // Upravlenie [Management], 2024, 1, 5–15. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Artem'eva I.V., Aseev D.V. Nelegal'naya trudovaya migratsiya kak ugroza natsional'noy bezopasnosti i razrabotka mer po ee preodoleniyu [Illegal labor migration as a threat to national security and measures to overcome it] // Izvestiya vuzov. Sotsiologiya. Ekonomika. Politika [Proceedings of Universities. Sociology. Economics. Politics], 2025, 1, 18–25. (In Russ., abstract in Eng.)

16. Artem'ev N.V., Makovetskiy M.Yu., Brusina M.E. [Title missing] // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie [Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management], 2024, 2(49), 17–28. (In Russ., abstract in Eng.)

17. Kataeva O.V. Sovremennye vyzovy migratsionnoy bezopasnosti gosudarstva [Modern challenges of migration security of the state] // Obshchestvo i pravo [Society and Law], 2024, 2(88), 72–76. (In Russ., abstract in Eng.)

18. Lebedeva E.A. Administrativno-pravovye mekhanizmy obespecheniya bezopasnosti migratsionnykh protsessov [Administrative and legal mechanisms for ensuring the security of migration processes] // Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina [Bulletin of the Kutafin University], 2024, 5(117), 192–198. (In Russ., abstract in Eng.)

19. MVD raskrylo chislo migrantov v Rossii [MIA disclosed the number of migrants in Russia] // RBK. Retrieved from: <https://www.rbc.ru/politics/18/09/2024/66ead3a49a7947fa173f2813/> (Accessed: 15.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

20. Rezul'taty deyatel'nosti podrazdeleniy po voprosam migratsii territorial'nykh organov [Results of the activities of territorial migration departments] // MVD Rossii [Ministry of Internal Affairs of Russia]. Retrieved



from: <https://мвд.пф/dejatelnost/statistics/migracionnaya/item/47183542/>  
(Accessed: 16.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

21. Kolokoltsev V. V RF gotovitsya migratsionnaya reforma po kontrolyu inostrannykh grazhdan [Migration reform on the control of foreign citizens is being prepared in the Russian Federation]. Retrieved from: <https://www.kp.ru/online/news/5806719/> (Accessed: 18.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

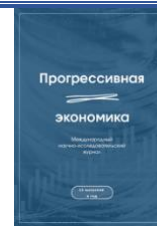
22. Shogenov Z.A., Moshkina N.A. Nekotorye aspekty sovershenstvovaniya mekhanizma obespecheniya migratsionnoy bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii [Some aspects of improving the mechanism for ensuring migration security of the Russian Federation] // Pravo i upravlenie [Law and Management], 2024, 8, 42–45. (In Russ., abstract in Eng.)

23. Polyakova M.V. Vliyanie tsifrovoy transformatsii na rynek truda v Rossiyskoy Federatsii [Impact of digital transformation on the labor market in the Russian Federation] // Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 2025, 5, 266–279. (In Russ., abstract in Eng.)

© Егоркин Е.А., 2025 г.



Международный научно-исследовательский журнал  
«Прогрессивная экономика»  
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/aktualnye-voprosy-tamozhennogo-administrirovaniya-transgranichnoj-internet-torgovli-v-rossii/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/aktualnye-voprosy-tamozhennogo-administrirovaniya-transgranichnoj-internet-torgovli-v-rossii/)  
Научная статья / Original article  
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3  
УДК 339.543.6  
DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_161



## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТАМОЖЕННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ТРАНСГРАНИЧНОЙ ИНТЕРНЕТ- ТОРГОВЛИ В РОССИИ

**Куликова И.В.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Международная торговля и таможенное дело», Ростовский  
государственный экономический университет (РИНХ),  
г. Ростов-на-Дону, Россия  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6257-014X>

**Рощина Л.Н.**, профессор, доктор экономических наук, Ростовский  
государственный экономический университет (РИНХ),  
г. Ростов-на-Дону, Россия  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0646-4143>

**Украинцева И.В.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Международная торговля и таможенное дело», Ростовский  
государственный экономический университет (РИНХ),  
г. Ростов-на-Дону, Россия  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0686-8276>

**Аннотация.** Целью статьи является изучение актуальных вопросов таможенного администрирования трансграничной интернет-торговли в России. Научная новизна настоящего исследования заключается в переосмыслении функций таможенного администрирования через призму обеспечения прозрачности и устойчивости торговых процессов. В результате рассмотрения проблематики авторами были получены следующие выводы: во-первых, нормативная неопределённость в разграничении партий товаров для личного пользования и коммерческих поставок остаётся источником злоупотреблений и снижает эффективность таможенного контроля; во-вторых, переходный период внедрения декларации на товары электронной торговли сопровождается юридическими и техническими сложностями, что требует разработки компенсирующих механизмов



контроля; в-третьих, недостаточная синхронизация цифровых систем таможи, маркетплейсов, логистических операторов и банков увеличивает транзакционные издержки и снижает прозрачность процессов; в-четвёртых, сохраняются риски асимметрии регулирования внутри ЕАЭС, создающие побудительные мотивы для реализации стратегий регулятивного арбитража. Предложены следующие меры, способные обеспечить баланс между интересами государства, бизнеса и потребителей, а также способствовать устойчивому развитию сегмента трансграничной интернет-торговли в России: уточнение критериев отнесения товаров к одной партии, использование риск-ориентированного подхода и выборочных проверок по наиболее чувствительным категориям товаров в период временных послаблений, допускающих неполную идентификацию покупателя, внедрение интеграционного цифрового контура таможня – оператор – маркетплейс – логист – банк и согласованная имплементация норм внутри ЕАЭС. Практическая значимость исследования заключается в том, что авторские рекомендации способны обеспечить баланс между интересами государства, бизнеса и потребителей, а также способствовать устойчивому развитию сегмента трансграничной интернет-торговли в России.

**Ключевые слова:** интернет-торговля, таможенное регулирование, таможенное администрирование, трансграничная торговля.

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

**Для цитирования:** Куликова И.В., Рощина Л.Н., Украинцева И.В. Актуальные вопросы таможенного администрирования трансграничной интернет-торговли в России // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 161–177. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_161](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_161).

Статья поступила в редакцию: 01.09.2025 г. Одобрена после рецензирования: 30.09.2025 г. Принята к публикации: 01.10.2025 г.

## CURRENT ISSUES OF CUSTOMS ADMINISTRATION OF CROSS-BORDER ONLINE COMMERCE IN RUSSIA

*Kulikova I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of International Trade and Customs, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6257-014X>

*Roshchina L.N., Professor, Doctor of Economics, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0646-4143>

*Ukrainitseva I.V., Associate Professor, Candidate of Economics, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0686-8276>



**Abstract.** The purpose of the article is to study current issues of customs administration of cross-border online commerce in Russia. The scientific novelty of this study lies in rethinking the functions of customs administration through the prism of ensuring transparency and sustainability of trade processes. As a result of consideration of the issue, the authors have reached the following conclusions: first, regulatory uncertainty in the differentiation of shipments of goods for personal use and commercial supplies remains a source of abuse and reduces the effectiveness of customs control; secondly, the transition period for the introduction of declarations for e-commerce goods is accompanied by legal and technical difficulties, which requires the development of compensating control mechanisms; thirdly, insufficient synchronization of digital systems of customs, marketplaces, logistics operators and banks increases transaction costs and reduces transparency of processes; fourthly, risks of regulatory asymmetry within the EAEU persist, creating incentives for the implementation of regulatory arbitrage strategies. The following measures are proposed that can ensure a balance between the interests of the state, business and consumers, as well as contribute to the sustainable development of the cross-border e-commerce segment in Russia: clarification of criteria for assigning goods to a single batch, the use of a risk-based approach and random checks on the most sensitive categories of goods during the period of temporary relief allowing incomplete identification of the buyer, the introduction of the digital integration contour customs – operator – marketplace – logistics – bank and the coordinated implementation of standards within the EAEU. The practical significance of the research lies in the fact that the author's recommendations are able to ensure a balance between the interests of the state, business and consumers, as well as contribute to the sustainable development of the cross-border e-commerce segment in Russia.

**Keywords:** online commerce, customs regulation, customs administration, cross-border trade.

*JEL classification:* F02, F15, F53.

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

**For citation:** Kulikova I.V., Roshchina L.N., Ukraintseva I.V. (2025). Current issues of customs administration of cross-border online commerce in Russia. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 161–177, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_161](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_161) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 01/09/2025. Approved after review: 30/09/2025. Accepted for publication: 01/10/2025.

## Введение

Розничная торговля товарами посредством интернет-платформ является одним из наиболее динамично развивающихся каналов продаж. Особенностью данного формата взаимодействия продавца и покупателя является то, что коммерческие операции не ограничиваются рамками внутреннего рынка. Потребители могут приобретать товары на зарубежных онлайн-площадках, доставка которых будет проводиться с пересечением национальных границ. Согласно данным АКИТ, в 2024 году объем рынка трансграничной интернет-



торговли составил 270 миллиардов рублей, а в первом полугодии 2025 года показатель составил 157 миллиардов рублей. При этом доля сегмента трансграничной торговли в общем объеме рынка интернет-торговли является незначительной, составляя лишь 3% по данным за 2024 год, против 30%, по данным за 2018 год [1]. Сжатие сегмента трансграничной интернет-торговли в абсолютных и относительных величинах актуализирует вопросы, связанные с таможенным администрированием и регулированием.

Особую значимость в контексте трансформации электронной коммерции приобретает комплексный научный анализ механизмов функционирования и модернизации системы таможенного контроля. Таким образом, *целью* настоящей статьи является исследование актуальных вопросов таможенного администрирования трансграничной интернет-торговли в России.

### Обзор литературы

Проблематика таможенного администрирования трансграничной интернет-торговли активно исследуется отечественными и зарубежными авторами. В центре внимания находятся правовые механизмы, организационные процедуры и технологические нововведения, определяющие эффективность регулирования данного сегмента электронной коммерции. Часть научных публикаций посвящена процедурным аспектам и системам управления рисками. Например, Е.М. Борисова и Л.А. Коптева рассматривают деятельность таможенных органов в условиях расширяющегося потока почтовых отправок. Авторы указывают на важность внедрения дистанционных форм оплаты таможенных платежей через государственные сервисы, включая «Почту России», а также создания специализированных реестров информационных систем, позволяющих повысить прозрачность операций [2]. Схожую проблематику развития процедурных механизмов таможенного администрирования трансграничной интернет-торговли затрагивает И.В. Гончарук. Автором на основе анализа «узких мест» на почтовых таможенных постах выявлены проблемы задержек при оформлении международных почтовых отправок. Перегруженность почтовых таможенных постов и недостаточная применимость методов анализа больших данных для приоритизации проверок, приводит к возникновению рисков задержек [3].

Изучению экспериментальных моделей и института оператора электронной торговли посвящена статья В.Ю. Диановой, Е.И. Мандрашова и А.М. Евсикова, которые анализируют практику использования бондовых складов, где товары хранятся без уплаты пошлин до момента их получения конечным потребителем. Согласно оценке авторов, подобные механизмы ускоряют обработку международных почтовых отправок и снижают нагрузку на таможенную систему. Параллельно в работах специалистов ФТС, посвящённых корректировкам Таможенного кодекса ЕАЭС, подробно



рассматривается введение деклараций на товары электронной торговли и определение статуса оператора. В работе делается вывод, что унификация ставок и пороговых значений беспошлинного ввоза внутри Союза способствует упрощению процедур и повышению прозрачности [4].

Зарубежные авторы уделяют внимание международно-правовым аспектам и стандартам Всемирной таможенной организации. В частности, китайский исследователь Линь Пэйюань показывает влияние рамочных документов ВТАМО на национальное регулирование, выявляя слабые места в части налогообложения недорогих товаров. Линь Пэйюань предлагает внедрение автоматизированных механизмов сбора налогов ещё до ввоза продукции на территорию страны [5]. Аналогичные идеи развивают авторы [6; 7], которые на основе анализа практик предимпортного начисления пошлин и НДС, делают выводы о необходимости тесной координации таможенных и налоговых органов при осуществлении трансграничных транзакций.

Анализу правовой базы таможенного администрирования трансграничной торговли на примере Евразийского экономического союза (ЕАЭС) посвящены научные труды А.С. Лебедева, С.А. Хапилина, О.Б. Ивановой, А.Ф. Хапилина. Авторы приходят к выводу о фрагментарности действующих норм в отношении электронной торговли и предлагают унифицировать подходы на уровне ЕАЭС посредством гармонизации нормативно-методической базы и выработки стратегий координации на межгосударственном уровне через создание единой цифровой среды контроля, основанной на интегрированных платформах «единого окна» [8; 9].

Не менее значимым направлением исследований являются статьи, посвященные проблематике цифровизации таможенных процедур. Например, в обзорной статье С.Н. Ревиной и У.С. Лунева показана ограниченность существующих цифровых решений и обоснована необходимость внедрения систем сквозного прослеживания посылок. Авторы приходят к выводу, что развитие взаимодействия таможенных органов с крупными маркетплейсами и переход к автоматизированным платформам контроля способны существенно повысить эффективность администрирования и минимизировать риски [10].

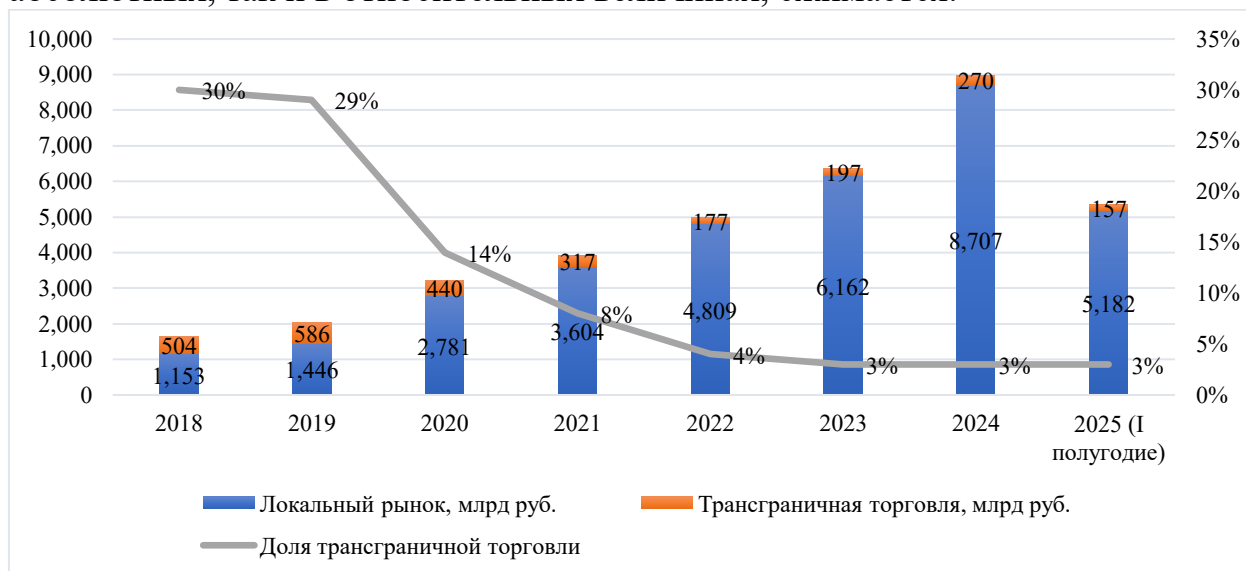
Таким образом, на основе анализа научных источников можно отметить высокую степень проработанности вопросов, связанных с процедурными механизмами таможенного администрирования, правовыми аспектами регулирования трансграничной электронной торговли и перспективами технологической модернизации таможенных процессов. Вместе с тем остаётся заметный пробел в научной дискуссии: в фокусе внимания практически не рассматривается проблема сжатия сегмента трансграничной интернет-торговли на фоне роста внутреннего рынка.

Игнорирование наблюдаемой тенденции затрудняет формирование целостного представления о текущих трансформациях рынка и их последствиях для таможенной политики, в связи с этим обращение к данной

проблематике позволяет расширить рамки анализа, выходя за пределы сугубо процедурных и нормативных вопросов к осмыслению структурных изменений в развитии электронной торговли.

### Материалы и методы

Методологическую базу исследования формирует совокупность научных методов, включающая анализ, синтез и статистический подход, применение которого обеспечивает возможность оценить масштабы развития локальной и трансграничной интернет-торговли и проследить их динамику за последние 7,5 лет. Материалами исследования выступают данные Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ). На рис. 1 представлены показатели динамики российского рынка интернет-торговли. Можно видеть, что начиная с 2018 г., российский рынок интернет-торговли растет именно за счёт локального сегмента, в то время как трансграничная торговля как в абсолютных, так и в относительных величинах, сжимается.



**Рис. 1. Показатели российского рынка интернет-торговли**

*Источник: составлено авторами по данным [1]*

**Fig. 1. Indicators of the Russian e-commerce market**

*Source: compiled by the authors according to [1]*

Так, в 2018 г. объём трансграничных закупок составлял 504 млрд руб. (30% рынка), к 2019 г. его доля снизилась до 29%, а к 2020 г. – до 14%, несмотря на номинальный рост до 440 млрд руб. в абсолютном выражении. После 2020 г. наблюдается не только относительное, но и абсолютное сокращение: в 2021 г. трансграничный сегмент упал до 317 млрд руб., в 2022 г. – до 177 млрд руб., а в 2023 г. и 2024 г. зафиксировался на уровне 197–270 млрд руб., а его доля в структуре рынка не превышает 3–4%. В первой половине 2025 г. объём трансграничной торговли составил всего 157 млрд руб., что эквивалентно 3% совокупного оборота. Локальный рынок, напротив,

растёт опережающими темпами: с 1,15 трлн руб. в 2018 г. до 8,7 трлн руб. в 2024 г., а его доля увеличилась с 70% до 97%.

Согласно данным, представленным в таблице 1, наиболее востребованной категорией трансграничной интернет-торговли выступает цифровая и бытовая техника, на долю которой приходится почти 30% зарубежных онлайн-заказов. Существенную часть занимает также категория мебели и товаров для дома, её удельный вес оценивается примерно в 20%. Значимыми позициями остаются одежда и обувь (10,5%), а также товары из сегментов красота и здоровье и автотовары, каждая из которых формирует по 6,5% трансграничного оборота.

**Таблица 1**

**Распределение товарных категорий на локальном и трансграничном рынках интернет-торговли в первом полугодии 2025 г.**

**Table 1**

**Distribution of product categories in the local and cross-border e-commerce markets in the first half of 2025**

Категория товаров	Локальный рынок	Трансграничная торговля
Продукты питания	20,5%	2,9%
Мебель и товары для дома	15,5%	20,9%
Одежда и обувь	13,6%	10,5%
Цифровая и бытовая техника	11,5%	28,8%
Автозапчасти и автоаксессуары	6,8%	6,5%
Цифровые товары	5,1%	1,8%
Красота и здоровье	4,9%	6,5%
Инструменты и садовая техника	4,6%	5,0%
Товары для детей	3,2%	2,9%
Спорттовары	2,8%	4,4%
Аксессуары	2,8%	2,7%
Товары для творчества	1,9%	2,3%
Аптеки	1,5%	1,7%
Прочее / не распределено	5,3%	3,2%

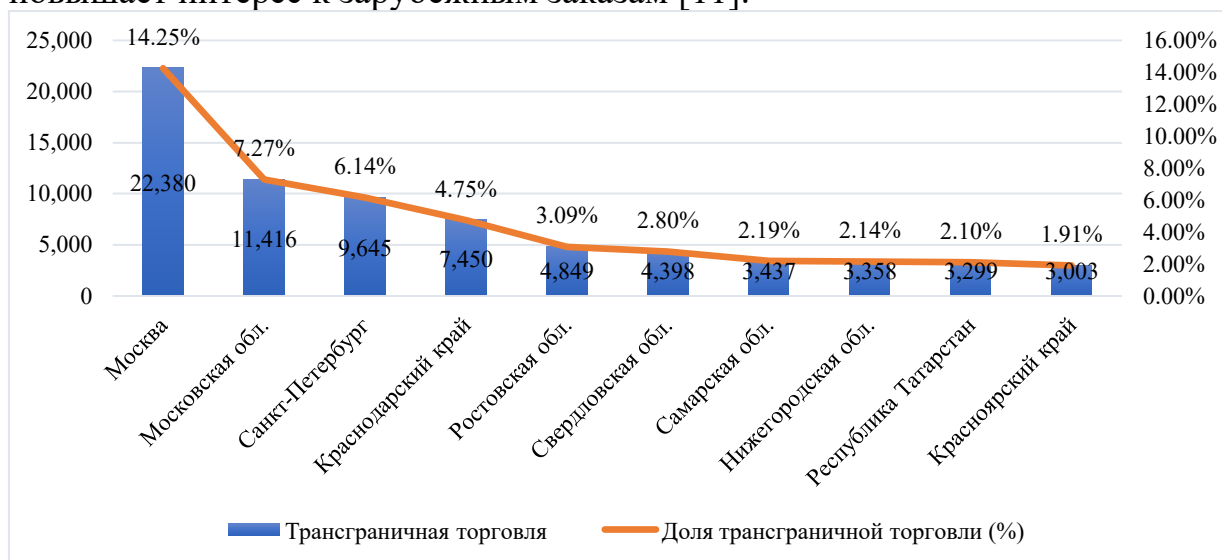
*Источник: составлено авторами по данным [1]*

*Source: compiled by the authors according to [1]*

Можно сделать вывод, что сжатие сегмента трансграничной интернет-торговли связано не столько с общим снижением потребности в зарубежных покупках или кризисом внешней торговли как таковой, сколько с перераспределением спроса в пользу локальных игроков. Ряд товарных категорий, которые ранее в основном приобретались за рубежом (например, одежда, обувь, бытовая техника, мебель), стали более доступны на российском рынке благодаря развитию отечественного производства и расширению ассортимента локальных интернет-площадок. В результате потребители получают возможность удовлетворять большую часть потребностей внутри страны, что снижает относительную роль трансграничных покупок.



Лидерами по объёму трансграничной интернет-торговли выступают Москва, Московская область и Санкт-Петербург, на них суммарно приходится почти треть всего объёма зарубежных онлайн-покупок (рис. 2). Южные регионы, такие как Краснодарский край и Ростовская область, также характеризуются относительно высокой долей трансграничных интернет-покупок. Здесь проявляется фактор географической близости к границам и доступности транспортных коридоров, который снижает сроки доставки и повышает интерес к зарубежным заказам [11].



**Рис. 2. Региональное распределение рынка трансграничной интернет-торговли в первом полугодии 2025 г.**

*Источник: составлено авторами по данным [1]*

**Fig. 2. Regional distribution of the cross-border e-commerce market in the first half of 2025**

*Source: compiled by the authors according to [1]*

Чем ближе регион к транспортным и таможенным узлам (юг России, западные регионы), тем выше интенсивность трансграничных покупок, что может быть связано как с доступом к международным почтовым и логистическим каналам, так и с упрощённым администрированием для доставки через конкретные направления. Данные рис. 2. показывают, что трансграничная интернет-торговля концентрируется в регионах, где покупатели имеют более прямой доступ к международным каналам доставки и где логистика тесно связана с функционированием таможенных пунктов пропуска.

### Результаты и обсуждение

Обсуждая вопросы таможенного администрирования трансграничных покупок, совершенных через Интернет, необходимо отметить, что в 2019 году порог беспошлинной торговли составлял 500 евро, а в 2020 он был понижен до 200 евро. Меры по снижению порога беспошлинного ввоза были приняты с



целью стимулирования развития внутреннего рынка интернет-торговли [12]. Смена правил сделала регулярные мелкие зарубежные заказы экономически невыгодными, поэтому многие продавцы и покупатели стали ориентироваться на местный рынок и крупные закупки. В марте 2022 года советом Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) временно введён лимит в 1000 евро для товаров, приобретаемых физическими лицами в зарубежных интернет-магазинах, пересылаемых перевозчиком или в почтовых отправлениях, при условии, что вес не превышает 31 кг [13]. Повышение лимита представляет собой реакцию на экономические и логистические трансформации, когда на фоне начала усиления санкционных ограничений многие зарубежные онлайн-магазины и производители сократили поставки или приостановили работу на российском рынке, создав дефицит и спровоцировав резкие скачки цен на иностранные товары. Повышение лимита рассматривалось как мера поддержки потребителей и смягчения ударов по рынку. Лимит был согласован в рамках Евразийской экономической комиссии, поэтому применялся ко всем странам-членам ЕАЭС (Россия, Беларусь, Казахстан, Киргизия, Армения) с некоторыми вариациями по весу и способу ввоза. Действие временного повышенного порога (1000 евро, 31 кг) продлевалось несколько раз, но с апреля 2024 года порог в 1000 евро официально перестал действовать, и лимит вновь установлен на уровне 200 евро.

Еще одним важным элементом регулирования вопросов трансграничной интернет-торговли, является вступление в силу Протокола ЕАЭС об электронной торговле, который вводит в Таможенный кодекс ЕАЭС отдельную категорию «товары электронной торговли», новую «декларацию на товары электронной торговли» и институт оператора электронной торговли (ОЭТ) – посредника, который сопровождает и декларирует покупки ФЛ, в т. ч. через «бондовый» склад. В протоколе предусмотрено, что ОЭТ уплачивает пошлины и НДС за покупателей и несёт ответственность за недостоверное декларирование [14].

В свете происходящих изменений перед российской таможенной системой возникает целый комплекс новых проблем. Так, в настоящее время Федеральная таможенная служба находится в стадии подготовки к внедрению механизмов администрирования товаров трансграничной интернет-торговли: разрабатываются проекты решений ЕЭК, регулирующие формат и порядок заполнения декларации на такие товары [15]. Решением Коллегии ЕЭК в декабре 2024 года была утверждена форма декларации на товары электронной торговли (ДЭТ) как унифицированного инструмента декларирования товаров, приобретаемых физическими лицами через трансграничную электронную торговлю.

Среди ключевых принципов, заложенных в этом документе, можно отметить определение «товарной партии» (на основе общей накладной или общего отправителя/получателя), требование униформного заполнения



сведений (с применением справочников и классификаторов Союза) и разграничение ответственности, особенно через институт оператора электронной торговли, который берет на себя обязанность по декларированию от имени покупателей [16]. В сущности, ДЭТ призвана значительно упростить административные процессы, поскольку она заменяет множество индивидуальных деклараций единым форматом, сокращает дублирование данных и обеспечивает централизованный контроль. Кроме того, на переходный период до 1 января 2026 г. допускается неполное указание части сведений о покупателе с последующим дозаполнением, что в некоторой мере сглаживает нагрузку на участников рынка в момент внедрения нового режима.

Однако, несмотря на преимущества инициативы, текст документа допускает неоднозначность в определении границ применения ДЭТ. В частности, определён ряд ситуаций, какие поставки считаются «одной товарной партией» и как формируется партия [16, пункт 2], также в тексте не до конца сняты вопросы о том, когда поставка приобретает коммерческий (оптовый) характер и выходит за рамки электронной торговли (например, набор мелких посылок от одного отправителя одному получателю, оформляемых отдельно). Наличие допущений создаёт риск разночтений при квалификации операций (личное пользование или коммерческая реализация), что критично для определения ставки и порядка декларирования.

Решение прямо допускает, что до 1 января 2026 оператор может указывать в декларации неполные сведения о покупателе, а часть данных может быть подана «после выпуска товаров» [16]. Временная послабляющая норма облегчает внедрение, но одновременно создаёт окно для злоупотреблений: в переходный период возрастает риск расхода бюджета и уклонений. Порядок содержит много ситуационных определений, в том числе для товаров, помещаемых на таможенный склад, реэкспортируемых, передаваемых между операторами и т.п. На практике маркетплейсы и логисты формируют смешанные отправления, объединяют товар от множества продавцов, и, как следствие, их привязка к единой «партии» и одному получателю может быть технически и юридически проблематичной.

Таким образом, несмотря на наличие утверждённой формы и Порядка, до фактической имплементации (принятия национальных актов, настройки ИТ) таможенные органы продолжают работать по прежним правилам, что вызывает неопределённость у бизнеса и снижает эффективность управления переходом. Помимо этого, отложенная обязательность полной идентификации покупателей (до 01.01.2026) и незрелость ИТ-интеграции создают пространство для реализации серых схем, включающих дробление партий, использование «серых» логистических цепочек, и т.п. Введение декларации на товары электронной торговли и института оператора электронной торговли требует глубокой технологической стыковки таможенных систем с ИТ-инфраструктурой маркетплейсов, логистических компаний и банков.



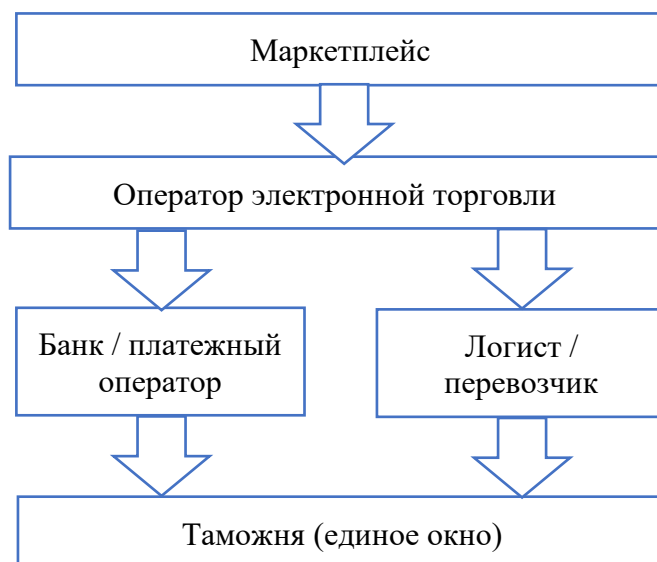
Недостаточная синхронизация грозит ростом транзакционных издержек, увеличением времени оформления и сбоям при массовых потоках поставок.

Также в свете законодательных изменений, регулирующих деятельность таможенных органов, нарастают риски асимметрии регулирования внутри ЕАЭС. Несмотря на согласование общих правил на уровне ЕЭК, практика их применения в государствах-членах может существенно различаться, на что указывают в своей статье С.А. Хапилин, О.Б. Иванова и А.Ф. Хапилин [9]. Поскольку рассматриваемое Решение Коллегии вступает в силу в привязке к Протоколу о внесении изменений в Договор о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, отдельные государства участники должны будут привести национальное законодательство в соответствие с требованиями ДЭТ. В результате на практике возможна разноскоростная имплементация, которая создаст правовой и операционный разрыв на внутреннем рынке Союза. В итоге создаются возможности для «регулятивного арбитража», когда логистические операторы и маркетплейсы могут выбирать юрисдикцию с наименее строгим администрированием.

Подводя итоги, можно указать на ряд противоречий, которые представляют проблематику таможенного администрирования трансграничных интернет-покупок: неопределённость в разграничении личных и коммерческих партий товаров; наличие рисков злоупотреблений в переходный период внедрения декларации на товары электронной торговли; технические и правовые сложности интеграции таможенных систем с цифровой инфраструктурой маркетплейсов, логистов и банков; а также асимметрия регулирования внутри ЕАЭС.

Для преодоления указанных выше проблемных аспектов целесообразно нормативно уточнить критерии отнесения поставок к «товарам для личного пользования» и «коммерческим партиям», исключив возможность разночтений. Также в переходный период следует усилить механизмы мониторинга и контроля операторов электронной торговли, компенсируя временное послабление (неполная идентификация покупателей) за счет использования риск-ориентированного подхода и выборочных проверок по наиболее чувствительным категориям товаров [3; 9].

Целесообразным в контексте повышения эффективности таможенного администрирования трансграничных интернет-покупок является создание единого цифрового интеграционного контура «таможня – оператор – маркетплейс – логист – банк», обеспечивающего обмен данными и минимизацию транзакционных издержек, а также позволяющего исключить задержки при массовых потоках поставок. В сущности, на фоне повышения популярности трансграничной интернет-торговли с использованием маркетплейсов, таких как Ozon и Aliexpress, создание такого контура является оправданным (см. рис. 3).



**Рис. 3. Архитектура единого цифрового интеграционного контура «таможня – оператор – маркетплейс – логист – банк»**

*Источник: составлено авторами*

**Fig. 3. Architecture of the unified digital integration circuit "customs – operator – marketplace – logistics – bank"**

*Source: compiled by the authors*

Показано, что маркетплейс передает сведения о заказах (ассортимент, стоимость, продавец, получатель), оператор электронной торговли консолидирует данные, формирует декларацию (ДЭТ), вносит сведения о покупателе и несет ответственность за корректность информации. Логист/перевозчик добавляет транспортные и складские данные: вес, трек-номер, пункт пересечения границы, сведения о консолидации партий, а платежный оператор (банк) подтверждает факт оплаты и предоставляет сведения о транзакции, что помогает верифицировать покупателя и сумму сделки. Таможенные органы получают консолидированные сведения в режиме реального времени, проводят автоматизированный анализ рисков и принимают решение о выпуске товара, выборе формы контроля или доначислении пошлин/НДС.

В-четвертых, для разрешения актуальных проблемных вопросов таможенного администрирования, важно разработать согласованные механизмы имплементации норм ДЭТ на уровне всех государств-членов ЕАЭС, включая поэтапные дорожные карты и методические разъяснения ЕЭК, призванные устранить асимметрию и снизить риски регулятивного арбитража.

В целом предложенные меры, включающие уточнение критериев партий, развитие риск-ориентированного контроля, внедрение интеграционного цифрового контура и согласованная имплементация норм ЕАЭС, способны обеспечить баланс между интересами государства, бизнеса и

потребителей, а также способствовать устойчивому развитию сегмента трансграничной интернет-торговли в России.

### **Заключение**

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что сжатие сегмента трансграничной интернет-торговли в России обусловлено не только изменениями таможенных правил или логистическими барьерами, но, прежде всего, структурными сдвигами на внутреннем рынке. Ускоренное развитие отечественных интернет-площадок, расширение ассортимента и рост локального производства привели к перераспределению потребительского спроса в пользу российских продавцов, что объективно снижает долю зарубежных онлайн-заказов. Однако данная тенденция не снимает, а, напротив, усиливает значимость вопросов таможенного администрирования: даже при сокращении доли трансграничного сегмента сохраняется необходимость эффективного контроля за международными потоками товаров, особенно в условиях риска серых схем и регулятивного арбитража внутри ЕАЭС.

Наблюдаемая тенденция к снижению доли трансграничных интернет-покупок требует переосмысления функций таможни, которая должна перестать восприниматься исключительно как механизм фискального контроля и превратиться в интеграционный центр, обеспечивающий прозрачность и устойчивость торговых процессов. Реализация таких задач возможна на основе внедрения единой декларации на товары электронной торговли, института оператора электронной торговли, а также построения цифрового интеграционного контура «таможня – оператор – маркетплейс – логист – банк». Практическое внедрение указанных подходов позволит минимизировать транзакционные издержки, снизить риск злоупотреблений в переходный период и создать условия для гармонизации таможенных процедур в рамках ЕАЭС.

### **Литература**

1. Рынок интернет-торговли в России // АКИТ. [Электронный ресурс]. URL: <https://akit.ru/analytics/analyt-data> (дата обращения: 22.08.2025).
2. Борисова Е.М., Коптева Л.А. Актуальные вопросы таможенного администрирования интернет-торговли по обеспечению соблюдения прав на объекты интеллектуальной собственности в Российской Федерации // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/41ECVN323.pdf>.
3. Гончарук И.В. Проблемы таможенного регулирования трансграничной электронной торговли предприятий. Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 7. С. 98–110.



4. Дианова В.Ю., Мандрашов Е.И., Евсиков А.М. Таможенное регулирование трансграничной (внешней) электронной торговли в рамках эксперимента с бондовыми складами // Таможенное дело. 2023. № 4. С. 13–21.
5. Пэйюань Л. Таможенное регулирование трансграничной электронной торговли: роль международного права // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и Право. 2025. № 3. С. 107–110.
6. Маслова Ж.Н. Международные стандарты электронной коммерции и перспективы их реализации в таможенной службе Российской Федерации // Вестник Российской таможенной академии. 2020. №4. С. 48–54.
7. Рощина Л.Н., Таранов П.В. Таможенное администрирование в условиях глобальной турбулентности: фактический контроль на южных рубежах // Прогрессивная экономика. 2025. № 1. С. 195–209.
8. Лебедев А.С. Проблемы правового регулирования трансграничной электронной торговли в Евразийском экономическом союзе. ЕВРАЗИЙСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ: экономика, право, политика. 2020. № 2. С. 65–71.
9. Хапилин С.А., Иванова О.Б., Хапилин А.Ф. К вопросу о повышении эффективности проведения таможенного контроля на основе рискоориентированного подхода в Евразийском экономическом союзе // Прогрессивная экономика. 2025. № 8. С. 19–30.
10. Ревина С.Н., Лунева У.С. Вопросы таможенного регулирования в условиях развития интернет-торговли // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 4 (130). С. 47–51.
11. Куликова И.В., Соленая С.В. Анализ применения таможенных процедур экспорта и выпуска для внутреннего потребления и их влияние на развитие Южного федерального округа // Прогрессивная экономика. 2024. № 9. С. 75–90.
12. Порог беспошлинного ввоза товаров для личного пользования, доставляемых перевозчиком или пересылаемых в международных почтовых отправлениях, снижен до 200 евро // СПС Консультант Плюс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_341400/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_341400/) (дата обращения: 25.08.2025).
13. Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 20.12.2017 N 107 (ред. от 18.10.2024) "Об отдельных вопросах, связанных с товарами для личного пользования" // СПС Консультант Плюс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_293595/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_293595/) (дата обращения: 26.08.2025).
14. ФТС рассказала о подготовке таможенного администрирования товаров электронной торговли // Общественный совет при ФТС России. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.osfts.ru/novosti/2024/4920-fts->

rasskazala-o-podgotovke-tamozhennogo-administrirovaniya-tovarov-elektronnoj-torgovli (дата обращения: 28.08.2025).

15. Об итогах работы таможенных органов Российской Федерации в 2024 году и задачах на 2025 год // Альта Софт. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.alt.ru/expert\\_opinion/118089/](https://www.alt.ru/expert_opinion/118089/) (дата обращения: 30.08.2025).

16. Решение Коллегии ЕЭК от 17.12.2024 № 143 "О декларации на товары электронной торговли" // Альта Софт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/24kr0143/> (дата обращения: 30.08.2025).

### References

1. Rynok internet-torgovli v Rossii [Internet trade market in Russia]. AKIT. Retrieved from: <https://akit.ru/analytics/analyt-data> (Date of access: 22.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

2. Borisova, E. M., & Kopteva, L. A. (2023). Aktual'nye voprosy tamozhennogo administrirovaniya internet-torgovli po obespecheniyu soblyudeniya prav na ob'ekty intellektual'noi sobstvennosti v Rossiiskoi Federatsii [Current issues of customs administration of Internet commerce to ensure compliance with intellectual property rights in the Russian Federation]. Vestnik evraziiskoi nauki [Herald of Eurasian Science], 15(3). Retrieved from: <https://esj.today/PDF/41ECVN323.pdf> (In Russ., abstract in Eng.)

3. Goncharuk, I. V. (2024). Problemy tamozhennogo regulirovaniya transgranichnoi elektronnoy trgovli predpriyatii [Problems of customs regulation of cross-border e-commerce of enterprises]. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Journal], 7, 98–110. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Dianova, V. Yu., Mandrashov, E. I., & Evsikov, A. M. (2023). Tamozhennoe regulirovanie transgranichnoi (vneshnei) elektronnoy trgovli v ramkakh eksperimenta s bondovymi skladami [Customs regulation of cross-border (foreign) e-commerce within the framework of the bonded warehouses experiment]. Tamozhennoe delo [Customs Affairs], 4, 13–21. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Peiyuan, L. (2025). Tamozhennoe regulirovanie transgranichnoi elektronnoy trgovli: rol' mezhdunarodnogo prava [Customs regulation of cross-border e-commerce: the role of international law]. Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo [Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law], 3, 107–110. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Maslova, Zh. N. (2020). Mezhdunarodnye standarty elektronnoy kommertsii i perspektivy ikh realizatsii v tamozhennoi sluzhbe Rossiiskoi Federatsii [International standards of e-commerce and prospects for their implementation in the customs service of the Russian Federation]. Vestnik Rossiiskoi tamozhennoi



akademii [Bulletin of the Russian Customs Academy], 4, 48–54. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Roshchina, L. N., & Taranov, P. V. (2025). Tamozhennoe administrirovanie v usloviyakh global'noi turbulentnosti: fakticheskii kontrol' na yuzhnykh rubezhakh [Customs administration in the conditions of global turbulence: factual control on the southern borders]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 1, 195–209. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Lebedev, A. S. (2020). Problemy pravovogo regulirovaniya transgranichnoi elektronnoy trgovli v Evraziiskom ekonomicheskom soyuze [Problems of the Eurasian Economic Union Cross-border E-Commerce Legal Regulation]. *Evraziiskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika [Eurasian Integration: Economics, Law, Politics]*, 2, 65–71. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Khapilin, S. A., Ivanova, O. B., & Khapilin, A. F. (2025). K voprosu o povyshenii effektivnosti provedeniya tamozhennogo kontrolya na osnove riskoorientirovannogo podkhoda v Evraziiskom ekonomicheskom soyuze [On improving the effectiveness of customs control based on a risk-oriented approach in the Eurasian Economic Union]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 8, 19–30. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Revina, S. N., & Luneva, U. S. (2023). Voprosy tamozhennogo regulirovaniya v usloviyakh razvitiya internet-torgovli [Issues of customs regulation in the context of the development of internet trade]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal [International Research Journal]*, 4(130), 47–51. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Kulikova, I. V., & Solenaya, S. V. (2024). Analiz primeneniya tamozhennykh protsedur eksporta i vypuska dlya vnutrennego potrebleniya i ikh vliyanie na razvitie Yuzhnogo federal'nogo okruga [Analysis of the application of customs procedures of export and release for domestic consumption and their impact on the development of the Southern Federal District]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 75–90. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Porog besposhlinnogo vvoza tovarov dlya lichnogo pol'zovaniya, dostavlyaemykh перевозчиком или пересылаемых в международных почтовых отправлениях, снижен до 200 евро [Duty-free import threshold for goods for personal use delivered by carrier or sent in international postal items reduced to 200 euros]. Consultant Plus. Retrieved from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_341400/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_341400/) (Date of access: 25.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

13. Reshenie Soveta Evraziiskoi ekonomicheskoi komissii ot 20.12.2017 No. 107 (red. ot 18.10.2024) “Ob otdel'nykh voprosakh, svyazannykh s tovarami dlya lichnogo pol'zovaniya” [Decision of the Council of the Eurasian Economic

Commission of 20.12.2017 No. 107 (as amended on 18.10.2024) “On certain issues related to goods for personal use”. Consultant Plus. Retrieved from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_293595/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_293595/) (Date of access: 26.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

14. FTS rasskazala o podgotovke tamozhennogo administrirovaniya tovarov elektronnoy trgovli [Federal Customs Service announced the preparation of customs administration of e-commerce goods]. Obshchestvennyi soviet pri FTS Rossii [Public Council under the Federal Customs Service of Russia]. Retrieved from: <https://www.osfts.ru/novosti/2024/4920-fts-rasskazala-o-podgotovke-tamozhennogo-administrirovaniya-tovarov-elektronnoj-torgovli> (Date of access: 28.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

15. Ob itogakh raboty tamozhennykh organov Rossiiskoi Federatsii v 2024 godu i zadachakh na 2025 god [On the results of the work of the customs authorities of the Russian Federation in 2024 and tasks for 2025]. Alta Soft. Retrieved from: [https://www.alta.ru/expert\\_opinion/118089/](https://www.alta.ru/expert_opinion/118089/) (Date of access: 30.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

16. Reshenie Kollegii EEK ot 17.12.2024 No. 143 “O deklaratsii na tovary elektronnoy trgovli” [Decision of the Board of the Eurasian Economic Commission of 17.12.2024 No. 143 “On the declaration of e-commerce goods”]. Alta Soft. Retrieved from: <https://www.alta.ru/tamdoc/24kr0143/> (Date of access: 30.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

© Куликова И.В., Рощина Л.Н., Солёная С.В., 2025 г.

Международный научно-исследовательский журнал  
«Прогрессивная экономика»  
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/zarubezhnaya-praktika-byudzhnogo-federalizma-i-perspektivy-eyo-primeneniya-v-rossii/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/zarubezhnaya-praktika-byudzhnogo-federalizma-i-perspektivy-eyo-primeneniya-v-rossii/)  
Научная статья / Original article  
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3  
УДК 336.14  
DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_178



## ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА БЮДЖЕТНОГО ФЕДЕРАЛИЗМА И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЁ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ

*Малых К.С., аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7974-3795>

**Аннотация.** Целью статьи является изучение зарубежных практик бюджетного федерализма и анализ перспектив их применения в российских реалиях. Эффективная система межбюджетных отношений необходима для нормального функционирования российской экономики, и для её формирования мы можем обратиться к практикам иных государств, обладающих большим историческим опытом, чем Россия. Проводя комплексный анализ эффективности зарубежных практик и рассматривая перспективы их реализации с учётом специфики российской экономики, автор ставит целью разработать комплекс мер, которые бы позволили сформировать в России эффективные и справедливые механизмы перераспределения финансовых ресурсов между федеральным центром и регионами. Научная новизна исследования заключается в многостороннем рассмотрении практики формирования межбюджетных отношений в различных странах и практическом анализе перспектив её применения в российской экономике с конкретными примерами. При исследовании использовались такие методы, как анализ, синтез. В ходе исследования рассмотрена практика межбюджетных трансфертов в таких странах, как Германия, США, Канада, Индия. На основании этих данных были выдвинуты предложения о реализации в России таких практик, как горизонтальное бюджетное выравнивание между регионами, формирование межбюджетных трансфертов в виде целевых грантов, предоставление преференций труднодоступным регионам. Практическая значимость исследования заключается в возможности совершенствования системы межбюджетных отношений в Российской Федерации за счёт данных мер, что позволит оказать существенную помощь развитию регионов.

**Ключевые слова:** бюджетный федерализм, межбюджетные отношения, межбюджетные трансферты, дотации, бюджетная система.

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



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

**Для цитирования:** Малых К.С. Зарубежная практика бюджетного федерализма и перспективы её применения в России // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 178–188. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_178](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_178).

Статья поступила в редакцию: 03.09.2025 г. Одобрена после рецензирования: 01.10.2025 г. Принята к публикации: 02.10.2025 г.

## FOREIGN PRACTICE OF FISCAL FEDERALISM AND PROSPECTS FOR ITS APPLICATION IN RUSSIA

*Malykh K.S., Postgraduate student, Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration, Moscow, Russia*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7974-3795>

**Abstract.** The purpose of this article is to study international practices of fiscal federalism and analyze the prospects for their application in the Russian context. An effective system of interbudgetary transfers is essential for the proper functioning of the Russian economy, and to develop one, we can look to the practices of other countries with greater historical experience than Russia. By conducting a comprehensive analysis of the effectiveness of international practices and considering the prospects for their implementation, taking into account the specifics of the Russian economy, the author aims to develop a set of measures that would enable the creation of effective and equitable mechanisms for the redistribution of financial resources between the federal center and the regions in Russia. The scientific novelty of this study lies in its comprehensive examination of the practice of forming interbudgetary relations in various countries and a practical analysis of the prospects for its application in the Russian economy, using specific examples. The study utilized methods such as analysis and synthesis. The study examined the practice of interbudgetary transfers in countries such as Germany, the USA, Canada, and India. Based on these data, proposals were put forward for the implementation of such practices in Russia as horizontal budget equalization between regions, the formation of interbudget transfers in the form of targeted grants, and the provision of preferences to hard-to-reach regions. The practical significance of the study lies in the potential for improving the system of interbudgetary relations in the Russian Federation through these measures, which will significantly support regional development.

**Keywords:** budgetary federalism, interbudgetary relations, interbudgetary transfers, subsidies, budget system.

*JEL classification: H72, H77, R11.*

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

**For citation:** Malykh K.S. (2025) Foreign practice of fiscal federalism and prospects for its application in Russia. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 178–188, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_178](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_178) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 03/09/2025. Approved after review: 01/10/2025. Accepted for publication: 02/10/2025.



## Введение

Бюджетный федерализм представляет собой систему организации отношений государственных органов и бюджетов различных уровней, основанную на распределении полномочий, доходов и расходов. Данная система направлена на формирование справедливой и эффективной системы межбюджетных отношений, обеспечение финансовой самостоятельности и ответственности субъектов государства, грамотное распределение ресурсов и устранение дисбаланса в экономическом развитии регионов. На протяжении всей истории современной России государство работало над формированием эффективной системы бюджетного федерализма, проводило реформы финансовой системы и вводило новые практики для обеспечения справедливого и эффективного распределения ресурсов между бюджетами различных уровней. Однако на данный момент ряд вопросов межбюджетных отношений остаётся нерешёнными и требует дальнейших преобразований. В связи с этим, мы можем обратиться к опыту зарубежных государств, рассмотреть влияние конкретных практик на реализацию межбюджетных отношений в этих государствах. При этом, анализируя данные практики, важно учитывать особенности российской экономики в целом и финансовые условия конкретных регионов. Таким образом, *целью* статьи является анализ зарубежных практик бюджетного федерализма и перспективы их реализации в Российской Федерации.

## Обзор литературы

Существующую в России систему межбюджетных отношений в своих работах изучали Д.Ю. Землянский [1], Н.В. Зубаревич [2]. Анализируя зарубежный опыт бюджетного федерализма и перспективы реализации данных практик в России, ряд специалистов ссылаются на опыт европейских стран, к примеру, Н.В. Юлдашева [3], Я.В. Трофимова [4]. Многие экономисты, такие как И.Ю. Арлашкин [5], Ю.Г. Тюрина [6] также ссылаются на опыт североамериканских государств в области применения целевых межбюджетных трансфертов. Ряд авторов, к примеру О.Н. Быстрицкая [7], Р.А. Юсупова [8] предлагают ориентироваться на опыт стран Азии, таких как Япония и Индия. Анализ научных источников показал, что среди зарубежных практик бюджетного федерализма наиболее релевантными для российских реалий являются горизонтальное выравнивание бюджетов между регионами, предоставление бюджетных трансфертов в виде целевых грантов и предоставление преференций отдельным регионам, экономическая ситуация в которых осложнена их географическим положением. Данные меры позволят сформировать справедливую и эффективную систему межбюджетных отношений.

## Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют исследования российских и зарубежных специалистов на тематику бюджетного



федерализма и межбюджетных отношений, нормативно-правовые акты различных государств, регулирующие межбюджетные отношения, статистические данные, отображающие экономические показатели стран и отдельных регионов. Методами исследования стали метод анализа и синтеза.

### **Результаты и обсуждение**

Значение бюджетного федерализма в России обусловлено несколькими ключевыми факторами:

- перераспределение ресурсов между федеральным и региональными бюджетами позволяет сократить разрыв в уровне доходов между субъектами федерации и равномерно реализовать развитие регионов;
- бюджетный федерализм позволяет учитывать специфику каждого региона и обеспечивает гибкость в распределении финансовых ресурсов, направляя средства туда, где они наиболее необходимы;
- передаваемые в рамках межбюджетных трансфертов средства могут быть использованы для финансирования региональной системы здравоохранения, образования и иных направлений социальной политики, позволяя обеспечить доступность качественных услуг населению даже в регионах с ограниченными бюджетными возможностями;
- трансферты способствуют развитию экономики регионов путем финансирования инвестиционных проектов, поддержки инноваций и реализации мероприятий по улучшению инвестиционного климата.

В рамках анализа мер по совершенствованию системы бюджетного федерализма в России мы можем обратиться к опыту зарубежных государств, перенимая наиболее эффективные практики с учётом особенностей национальной экономики России. При анализе зарубежных практик бюджетного федерализма и перспектив их применения в России важно учитывать опыт стран, схожих с нашей страной по ряду характеристик, таких как территориальная протяженность, многонациональность населения, разнообразие регионов по уровню экономического развития и административному устройству.

В данном контексте научный интерес представляет опыт Германии, чья бюджетная система, административное устройство и экономическая обстановка в регионах схожа с российской по ряду факторов. И Германия, и Россия являются крупными странами с обширной территорией и разнообразием региональных условий. Подобная структура предполагает необходимость гибкого подхода к управлению финансовыми ресурсами на разных уровнях власти. Это обуславливает важность разработки эффективных механизмов межбюджетных отношений, позволяющих сбалансированно распределять финансовые потоки между центром и регионами.

Обе страны характеризуются наличием трех уровней власти: федеральный, региональный и местный. Такая иерархия требует четких



разграничений полномочий и ответственности, что создает потребность в создании прозрачных и понятных процедур формирования и исполнения бюджетов всех уровней. И в Германии, и в России наблюдаются существенные различия в уровне экономического развития отдельных территорий. Так, в Германии, сохраняется существенная диспропорция в развитии между экономически сильными землями (например, Баварией) и менее благополучными регионами [9]. Аналогично, в России уровень благосостояния варьируется от Москвы и Санкт-Петербурга до удалённых «депрессивных» субъектов. Поэтому задача финансового выравнивания играет важную роль в обеих странах. В связи с этим, в Германии существует практика горизонтального перераспределения средств от более развитых регионов к бедным, что, в частности, используется для устранения сохраняющегося дисбаланса в экономическом развитии между западными и восточными регионами [10].

Данная практика может быть применена в России, поскольку в нашей стране также сохраняется ощутимый дисбаланс в доходах и возможностях регионов. Некоторые субъекты Федерации значительно опережают другие по показателям ВВП на душу населения, объёму инвестиций и качеству инфраструктуры. Немецкий механизм горизонтального выравнивания позволит направить дополнительные средства в менее развитые регионы, способствуя ускорению темпов роста экономики и улучшению качества жизни населения. Реализация горизонтального выравнивания также обеспечит более равномерное распределение общественных благ среди жителей всей страны. Это приведет к снижению социальных напряженностей, вызванных экономическим разрывом между регионами.

Часть специалистов, анализируя зарубежный подход к бюджетному федерализму, акцентирует внимание на опыте североамериканских стран [11]. Релевантность опыта США и Канады для России обусловлена федеративным устройством этих государств и сохраняющейся дифференциацией в развитии между регионами. Также схожесть России и Канады заключается в географическом расположении: существенная часть обеих стран расположена на Крайнем Севере, что создаёт дополнительные задачи в экономическом развитии расположенных там регионов.

Особенностью бюджетных систем данных государств является широкое применение межбюджетных трансфертов. Так, в США межбюджетные трансферты представлены преимущественно категориальными и блочными грантами. Категориальные гранты направлены ориентированы на узконаправленные цели и призваны стимулировать деятельность регионов на реализацию общегосударственных задач. В связи с этим предоставление данного типа грантов осуществляется на конкурсной основе, что также должно мотивировать региональные власти на эффективную работу.



Блочные гранты распределяются исходя из специфики отрасли. Региональные власти обладают большей автономией при использовании данного вида грантов, что может создавать большой риск неэффективного использования бюджетных средств. Размер блочных грантов может быть установлен на основе показателя «на душу населения» или потребностей государства. Каждый штат должен восполнить любой дефицит финансирования, если есть разница между их расходами и суммой, установленной федеральным правительством. Блочные гранты направлены на повышение уровня жизни граждан и стимулирование экономического развития регионов. Ярким примером служит CDBG – грант, используемый для улучшения городских и сельских сообществ и поддерживающий инициативы по обеспечению доступного жилья, модернизации инфраструктуры и экономическому развитию. Другой вид блочного гранта – TANF – представляет собой программу федеральной поддержки семей с низким уровнем дохода. За его счёт финансируются такие услуги, как уход за детьми, обучение профессии и временная финансовая помощь.

Стоит также отметить, что система бюджетного федерализма в США носит конкурентный характер. Так, в отношении штата, на протяжении двух лет являющимся дотационным, вводятся дополнительные меры контроля со стороны федерального центра, направленные на повышение эффективности местных властей и формированию условий для экономического роста. Правительство может пересмотреть эффективность программ, финансируемых этими грантами, перед решением продолжать или корректировать финансирование.

Помимо этого, в США существует система «лабораторий практик», когда отдельные бюджетные меры в порядке эксперимента реализуются в отдельных штатах, и в дальнейшем, в случае успешной реализации данный опыт могут перенимать и другие регионы [12]. Целевые межбюджетные трансферты также широко применяются в Канаде. Посредством таких трансфертов, как социальный трансферт и консолидированный трансферт на здравоохранение, осуществляется финансирование регионального здравоохранения, высшего образования и социальной поддержки.

Другим инструментом поддержки региональных бюджетов служит консолидированный капитальный трансферт, посредством которого бюджетные средства могут быть напрямую переданы муниципалитетам для поддержки устойчивого развития муниципальной инфраструктуры. В рамках данной программы федеральный центр дважды в год осуществляет трансферты в региональные бюджеты, а те в дальнейшем распределяют средства между муниципалитетами исходя из приоритетности инфраструктурных проектов. Такую систему финансирования муниципальных проектов можно считать более эффективной, чем прямое финансирование из федерального центра, поскольку региональные власти

имеют более чёткое представление того, какие именно муниципальные проекты нуждаются в финансировании. Консолидированный капитальный трансферт не носит конкретного целевого характера и распределение трансфертных средств находится в компетенции муниципалитета. Так, в провинции Юкон трансфертные средства распределяются на поддержку муниципальных властей, коренных народов и некорпоративных сообществ.

Помимо этого, в Канаде существует программа выравнивания региональных доходов, в рамках которой федеральный центр передаёт средства провинциям, бюджетная обеспеченность которых не достаёт до среднего показателя по стране. Сумма трансферта при этом равна сумме, недостающей до этого показателя. Использование межбюджетных трансфертов, подобно американским и канадским схемам, способно снизить зависимость регионов от федерального центра и увеличить ответственность местных органов власти за эффективное использование выделяемых средств, что способствует решению существующей в России проблемы неэффективного использования бюджетных средств на региональном уровне. Регионы получают возможность реализовывать собственные программы развития, основываясь на конкретных потребностях своего населения.

Часть специалистов при анализе перспектив развития бюджетного федерализма в России также предлагает обратиться к опыту азиатских стран, в частности Индии [13]. Индия также является федеративным государством и отличается географической неоднородностью её субъектов, что делает её опыт релевантным для российских реалий. Примечательной особенностью индийской системы бюджетного федерализма является асимметричная система распределения полномочий между регионами, когда штаты, расположенные в труднодоступных горных регионах страны, наделены льготами по освобождению от определённых видов налогов и получению дополнительных трансфертов из федерального центра, направленных на развитие инфраструктуры и экономики. В целом в Индии существует три вида трансфертов из федерального бюджета: направленные на покрытие текущих расходов, на конкретные социально значимые проекты и на финансирование капитальных вложений, индивидуально адресуемые различным штатам.

Также для Индии характерна система непосредственного бюджетирования муниципалитетов из федерального бюджета в рамках специальных программ по развитию конкретных образований и дифференциации местных бюджетов. Схожая система асимметричности в бюджетном федерализме существует в Канаде, где действует ряд соглашений между федеральным правительством и отдельными северными и малонаселёнными провинциями о предоставлении дополнительных межбюджетных трансфертов и содействии в реализации государственных услуг [14].



В Канаде сформирован отдельный государственный орган - Канадское агентство экономического развития северных территорий, деятельность которого направлена на формирование в северных регионах устойчивой и дифференцированной экономики. Помимо экономической поддержки, данное агентство также реализует культурные программы, направленные на поддержку коренных народов и содействие их интеграции в экономическую деятельность региона. Важным аспектом развития северных регионов также является обеспечение доступа их жителей к образованию, что осуществляется посредством финансирования ряда колледжей.

Агентство также активно сотрудничает с другими государственными органами при реализации федеральных инфраструктурных проектов в северных регионах, принимая участие в экологической оценке и разработке нормативно-правовых актов. Кроме того, в Канаде действует ряд фондов, направленных на реализацию целевых проектов на северных территориях. Так, Фонд рабочих мест и роста оказывает финансовую поддержку предприятиям по созданию рабочих мест, таким образом обеспечивая дальнейшее экономическое развитие регионов. Фонд помощи туризму способствует развитию туристической деятельности в регионах, оказывая поддержку соответствующим организациям. Фонд инициатив северных изолированных содействует продовольственным организациям в производстве качественных продуктов для населения.

В целом, такую асимметричную модель можно считать справедливой, поскольку преференции обусловлены географическим расположением таких регионов, которая существенно ограничивает способность к самостоятельному экономическому развитию. Аналогичная система может быть реализована и в России, в частности в отношении регионов Крайнего Севера, в отношении которых уже используется ряд экономических льгот. Другим ярким примером субъекта, в отношении которого можно реализовать подобные меры, является Республика Тыва, являющаяся труднодоступным регионом из-за своего географического положения в центре Азии, окруженного горами, что затрудняет транспортное сообщение и делает его малопопулярным для туризма. Кроме того, регион характеризуется низким уровнем социально-экономического развития, что также влияет на доступность и привлекательность для жизни [15].

### **Заключение**

В процессе исследования автором был выявлен ряд зарубежных практик бюджетного федерализма, который станет релевантным для российских реалий и повысит эффективность межбюджетных отношений. Грамотное применение целевых трансфертов позволит реализовывать социальные и инфраструктурные проекты в наиболее нуждающихся регионах. Специфические проблемы отдельных субъектов, обусловленные географическим расположением регионов, могут быть решены посредством



предоставления им трансфертов в преференциальном порядке, как это успешно реализуется в Канаде и Индии. Перспектива дальнейших исследований заключается в развитии изложенных в статье тезисов о развитии бюджетного федерализма, составлении детальных прогнозов влияния рассмотренных мер на межбюджетные отношения.

### Литература

1. Землянский Д.Ю., Климанов В.В. Устойчивость региональных бюджетов в условиях санкций в 2022–2024 годах // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 1 (66). С. 308–316.
2. Зубаревич Н.В. Регионы России в конце 2023 г.: удалось ли преодолеть кризисный спад? // ВТЭ. 2024. № 1. С. 34–47.
3. Юлдашева Н.В. Мировой опыт формирования доходов местных бюджетов (на примере стран Европы) // Проблемы современной науки и образования. 2016. № 6 (48). С. 82–85.
4. Трофимова Я. В. Германский путь к фискальному федерализму // Экономическая политика. 2025. Т. 20. № 1. С. 106–124.
5. Арлашкин И.Ю., Ганган А.С., Дерюгин А.Н., Прока К.А. Предоставление блочных трансфертов: опыт США, Австралии и Канады // Финансовый журнал. 2016. № 1 (29). С. 41–49.
6. Тюрина Ю.Г. Подходы к классификации межбюджетных трансфертов в мировой практике // Вестник экономической безопасности. 2022. № 3. С. 294–297.
7. Оксана Н.Б., Ильина Т.Г. Исследовательские взгляды на проблемы формирования доходов местных бюджетов: российский и зарубежный опыт // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2023. № 63. С. 154–169.
8. Юсупова Р. А. Межбюджетные отношения в мировой практике: опыт Индии // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 3. С. 60–65.
9. Хришкевич Татьяна Георгиевна Региональная диспропорция современной Германии в контексте проблем федерализма // Вестник псковского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2017. № 5. С. 45–56.
10. Решетникова Е.Г. Региональная дифференциация уровня жизни: вызовы времени // Проблемы развития территории. 2021. №1. № 25 (1). С. 108–122.
11. Балихина Н.В., Косов М.Е., Зайцева А.С. Особенности применения механизмов бюджетного федерализма в России и за рубежом // Аудиторские ведомости. 2021. № 2. С. 66–71.



12. Biase P. de, Dougherty S. Federalism and public health decentralisation in the time of COVID-19. In: OECD Working Papers on Fiscal Federalism, no. 33. OECD Publishing, Paris, 2021.

13. Михайлов А.А., Климанов В.В. Модель бюджетного федерализма Индии: сходства и различия с Россией // Финансовый журнал. 2018. № 1. С. 61–70.

14. Замбаев Х.Н. Сравнительный анализ моделей фискального федерализма // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 4. С. 213-218.

15. Гончиков Ц.Д., Мандыт М.К. Региональные особенности социально-экономического развития республики Тыва // Вестник Бурятского государственного университета. Биология. География. 2014. № 4–1.

### References

1. Zemlyanskii, D. Yu., & Klimanov, V. V. (2025). Ustoichivost' regional'nykh byudzhetrov v usloviyakh sanktsii v 2022–2024 godakh [Resilience of regional budgets under sanctions in 2022–2024]. Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii [Journal of the New Economic Association], 1(66), 308–316. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Zubarevich, N. V. (2024). Regiony Rossii v kontse 2023 g.: udalos' li preodolet' krizisnyi spad? [Regions of Russia at the end of 2023: was it possible to overcome the crisis decline?]. Voprosy territorial'nogo razvitiya (VTE) [Issues of Territorial Development], 1, 34–47. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Yuldasheva, N. V. (2016). Mirovoi opyt formirovaniya dokhodov mestnykh byudzhetrov (na primere stran Evropy) [World experience in the formation of local budget revenues (on the example of European countries)]. Problemy sovremennoi nauki i obrazovaniya [Problems of Modern Science and Education], 6(48), 82–85. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Trofimova, Ya. V. (2025). Germanskii put' k fiskal'nomu federalizmu [The German path to fiscal federalism]. Ekonomicheskaya politika [Economic Policy], 20(1), 106–124. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Arlashkin, I. Yu., Gangan, A. S., Deryugin, A. N., & Proka, K. A. (2016). Predostavlenie blochnykh transfertov: opyt SShA, Avstralii i Kanady [Provision of block transfers: the experience of the USA, Australia and Canada]. Finansovyi zhurnal [Financial Journal], 1(29), 41–49. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Tyurina, Yu. G. (2022). Podkhody k klassifikatsii mezhbyudzhethnykh transfertov v mirovoy praktike [Approaches to the classification of interbudgetary transfers in world practice]. Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti [Bulletin of Economic Security], 3, 294–297. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Oksana, N. B., & Il'ina, T. G. (2023). Issledovatel'skie vzglyady na problemy formirovaniya dokhodov mestnykh byudzhetrov: rossiiskii i zarubezhnyi opyt [Research perspectives on the problems of local budget revenues formation:



Russian and foreign experience]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika [Tomsk State University Journal of Economics], 63, 154–169. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Yusupova, R. A. (2023). Mezhhbyudzhetye otnosheniya v mirovoy praktike: opyt Indii [Interbudgetary relations in world practice: the experience of India]. Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskii zhurnal [Economics and Management: Scientific and Practical Journal], 3, 60–65. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Khrishkevich, T. G. (2017). Regional'naya disproportsiya sovremennoi Germanii v kontekste problem federalizma [Regional disparity of modern Germany in the context of federalism issues]. Vestnik Pskovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sotsial'no-gumanitarnye nauki [Bulletin of Pskov State University. Series: Social and Humanitarian Sciences], 5, 45–56. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Reshetnikova, E. G. (2021). Regional'naya differentsiatsiya urovnya zhizni: vyzovy vremeni [Regional differentiation of the standard of living: challenges of time]. Problemy razvitiya territorii [Problems of Territory's Development], 25(1), 108–122. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Balikhina, N. V., Kosov, M. E., & Zaitseva, A. S. (2021). Osobennosti primeneniya mekhanizmov byudzhetnogo federalizma v Rossii i za rubezhom [Features of the application of fiscal federalism mechanisms in Russia and abroad]. Auditorskie vedomosti [Audit Statements], 2, 66–71. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Biase, P. de, & Dougherty, S. (2021). Federalism and public health decentralisation in the time of COVID-19. OECD Working Papers on Fiscal Federalism, no. 33. OECD Publishing, Paris.

13. Mikhailov, A. A., & Klimanov, V. V. (2018). Model' byudzhetnogo federalizma Indii: skhodstva i razlichiya s Rossiei [Model of India's fiscal federalism: similarities and differences with Russia]. Finansovyi zhurnal [Financial Journal], 1, 61–70. (In Russ., abstract in Eng.)

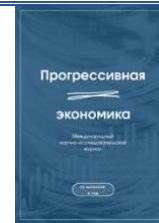
14. Zambaev, Kh. N. (2025). Sravnitel'nyi analiz modelei fiskal'nogo federalizma [Comparative analysis of models of fiscal federalism]. Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki [Humanitarian, Socio-economic and Social Sciences], 4, 213–218. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Gonchikov, Ts. D., & Mandyt, M. K. (2014). Regional'nye osobennosti sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Respubliki Tyva [Regional features of socio-economic development of the Republic of Tuva]. Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Biologiya. Geografiya [Bulletin of Buryat State University. Biology. Geography], 4–1. (In Russ., abstract in Eng.)

© Малых К.С., 2025 г.



Международный научно-исследовательский журнал  
«Прогрессивная экономика»  
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/issledovanie-konkurentosposobnosti-i-vzaimodopolnyaemosti-torgovo-ekonomicheskogo-sotrudnichestva-mezhdu-kitaem-i-rossiej/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/issledovanie-konkurentosposobnosti-i-vzaimodopolnyaemosti-torgovo-ekonomicheskogo-sotrudnichestva-mezhdu-kitaem-i-rossiej/)  
Научная статья / Original article  
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.5  
УДК 339.7  
DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_189



## ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ВЗАИМОДОПОЛНЯЕМОСТИ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ КИТАЕМ И РОССИЕЙ: АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ ИНДЕКСОВ RCA И TCD

*Чжао Лян, Научный Сотрудник и Заместитель Директора Центра Исследований Регионального Экономического Сотрудничества Китая (Синьцзян) и Центральной Азии при Синьцзянском Финансово-Экономическом Университете; Доцент Факультета Международной Экономики и Торговли Синьцзянского Финансово-Экономического Университета; Доктор Экономических Наук Института Исследований России, Восточной Европы и Центральной Азии Китайской Академии Социальных Наук, г. Урумчи, Синьцзян, Китай*

*Ван Цзяруй, кандидат на степень магистра, Школа Международной Экономики, Университет Финансов и Экономики Синьцзяна, г. Урумчи, Синьцзян, Китай*

*Хоу Кайсинь, Студент факультета международной экономики и торговли Синьцзянского финансово-экономического университета, г. Урумчи, Синьцзян, Китай*

**Аннотация.** Цель данной статьи заключается в анализе текущего состояния китайско-российской торговли, выявлении существующих проблем и предложении практических мер по содействию устойчивому, здоровому и стабильному развитию двусторонней торговли. Для качественного анализа торговых данных и структурных изменений в разные периоды используются методы обзора литературы, а также индексы выявленного сравнительного преимущества (RCA) и степени комбинации торговли (TCD). Результаты исследования показывают, что, несмотря на тенденцию к росту объема торговли между Китаем и Россией, она по-прежнему сталкивается с рядом проблем, в том



числе нерациональной структурой торговли, торговыми барьерами и политическими рисками, а также несовершенной системой торговых услуг, требующей адаптации к особенностям ведения внешнеэкономической деятельности России и Китая. Для решения выявленных проблем и реализации потенциала взаимной торговли в данной работе авторами предлагаются такие меры, как оптимизация структуры торговли, координация торговой политики и регулирования, а также укрепление инфраструктуры поддержки торговых услуг в целях содействия устойчивому развитию торгово-экономического сотрудничества между Китаем и Россией.

**Ключевые слова:** торговля между Китаем и Россией, российско-китайское сотрудничество, инициатива «Пояс и путь», конкурентоспособность экономики, взаимодополняемость экономик.

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

**Финансирование.** Исследование выполнено при финансовой поддержке фондов: Фонд фундаментальных исследований для высших учебных заведений Синьцзян-Уйгурского автономного района Китая (XJEDU2025J119), Фонд университетских исследований Синьцзянского университета финансов и экономики (2024XZZ004) и Фонд высококвалифицированных кадров Синьцзянского университета финансов и экономики (2023XGC003).

**Для цитирования:** Чжао Лян, Ван Цзяруй, Хоу Кайсинь. Исследование конкурентоспособности и взаимодополняемости торгово-экономического сотрудничества между Китаем и Россией: анализ на основе индексов RCA и TCD // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 189–212. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_189](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_189).

Статья поступила в редакцию: 19.09.2025 г. Одобрена после рецензирования: 03.10.2025 г. Принята к публикации: 04.10.2025 г.

## STUDY OF COMPETITIVENESS AND COMPLEMENTARITY OF TRADE AND ECONOMIC COOPERATION BETWEEN CHINA AND RUSSIA: ANALYSIS BASED ON THE RCA AND TCD INDICES

*Zhao Liang (赵亮), Researcher and Deputy Director Of the Center for Research on Regional Economic Cooperation between China (Xinjiang) and Central Asia at Xinjiang University of Finance and Economics; Associate Professor at the Faculty of International Economics and Trade at Xinjiang University of Finance and Economics; Doctor Of Economics, Institute of Russian, Eastern European And Central Asian Studies, Chinese Academy Of Social Sciences, Urumqi, Xinjiang, China*

*Wang Jiarui (王嘉瑞), Master's Degree Candidate, School of International Economics, Xinjiang University of Finance and Economics,*



*Urumqi, Xinjiang, China*

**Hou Kaixin (侯开心)**, *Student at the Faculty of International Economics and Trade, Xinjiang University of Finance and Economics, Urumqi, Xinjiang, China*

**Abstract.** The purpose of this study is to analyze the current state of Sino-Russian trade, identify existing problems, and propose practical measures to promote the sustainable, healthy, and stable development of bilateral trade. For the qualitative analysis of trade data and structural changes in different periods, literature review methods are used, as well as the indices of revealed comparative advantage (RCA) and the index of the degree of trade combination (TCD). The results show that, despite the upward trend in trade between China and Russia, it still faces a number of challenges, including an irrational trade structure, trade barriers and political risks, as well as an imperfect system of trade services that requires adaptation to the specifics of conducting foreign economic activity in Russia and China. To solve the identified problems and realize the potential of mutual trade, this paper suggests measures such as optimizing the structure of trade, coordinating trade policy and regulation, and strengthening the infrastructure to support trade services in order to promote the sustainable development of trade and economic cooperation between China and Russia.

**Keywords:** trade between China and Russia, Russian-Chinese cooperation, Belt and Road initiative, economic competitiveness, complementarity of economies.

*JEL classification: F50, L90, Q54.*

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

**Financing.** The research was carried out with the financial support of the following foundations: the Foundation for Basic Research for Higher Education Institutions of the Xinjiang Uygur Autonomous Region of China (XJEDU2025J119), the Foundation for University Research of the Xinjiang University of Finance and Economics (2024XZZ004) and the Foundation for Highly Qualified Personnel of the Xinjiang University of Finance and Economics (2023XGC003).

**For citation:** Zhao Liang, Wang Jiarui, Hou Kaixin. (2025). Study of competitiveness and complementarity of trade and economic cooperation between China and Russia: analysis based on the RCA and TCD indices. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 189–212, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_189](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_189) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 19/09/2025. Approved after review: 03/10/2025. Accepted for publication: 04/10/2025.



## Введение

Текущая международная обстановка сложна и нестабильна. С одной стороны, продвижение инициативы «Пояс и путь» создало возможности и открыло перспективы для сотрудничества между участвующими странами. Однако, с другой стороны, эскалация конфликта между Россией и Украиной, возрождение торгового протекционизма и снижение стабильности глобальных производственных цепочек глубоко изменили геополитическую и экономическую обстановку. Под сильным давлением западных санкций, охватывающих торговлю, политику и финансы, многие западные предприятия ушли с российского рынка. В ответ на это Россия активно корректирует свою стратегию международной торговли, стремится реструктурировать свою внешнеторговую систему и ищет новые возможности для экономического сотрудничества и развития. Китай с его огромным рынком, комплексной промышленной системой и устойчивым темпом развития имеет высокий потенциал расширения на российском внутреннем рынке, что представляет собой возможность для углубления экономического сотрудничества между двумя странами. На этом фоне цель данного исследования заключается в анализе текущего состояния китайско-российской торговли, выявлении существующих проблем и предложении практических мер по содействию устойчивому, здоровому и стабильному развитию двусторонней торговли.

## Обзор литературы

**1. Исследование текущего состояния торговли между Китаем и Россией.** Ху Мин и Тянь Вэньцюань использовали методы анализа данных для систематизации исторических данных и изучения изменений в объеме двусторонней торговли между Китаем и Россией, а также в потоках прямых инвестиций Китая в Россию с начала XXI века, и пришли к выводу, что текущая траектория развития двусторонней торговли является положительной. И.В. Куликова, И.В. Украинцева, а также Л.Н. Рощина, основываясь на анализе данных статистики Федеральной таможенной службы Российской Федерации, выявили потенциальные возможности для Китая в экспорте сельскохозяйственной продукции и технологий высокоскоростных железных дорог в Россию, основываясь на явной взаимодополняемости торговой структуры между двумя странами [2]. Шулинь Чжан показывает, что Россия, используя свои богатые природные ресурсы, доминирует в экспорте в Китай в энергетическом секторе, в то время как Китай в основном экспортирует в Россию машины, электротехническую продукцию и товары легкой промышленности [3].

Исследование Ч. Ин, Ю. Ву, В. Чжан, Ш. Цзигээр, Ц. Чжан и Х. Юй дополнительно показывает, что экспорт России в Китай в основном состоит из ресурсоемких продуктов, таких как нефть и природный газ, в то время как экспорт Китая в Россию в основном состоит из трудоемких товаров, хотя в последние годы наблюдается постепенный сдвиг в сторону технологически



интенсивных продуктов. Китайско-российское торговое сотрудничество в энергетическом секторе характеризуется моделью «трубопроводы как основной источник и СПГ как дополнение» [4].

**2. Исследование вопросов торговли между Китаем и Россией.** Касательно существующих проблем в китайско-российской торговле, в научной статье Yu. Shiganova показано, что на национальном макроуровне китайские инвестиции в Россию сталкиваются со значительными рисками. Такие факторы, как экономический спад в России и обесценение рубля, снизили способность российских компаний выполнять договорные обязательства. В то же время отставание в сотрудничестве между двумя странами в сфере страховых услуг не позволяет обеспечить эффективные гарантии безопасности инвестиций [5].

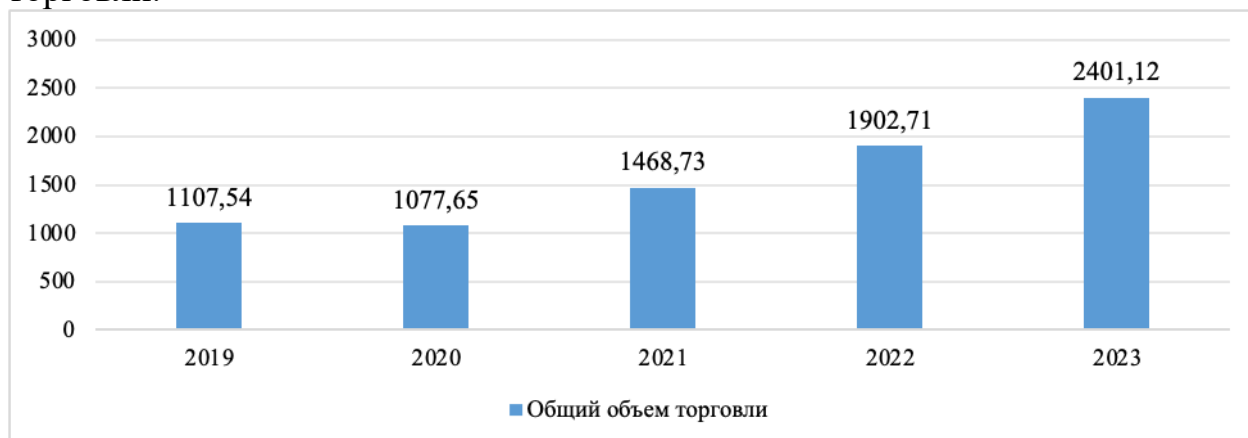
С точки зрения микропредприятий, международная торговля сопряжена с целым рядом трудностей, ключевыми из которых остаются сложности трансграничных расчётов, в том числе в юанях. Наличие барьеров в платёжных механизмах снижает удобство и эффективность проведения сделок, отражая институциональные недостатки инвестиционной среды и ограничивая возможности малых участников рынка полноценно интегрироваться в международные цепочки торговли [6]. На этом фоне особенно значимой становится специфика китайско-российских отношений, где наряду с проблемами расчётов проявляется влияние глобального перехода к «зелёной» экономике. Китай сталкивается с необходимостью жёсткого сокращения выбросов, в то время как российский энергетический сектор требует структурной трансформации, что усиливает давление на традиционную энергетику и связанные с ней отрасли [7]. Энергетическая торговля играет ключевую роль в формировании общей структуры двусторонних отношений: Россия остаётся крупнейшим поставщиком природных ресурсов, тогда как Китай экспортирует промышленные и технологические товары. Модель взаимодействия не только усиливает взаимозависимость сторон, но и делает торговлю уязвимой к колебаниям мировых цен на энергоносители, обосновывая необходимость совершенствования финансово-платёжных механизмов, а также поиска новых направлений для устойчивого развития сотрудничества.

### **Текущее состояние развития торговли между Китаем и Россией**

Как показано на рисунке 1, общая стоимость импорта и экспорта между Китаем и Россией продемонстрировала значительную тенденцию к росту с 2019 по 2023 год. В 2019 году объём торговли достиг 110,9 млрд долларов, что представляет собой значительный масштаб, охватывающий сотрудничество по многим товарам и секторам. В 2020 году под влиянием глобальной пандемии COVID-19 общий объём торговли немного снизился до 108,4 млрд долларов, но в целом товарооборот между странами оставался относительно стабильным без значительного снижения, продемонстрировав устойчивость и



стрессоустойчивость двусторонних торговых отношений. В 2021 году, по мере постепенного восстановления мировой экономики, торговля между Китаем и Россией продолжала развиваться, и ее общий объем быстро вырос до 146,8 млрд долларов, что примерно на 35,4% больше, чем в 2020 году. Это отражало сильную динамику восстановления после пандемии и потенциал роста, при этом обе стороны продолжали углублять и расширять сотрудничество в области энергетики, сельскохозяйственной продукции, производства и других секторах. В 2022 году объем торговли продолжил расти до показателя в 190,3 млрд долларов, что на 29,6% больше, чем в 2021 году. После начала российско-украинского конфликта торговля между Китаем и Россией стала важной опорой внешней торговли России. В 2023 году общий объем торговли достиг 240,1 млрд долларов, что на 26,2% больше, чем в 2022 году. Благоприятная конъюнктура позволила реализовать цель удвоения двусторонней торговли, поставленную лидерами обеих стран на год раньше запланированного срока (увеличить двустороннюю торговлю со 100 млрд долларов в 2018 году до 200 млрд долларов к 2024 году), что позволяет судить об устойчивости расширения и динамичном росте китайско-российской торговли.



**Рис 1. Общий объем торговли между Китаем и Россией, 2019–2023 гг.**

**Единица измерения: сто миллионов долларов США**

*Источник: База данных UN Comtrade [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)*

**Figure 1. Total trade volume between China and Russia, 2019-2023. Unit of measurement: one hundred million US dollars**

*Source: UN Comtrade database [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)*

Одновременно с этим значительно укрепились позиции Китая в внешней торговле России. Доля китайско-российской торговли в общем объеме внешней торговли России выросла с 16,01% в 2019 году до 25,82% в 2021 году, сохранив высокий уровень в 24,21% в 2022 году. Несмотря на колебания общего объема внешней торговли России, устойчивый рост торговли между Китаем и Россией подчеркивает важность Китая в торговой структуре России

и отражает прочные торговые отношения между двумя странами в сложных международных политических и экономических условиях.

Кроме того, как показано в таблице 1, позиция Китая во внешней торговле России значительно укрепилась. Доля китайско-российской торговли в общем объеме внешней торговли России увеличилась с 16,01% в 2019 году до 25,82% в 2021 году и осталась на высоком уровне 24,21% в 2022 году. Тенденция указывает на то, что, несмотря на колебания общего объема внешней торговли России, устойчивый рост китайско-российской торговли постоянно повышает значение Китая в торговой структуре России. Это отражает стабильные двусторонние торговые отношения между Китаем и Россией в сложной и нестабильной международной политической и экономической обстановке.

*Таблица 1*

**Статистическая таблица доли торговли между Китаем и Россией во  
внешней торговле России, 2019–2023 гг. Единица измерения: сто  
миллионов долларов США**

*Table 1*

**Statistical table of the share of trade between China and Russia in Russia's  
foreign trade, 2019-2023. Unit of measurement: one hundred million US  
dollars**

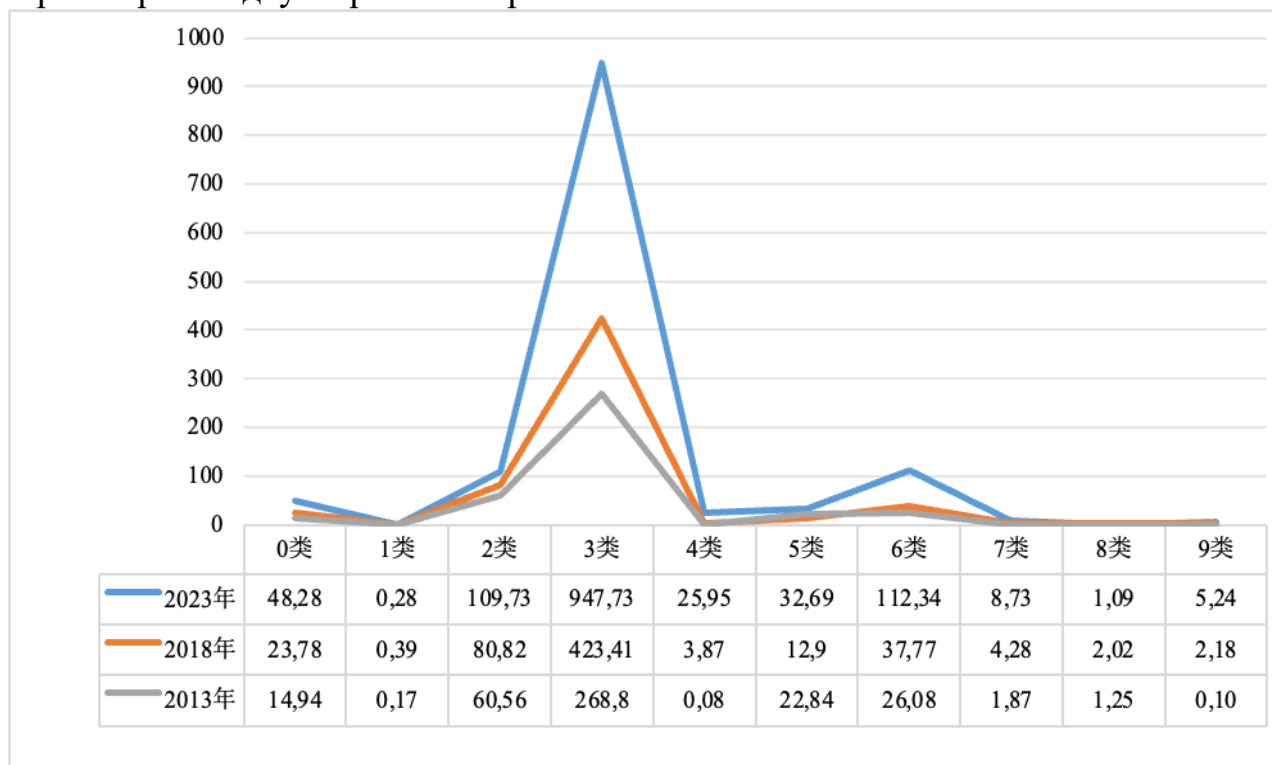
Год	Общий объем китайско-русской торговли	Общий объем внешней торговли России	Доля
2019 год	1107,54	6917,21	16,01%
2020 год	1077,65	6738,81	16%
2021 год	1468,73	5687,68	25,82%
2022 год	1902,71	7858,11	24,21%
2023	2401,12	Н/д	Н/д

*Источник: База данных UN Comtrade <https://comtrade.un.org>  
Source: UN Comtrade database <https://comtrade.un.org>*

Согласно Стандартной международной торговой классификации (СМТК), товары подразделяются на 10 основных групп. Как показано на рисунке 2, в 2023 году импорт товаров группы 3 (минеральное топливо, смазочные материалы и связанные с ними вещества) из России в Китай достиг 94,773 млрд долларов США, что преобладает в общей стоимости импорта и отражает высокую зависимость Китая от российских энергетических продуктов, в частности нефти и природного газа. Напротив, импорт товаров категории 1 (напитки и табак) и категории 8 (различные промышленные изделия) был относительно низким и составил 28 млн долларов США и 109 млн долларов США соответственно, что представляет незначительную долю в двусторонней торговле. По сравнению с 2018 и 2013 годами, в 2023 году наблюдался значительный рост импорта по нескольким категориям.



Например, импорт товаров категории 3 вырос с 42,341 млрд долларов США в 2018 году до 94,773 млрд долларов США в 2023 году, то есть более чем вдвое, что отражает углубление сотрудничества в энергетическом секторе. Импорт товаров категории 6 (готовые изделия, классифицируемые в основном по материалам) вырос с 3,777 млрд долларов в 2018 году до 11,234 млрд долларов в 2023 году. Данные статистики позволяют сделать вывод о диверсификации и расширении двусторонней торговли.



**Рис 2. Статистическая диаграмма импорта Китая из России по категориям за ключевые годы с 2013 по 2023 год. Единица измерения: сто миллионов долларов США**

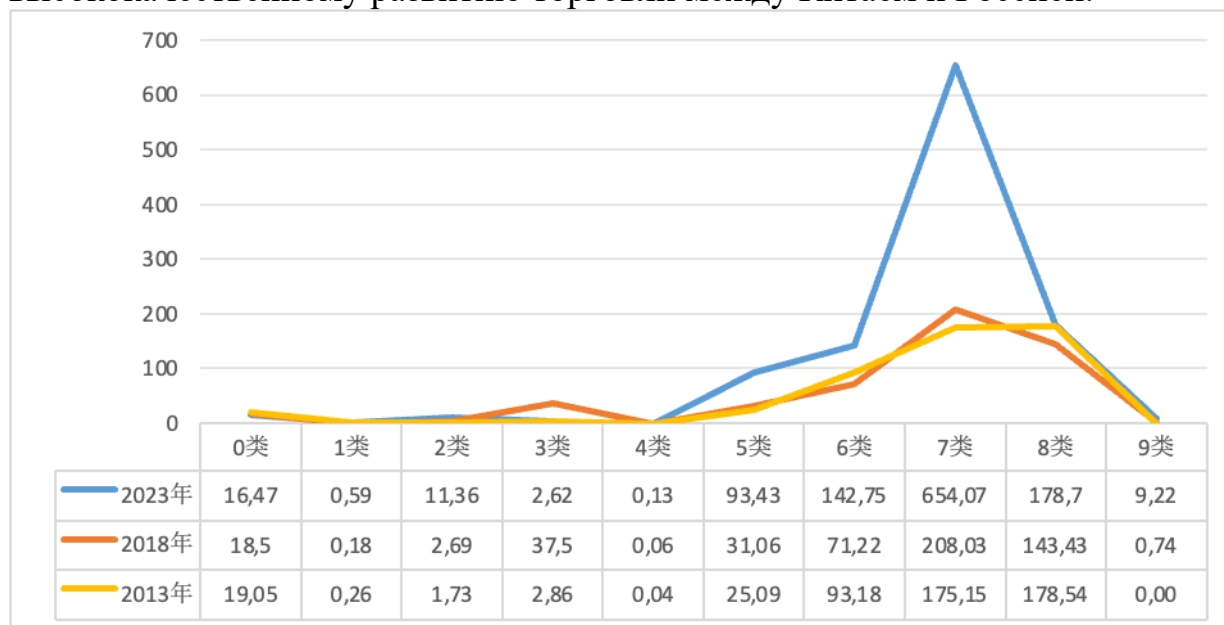
*Источник: База данных UN Comtrade <https://comtrade.un.org>*

**Figure 2. Statistical chart of China's imports from Russia by category for the key years from 2013 to 2023. Unit of measurement: one hundred million US dollars**

*Source: UN Comtrade database <https://comtrade.un.org>*

Экспорт Китая в Россию в основном сосредоточен в секторах технологически интенсивных и промышленных товаров. В 2023 году экспорт товаров категории 6 достиг 14,275 млрд долларов, что свидетельствует о высокой зависимости России от китайского промышленного сырья. Экспорт товаров категории 7 (машины и транспортное оборудование) составил 65,407 млрд долларов, что отражает спрос России на высокотехнологичную промышленную продукцию Китая. Экспорт товаров категории 5 (химические вещества и связанные с ними продукты, не указанные в других категориях)

составил 9,343 млрд долларов, что демонстрирует потенциал сотрудничества в химическом секторе. С 2018 по 2023 год экспорт товаров категории 7 вырос с 20,803 млрд долларов до 65,407 млрд долларов, что составляет увеличение на 314,41%, подчеркивая экспортные возможности Китая в области технологий машиностроения и оборудования. В отличие от этого, экспорт товаров категории 3 составил всего 262 млн долларов, что резко контрастирует с экспортом энергоресурсов из России в Китай и подтверждает взаимодополняемость модели «энергия в обмен на технологии». Экспорт товаров категорий 1 и 4 стабильно остается на уровне ниже 100 млн долларов. В целом, импорт России из Китая сосредоточен на промышленных товарах и технологической продукции, что отражает сильные стороны Китая в глобальной промышленной цепочке. По мере углубления китайско-российского сотрудничества в секторах цифровой экономики и зеленых технологий структура импорта может сместиться в сторону продуктов с более высокой добавленной стоимостью, что будет способствовать высококачественному развитию торговли между Китаем и Россией.



**Рис 3. Статистическая диаграмма стоимости экспорта Китая в Россию по категориям товаров за ключевые годы с 2013 по 2023 гг. Единица измерения: сто миллионов долларов США**

*Источник: База данных UN Comtrade [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)*

**Figure 3. Statistical chart of the value of China's exports to Russia by product category for the key years from 2013 to 2023. Unit of measurement: one hundred million US dollars**

*Source: UN Comtrade database [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)*

## Анализ показателей торговли между Китаем и Россией

Индекс выявленного сравнительного преимущества (RCA) является ключевым показателем для измерения относительной конкурентоспособности страны или региона в конкретной отрасли или по конкретному продукту. Он был введен экономистом Балассой в 1965 году и рассчитывается по следующей формуле:

$$RCA = \frac{X_i/X_t}{W_i/W_t} \quad (1)$$

где  $X_i$  обозначает экспортную стоимость товара  $i$  для данной страны,  $X_t$  обозначает общую экспортную стоимость этой страны,  $W_i$  обозначает глобальную экспортную стоимость товара  $i$ , а  $W_t$  обозначает общую стоимость мировой торговли.

Когда индекс RCA превышает 1, считается, что страна обладает сравнительным преимуществом в данной отрасли, а ее экспортные показатели превышают среднемировые; индекс RCA, равный 1, означает паритет с мировым уровнем; значение менее 1 указывает на отсутствие сравнительного преимущества. Кроме того, если обе страны экспортируют один и тот же товар и их индексы RCA превышают 1, то обе страны обладают определенным преимуществом в экспорте этого товара и характеризуются высокой конкурентоспособностью на международном рынке. Когда индексы RCA для одного и того же экспортируемого товара различаются между двумя странами – один превышает 1, а другой меньше 1, одна страна демонстрирует значительную международную конкурентоспособность в экспорте этого товара, а другая не обладает такой конкурентоспособностью. С точки зрения торговли, эта ситуация отражает степень взаимодополняемости в торговле этим продуктом. И наоборот, когда индексы RCA обеих стран для одного и того же продукта ниже 1, это означает, что ни одна из них не обладает международной конкурентоспособностью в его экспорте.

На основе расчета данных по Китаю и России за период 2019–2023 гг. результаты индексов выявленных сравнительных преимуществ (RCA) для обеих стран представлены в таблицах 2 и 3. Таблица 2 позволяет проанализировать конкурентоспособность Китая по десяти основным категориям товаров на международных рынках. Индекс RCA для товаров категории 0 (продукты питания и живые животные) снизился с 0,52 в 2019 году до 0,37 в 2023 году, что указывает на постепенное ослабление международной конкурентоспособности Китая в этом секторе. Индекс RCA для товаров группы 1 (напитки и табак) в 2019 году составлял 0,22 и в 2023 году немного снизился до 0,21. Это указывает на то, что, хотя его международная конкурентоспособность не является сильной, она остается относительно стабильной на мировом рынке. Индекс RCA для товаров категории 2 (не

топливные, непищевые необработанные материалы) вырос с 0,24 в 2019 году до 0,26 в 2023 году.

Индекс RCA для товаров категории 3 (минеральное топливо, смазочные материалы и связанные с ними вещества) вырос с 0,21 в 2019 году до 0,25 в 2023 году. Индекс RCA для животных и товаров категории 4 (растительные масла, жиры и воски) вырос с 0,14 в 2019 году до 0,27 в 2023 году, что свидетельствует о повышении международной конкурентоспособности в этих секторах. Индекс RCA для товаров группы 5 (химические вещества и связанные с ними продукты, не указанные в других группах) увеличился с 0,76 в 2019 году до 0,98 в 2023 году, превысив 1 в 2022 году и достигнув 1,08, что указывает на потенциал конкурентного преимущества в этом секторе на международном уровне. Индекс RCA для товаров категории 6 (промышленные товары, классифицированные в основном по материалам) увеличился с 1,85 в 2019 году до 2,16 в 2023 году. Индекс RCA для товаров категории 7 (машины и транспортное оборудование) вырос с 1,79 в 2019 году до 2,03 в 2023 году.

**Таблица 2**

**Индекс явных сравнительных преимуществ Китая по 10 категориям товаров, 2019–2023 гг.**

**Table 2**

**China's Clear Comparative Advantage Index for 10 Product Categories, 2019-2023**

Год	2019	2020	2021	2022	2023
Индекс RCA для товаров категории 0	0,52	0,49	0,44	0,4	0,37
Индекс RCA для товаров категории 1	0,22	0,17	0,16	0,18	0,21
Индекс RCA для товаров категории 2	0,24	0,21	0,22	0,27	0,26
Индекс RCA для товаров категории 3	0,21	0,23	0,18	0,19	0,25
Индекс RCA для товаров категории 4	0,14	0,15	0,17	0,23	0,27
Индекс RCA для товаров категории 5	0,76	0,79	0,97	1,08	0,98
Индекс RCA для товаров категории 6	1,85	2,09	1,93	2,13	2,16
Индекс RCA для товаров категории 7	1,79	1,97	2,1	2,11	2,03
Индекс RCA для товаров категории 8	2,6	2,78	2,9	2,96	2,89
Индекс RCA для товаров категории 9	0,21	0,29	0,39	0,45	0,52

*Источник: База данных UN Comtrade [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)*

*Source: UN Comtrade database [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)*

Индекс RCA для товаров категории 8 (различные промышленные изделия) вырос с 2,60 в 2019 году до 2,89 в 2023 году. Эти цифры свидетельствуют об исключительно высокой и постоянно укрепляющейся международной конкурентоспособности Китая в этих категориях товаров. Индекс RCA для товаров категории 9 (товары и операции, не отнесенные к другим категориям) вырос с 0,21 в 2019 году до 0,52 в 2023 году, что отражает



значительное повышение международной конкурентоспособности. В целом, хотя индекс RCA Китая остается ниже 1 для некоторых категорий продуктов, международная конкурентоспособность улучшилась почти во всех категориях. Улучшение особенно заметно в области машинного и транспортного оборудования, промышленных товаров, классифицируемых в основном по материалам, и прочих промышленных товаров. Напротив, конкурентоспособность в области продуктов питания и живых животных ежегодно снижается, что требует внимания и улучшения.

Согласно представленным в таблице 3 данным, международная конкурентоспособность России в категории 0 товаров (продукты питания и живые животные) ежегодно укрепляется: индекс RCA вырос с 0,44 в 2019 году до 0,63 в 2021 году. Индекс RCA для товаров категории 1 (напитки и табак) остался на уровне около 0,07 – чрезвычайно слабom и практически незначительном – что, вероятно, отражает неразвитость легкой промышленности в России. Международная конкурентоспособность товаров категории 2 (непродовольственные необработанные материалы, за исключением топлива) ослабла: индекс RCA снизился с 0,26 в 2019 году до 0,24 в 2021 году.

Конкурентоспособность товаров категории 3 (минеральное топливо, смазочные материалы и связанные с ними вещества) снизилась: индекс RCA упал с 1,01 в 2019 году до 0,90 в 2021 году, что привело к потере конкурентных преимуществ на международных рынках. Международная конкурентоспособность товаров категории 4 (животные и растительные масла, жиры и воски) несколько ослабла: индекс RCA снизился с 0,38 в 2019 году до 0,36 в 2021 году. Индекс RCA для товаров категории 5 (химические вещества и связанные с ними продукты, не указанные в других разделах) остался на уровне около 0,10, что указывает на отсутствие международной конкурентоспособности.

Международная конкурентоспособность товаров категории 6 (промышленные товары, классифицированные в основном по материалам) несколько улучшилась: индекс RCA вырос с 0,24 в 2019 году до 0,26 в 2021 году. Международная конкурентоспособность товаров категории 7 (машины и транспортное оборудование) и товаров категории 8 (различные промышленные изделия) оставалась слабой, при этом индексы RCA колебались на уровне 0,03 и 0,02 соответственно. Международная конкурентоспособность товаров категории 9 (товары и операции, не отнесенные к другим категориям) значительно улучшилась: индекс RCA вырос с 0,70 в 2019 году до 0,85 в 2021 году. Таким образом, Россия не имеет конкурентных преимуществ в отношении большинства товаров на международном рынке, а в некоторых секторах наблюдается продолжающееся снижение конкурентоспособности. Однако следует отметить, что рыночный потенциал существует в сфере продовольственных товаров и живых

животных, минерального топлива, смазочных материалов и связанных с ними веществ, а также товаров и операций, не классифицированных в других категориях.

*Таблица 3*

**Индекс явных сравнительных преимуществ России по 10 категориям товаров, 2019–2023 гг.**

*Table 3*

**Index of Russia's Clear comparative Advantages in 10 product categories, 2019-2023**

Год	2019	2020	2021	2022	2023
Индекс RCA для товаров категории 0	0,44	0,62	0,63	N/A	N/A
Индекс RCA для товаров категории 1	0,07	0,07	0,08	N/A	N/A
Индекс RCA для товаров категории 2	0,26	0,25	0,24	N/A	N/A
Индекс RCA для товаров категории 3	1,01	1,07	0,9	N/A	N/A
Индекс RCA для товаров категории 4	0,38	0,38	0,36	N/A	N/A
Индекс RCA для товаров категории 5	0,1	0,09	0,11	N/A	N/A
Индекс RCA для товаров категории 6	0,24	0,25	0,26	N/A	N/A
Индекс RCA для товаров категории 7	0,03	0,02	0,03	N/A	N/A
Индекс RCA для товаров категории 8	0,02	0,02	0,02	N/A	N/A
Индекс RCA для товаров категории 9	0,7	0,57	0,85	N/A	N/A

*Источник: База данных UN Comtrade [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)  
Source: UN Comtrade database [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)*

Таким образом, расчет индексов явных сравнительных преимуществ Китая и России показывает значительные различия в их сравнительных преимуществах. Китай сохраняет высокую конкурентоспособность в области трудоемких продуктов в международной торговле, используя свои богатые трудовые ресурсы. Россия, в свою очередь, демонстрирует явные сравнительные преимущества и конкурентоспособность в энергоемких продуктах благодаря своим богатым природным ресурсам.

Таким образом, Китай и Россия не испытывают серьезных конкурентных противоречий в международной торговле. Обе страны должны использовать свои преимущества в производстве соответствующих продуктов для углубления сотрудничества. Одновременно с продолжающейся реализацией инициативы «Пояс и путь» обе страны должны изучать новые модели сотрудничества, углублять взаимодействие в области капитала и технологий, а также выводить свои двусторонние торговые отношения на более высокий уровень.

**Анализ взаимодополняемости в торговле между Китаем и Россией**



В международной торговле индекс степени комбинации торговли (ТCD) служит показателем, измеряющим степень взаимозависимости торговли между двумя странами. Он оценивает степень согласованности между структурой экспорта страны  $i$  и структурой импорта страны  $j$ , тем самым отражая близость торговых связей между двумя странами (2):

$$TCD_{ij} = \frac{(X_{ij}/X_i)}{(M_j/M_w)} \quad (2)$$

Уравнение (2) представляет стоимость экспорта из страны  $i$  в страну  $j$ , где  $X_{ij}$  обозначает стоимость экспорта из страны  $i$  в страну  $j$ ,  $X_i$  обозначает общую стоимость экспорта страны  $i$ ,  $M_j$  обозначает общую стоимость импорта страны  $j$ , а  $M_w$  обозначает общую стоимость импорта в мире. Когда  $M_w > 1$ , это торговые связи между двумя странами сильные; когда  $M_w < 1$ , торговые связи между двумя странами более слабые.

На основе собранных данных были рассчитаны индексы ТCD для Китая и России с 2007 по 2023 год, как показано в таблицах 4 и 5. Согласно таблице 4, индекс ТCD Китая по отношению к России с 2007 по 2021 год в целом демонстрировал колеблющуюся тенденцию к росту. В 2007 году индекс ТCD составлял 1,42, а затем снизился до минимума в 1,03 в 2009 году, что, вероятно, было связано с мировым финансовым кризисом, который привел к сокращению торговой деятельности. Однако, начиная с 2010 года, индекс ТCD постепенно восстанавливался, достигнув максимума в 1,46 в 2014 году, что свидетельствует об усилении торговой комплементарности между Китаем и Россией.

С 2015 по 2017 год индекс ТCD снизился, но остался в диапазоне от 1,27 до 1,35, что свидетельствует о некотором ослаблении взаимодополняемости торговли, но в целом она осталась на высоком уровне. В 2018 году индекс ТCD снова вырос до 1,54, что является максимальным показателем за этот период, что, возможно, отражает дальнейшую оптимизацию торговых структур и усиление взаимодополняемости между двумя странами. В 2019 и 2020 годах индекс ТCD немного снизился, но остался в диапазоне от 1,47 до 1,50, что свидетельствует о стабильной торговой комплементарности между Китаем и Россией. Индекс ТCD за 2021 год, равный 1,49, приблизился к пиковому значению 2018 года, что еще раз подтверждает торговую комплементарность между двумя странами. Таким образом, несмотря на колебания, индекс ТCD Китая для России в целом указывает на высокую взаимодополняемость торговли между двумя странами, причем в некоторые годы наблюдается ее значительное усиление. Данные свидетельствуют о высокой степени взаимодополняемости торговых структур Китая и России, что позволяет усиливать друг друга и способствует развитию двусторонней торговли. Такая

взаимодополняемость создает прочную основу для углубления торгового сотрудничества между двумя странами и благоприятные условия для дальнейшего сотрудничества в рамках инициативы «Пояс и путь».

*Таблица 4*

**Индекс TCD Китая для России, 2007–2023 гг.**

*Table 4*

**China's TCD Index for Russia, 2007-2023**

Год	Китайский индекс TCD для России
2007	1,42
2008	1,28
2009	1,03
2010	1,21
2011	1,19
2012	1,21
2013	1,30
2014	1,46
2015	1,35
2016	1,34
2017	1,27
2018	1,54
2019	1,50
2020	1,47
2021	1,49
2022	N/A
2023	N/A

*Источник: База данных UN Comtrade [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)  
Source: UN Comtrade database [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)*

Согласно таблице 5, индекс TCD России по Китаю с 2007 по 2021 год демонстрировал общую тенденцию к росту, что свидетельствует о постоянном укреплении взаимодополняемости торговли между двумя странами. Индекс TCD составлял 0,55 в 2007 году и вырос до 0,68 к 2011 году, что отражает первоначальное укрепление торговой комплементарности. В 2012 году он немного снизился до 0,67, но затем стабильно рос с 2014 по 2017 год, превысив 1 и достигнув 1,04, что свидетельствует о высоком уровне торговой комплементарности. После 2018 года индекс TCD продолжил расти, достигнув 1,20 и 1,22 соответственно – самых высоких показателей за этот период – что свидетельствует об исключительно сильной торговой комплементарности между двумя странами. В 2021 году индекс TCD немного снизился до 1,13, но остался на относительно высоком уровне, что указывает на то, что взаимодополняемость торговли между двумя странами по-прежнему

остаётся высокой. Хотя данные за 2022 и 2023 годы отсутствуют, тенденция с 2007 по 2021 год показывает, что взаимодополняемость торговли между Китаем и Россией в целом усилилась.

*Таблица 5*

**Индекс TCD России для Китая, 2007–2023 гг.**

*Table 5*

**Russia's TCD Index for China, 2007-2023**

Год	Индекс TCD России в Китае
2007	0,55
2008	0,58
2009	0,67
2010	0,53
2011	0,68
2012	0,67
2013	0,63
2014	0,70
2015	0,79
2016	0,98
2017	1,04
2018	1,12
2019	1,20
2020	1,22
2021	1,13
2022	N/A
2023	N/A

*Источник: База данных UN Comtrade <https://comtrade.un.org>  
Source: UN Comtrade database <https://comtrade.un.org>*

В целом, с 2017 года индекс TCD Китая для России остаётся высоким, а индекс TCD России для Китая также остаётся высоким. Полученные данные позволяют судить о сильной торговой взаимодополняемости между Китаем и Россией, где экспорт России соответствует импортному спросу Китая и наоборот. Полученный вывод имеет большое значение для двустороннего экономического и торгового сотрудничества, поскольку две страны имеют высокую взаимодополняемость в торговых отношениях и значительный потенциал сотрудничества, что открывает путь к стабильному и долгосрочному торговому партнерству.

Однако, как показывают данные, до 2017 года индекс TCD Китая для России был высоким, а индекс TCD России для Китая – низким, что указывает на то, что в тот период торговая зависимость Китая от России была сильнее, чем зависимость России от Китая. Такие асимметричные отношения,

возможно, ставили Китай в относительно пассивное положение в торговых отношениях.

### **Вызовы, стоящие перед китайско-российским торговым сотрудничеством**

1. Необоснованная торговая структура. На основании анализа структуры товаров в китайско-российской торговле, можно видеть, что двусторонняя торговля сталкивается с такими рисками, как несбалансированная структура и чрезмерная зависимость от ограниченного числа товаров. В торговле товарами 73,35% импорта Китая из России в 2023 году представлен третьей категорией (минеральное топливо, смазочные материалы и связанные с ними вещества) на общую сумму 94,773 млрд долларов, что указывает на высокую зависимость от российских ресурсоемких товаров. Экспорт Китая в Россию представлен преимущественно категорией 7 (машины и транспортное оборудование), на которые приходилось 58,96% общего объема экспорта на сумму 65,407 млрд долларов. Хотя эти товары характеризуются высокой добавленной стоимостью и технологичностью, концентрация экспорта является источником уязвимостей к колебаниям рыночного спроса и торговым барьерам [8].

Монолитная структура китайско-российской торговли препятствует углублению сотрудничества в новых областях и выявлению новых факторов роста, что приводит к вялому расширению. Как показано в таблице 6, в период с 2019 по 2023 год объем торговли между Китаем и Россией стабильно составлял около 3% от общего объема внешней торговли Китая (4,04% в 2023 году), а темпы ее роста не превышали темпы роста внешней торговли Китая в целом. Наблюдаемая динамика не в полной мере соответствует глобальному политическому и экономическому положению обеих стран.

**Таблица 6**

**Общий объем торговли между Китаем и Россией и его доля в внешней торговле Китая, 2019–2023 гг. Единица измерения: сто миллионов долларов США**

**Table 6**

**The total volume of trade between China and Russia and its share in China's foreign trade, 2019-2023. Unit of measurement: one hundred million US dollars**

Год	Общий объем китайско-российской торговли	Общий объем внешней торговли Китая	Доля России во внешней торговле Китая
2019	1107,54	45784,92	2,42%
2020	1077,65	46586,66	2,31%
2021	1468,73	59954,32	2,45%



2022	1902,71	64095,99	2,97%
2023	2401,12	59365,11	4,04%

*Источник: База данных UN Comtrade [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)  
Source: UN Comtrade database [Https://comtrade.un.org](https://comtrade.un.org)*

2. Риски торговых барьеров. Касательно тарифных барьеров, Россия сохраняет тарифы в размере 5–15% на некоторые китайские товары (такие как электромеханическая продукция и текстиль), которые превышают преференциальные ставки, применяемые между странами-членами Евразийского экономического союза. В 2022 году Китай столкнулся с 15-процентным тарифом на экспорт электромобилей в Россию, в то время как ЕС ввел только 5-процентный тариф на аналогичные продукты. В сельскохозяйственном секторе наблюдаются сезонные колебания тарифов. Например, Россия временно повысила тарифы на импорт пшеницы до 25% в период уборочной кампании, что повлияло на прибыльность китайских экспортеров зерна [9].

Касательно нетарифных барьеров, между российскими и китайскими техническими стандартами существуют различия. Система сертификации ГОСТ требует локального тестирования определенных товаров (например, детских товаров, медицинского оборудования), что налагает на китайские предприятия дополнительные затраты на сертификацию в размере 10–30%. Россия применяет строгие протоколы инспекции и карантина, вводя жесткие санитарные и фитосанитарные меры в отношении импортных продуктов питания. Например, поставки китайского замороженного мяса требуют сертификации на отсутствие ГМО, а циклы отбора проб и тестирования длятся до 30 дней, что увеличивает логистические расходы холодовой цепи на 20%.

3. Система торговых услуг является неадекватной. Финансовые услуги сталкиваются с недостатками: прямые расчеты в юанях и рублях составляют менее 15% транзакций в 2023 году. Большинство сделок требуют посредничества в долларах США, что приводит к курсовым потерям в размере 1,5–3%. Китайские учреждения, такие как Харбинский банк, имеют только 20% покрытия филиалами в России, что делает трансграничные факторинговые услуги недоступными для малых и средних предприятий. Уровень проникновения трансграничной межбанковской платежной системы (CIPS) в России составляет всего около 10% [6]. Длительные сроки расчетов и громоздкие процессы снижают эффективность корпоративных расчетов.

Трансграничные логистические перевозки неэффективны, а инфраструктурная связь недостаточна. Китай и Россия ввели в эксплуатацию три нефте- и газопровода и планируют построить еще два. Однако на строительство новых трубопроводов и обслуживание существующих значительно влияют природные условия [10]. Длинные холодные зимы на Дальнем Востоке России делают строительство и обслуживание чрезвычайно

сложной задачей. На таких пограничных переходах, как оживленный трехсторонний порт Приморск на северо-востоке несмотря на то, что обе стороны создали шесть каналов для входящих и шесть каналов для исходящих грузов, Китай построил шесть пограничных дорог и внедрил зоны комплексного таможенного оформления, Россия не смогла построить прямые соединительные маршруты или соответствующие дороги. В результате эффективная пропускная способность составляет всего «1 входящий, 1 исходящий», что приводит к серьезным заторам грузовиков и снижает своевременность перевозок. Что касается грузоподъемности, то устаревшая железнодорожная инфраструктура России с трудом удовлетворяет современные потребности в скоростных поездах для перевозки тяжелых грузов. Поскольку магистральные железнодорожные линии сосредоточены в Европе, а сети на Дальнем Востоке разрежены, пропускная способность остается недостаточной для эффективной перевозки грузов в Китай.

### **Меры по урегулированию торговых вопросов между Китаем и Россией**

1. Оптимизация структуры торговли. Торговля товарами между Китаем и Россией долгое время характеризовалась односторонней схемой «Китай импортирует энергию, а Россия импортирует оборудование», что приводит к слабой устойчивости к рискам. Для решения этой проблемы Китай должен содействовать технологическим инновациям среди предприятий, повышать технологичность и добавленную стоимость экспортных товаров, а также увеличивать долю высокотехнологичных и высокодоходных товаров в экспорте. Например, Китай имеет технологическое преимущество в области оборудования для связи 5G. Он может усилить экспорт в Россию, одновременно развивая локализованное производственное сотрудничество. В 2019 году Huawei помогла российской компании МТС запустить первый городской проект по созданию сети мобильной связи 5G в Кронштадте, Санкт-Петербургская область. Данная инициатива не только способствовала внедрению технологии 5G в России и увеличению доли китайского экспорта высоких технологий, но и поддержала цифровую трансформацию России, тем самым оптимизировав структуру двусторонней торговли.

В сфере производства китайские предприятия могут наладить тесное сотрудничество с российскими партнерами в аэрокосмической, машиностроительной и других отраслях. Используя преимущества Китая в области интеллектуального производства и технологий промышленного интернета, они могут помочь традиционным производственным отраслям России осуществить цифровую и интеллектуальную модернизацию. В частности, китайские предприятия, занимающиеся промышленными интернет-платформами, могут сотрудничать с российскими производителями машинного оборудования с целью внедрения цифровых систем управления. Оптимизируя производственные процессы, это сотрудничество повысит эффективность производства и снизит операционные затраты. Такие усилия

не только расширят экспорт китайских решений в области промышленного интернета и оборудования для интеллектуального производства, но и будут стимулировать высококачественное развитие производственного сектора России, что в конечном итоге приведет к оптимизации структуры торговли между производственными отраслями двух стран.

2. улучшение коммуникации и координации в области политики. В рамках всеобъемлющего стратегического партнерства между Китаем и Россией в новой эпохе обе стороны могут использовать Подкомитет по экономическому и торговому сотрудничеству между Китаем и Россией для эффективного обмена информацией о политических мерах и достижения полного согласования торговых политик. С 2023 года торговые ведомства двух стран проводят ежеквартальные видеоконсультации по вопросам торговой политики, в ходе которых было решено в общей сложности 87 вопросов, поднятых предприятиями, включая споры по тарифной классификации и избыточную сертификацию для инспекции и карантина. В сельскохозяйственном секторе подписание Меморандума о взаимопонимании по взаимному признанию результатов сертификации органических продуктов способствовало росту экспорта китайских продуктов глубокой переработки сои в Россию на 42% по сравнению с предыдущим годом.

Что касается координации торговой политики, обе стороны могут создать платформу для обмена информацией о торговой политике, чтобы своевременно уведомлять друг друга о ключевых событиях, таких как корректировка тарифов и меры по упрощению торговли, тем самым избегая торговых трений, вызванных различиями в политике. Используя Китайско-российский совет предпринимателей, они могут регулярно собирать информацию о политических вопросах, с которыми сталкиваются предприятия в сфере инвестиций и торговли, и составлять списки отзывов для информирования о разработке и оптимизации политики. Кроме того, обе страны могут углубить политику в приграничных регионах путем упрощения таможенных процедур и введения преференциальных тарифных ставок на определенные товары для стимулирования экономического процветания приграничных регионов. Посредством ряда прагматичных мер они могут укрепить политическую основу для китайско-российского экономического и торгового сотрудничества и повысить качество двусторонних отношений.

3. Совершенствование системы торговых услуг. В области финансового сотрудничества следует активизировать усилия по содействию широкому применению расчетов в национальной валюте. В 2023 году расчеты в юанях и рублях составили 35% двусторонней торговли между Китаем и Россией. Четыре крупнейших государственных банка Китая расширили сеть своих филиалов в таких городах, как Москва и Санкт-Петербург, предлагая малым и средним предприятиям комплексные услуги по трансграничным платежам и хеджированию валютных рисков. Например, экспортеры



сельскохозяйственной продукции из провинции Хэйлунцзян в Россию осуществили расчеты в режиме реального времени через «зеленый канал трансграничных расчетов в юанях», что повысило эффективность оборота капитала на 50%. Центральные банки обеих стран совместно запустили пилотный проект «Платформа блокчейн-финансирования торговли», используя цифровые аккредитивы и технологию смарт-контрактов, чтобы сократить время утверждения традиционного торгового финансирования с 7 дней до 24 часов.

В контексте оптимизации логистической системы, следует активизировать усилия по инвестированию и развитию трансграничной железнодорожной инфраструктуры. Россия должна перенести акцент с приоритета Европы на Дальний Восток и увеличить инвестиции в инфраструктуру Дальнего Востока. С одной стороны, необходимо модернизировать существующие железнодорожные линии, например, оптимизировать организацию перевозок на Транссибирской магистрали и увеличить частоту движения поездов для повышения пропускной способности линии. С другой стороны, следует продвигать новые железнодорожные проекты, в том числе железнодорожный мост Джалинда-Мохэ и второй железнодорожный пограничный переход в Забайкальском крае, чтобы снизить нагрузку на существующие линии за счет добавления транспортных коридоров. Одновременно с этим следует улучшить дорожную сеть и пограничные объекты, используя гибкость автомобильного транспорта для компенсации недостаточной пропускной способности железных дорог и достижения оптимального распределения транспортных ресурсов.

### **Заключение**

Исследование показало, что китайско-российское торговое сотрудничество, несмотря на устойчивый рост объемов товарооборота, сталкивается с рядом системных вызовов, которые ограничивают его качественное развитие. Ключевыми проблемами остаются дисбаланс в структуре торговли, чрезмерная зависимость от ограниченного круга товарных категорий и уязвимость к ценовым колебаниям на сырьевых рынках. Дополнительные трудности формируют тарифные и нетарифные барьеры, включая различия в стандартах сертификации, сезонные колебания тарифов и высокие издержки, связанные с санитарными и фитосанитарными процедурами.

Существенным препятствием является также недостаточная развитость системы торговых услуг: ограниченный уровень использования расчетов в национальных валютах, низкая доступность финансовых инструментов для малого и среднего бизнеса, а также слабая интеграция инфраструктурных систем, особенно в транспортно-логистическом обеспечении на дальневосточном направлении. Все перечисленные факторы формируют

совокупность структурных и институциональных барьеров, препятствующих полноценному раскрытию потенциала двусторонних экономических связей.

Преодоление указанных проблем требует комплексного подхода, включающего оптимизацию структуры торговли с акцентом на рост доли высокотехнологичной продукции и стимулирование совместных инновационных проектов, углубление политической координации в целях смягчения торговых барьеров, а также развитие финансовых механизмов и инфраструктуры трансграничных услуг. Расширение расчетов в национальных валютах, внедрение цифровых инструментов в сфере торгового финансирования и модернизация транспортных коридоров способны существенно повысить эффективность и устойчивость сотрудничества. В совокупности эти меры не только укрепят позиции Китая и России в системе международной торговли, но и создадут основу для формирования более сбалансированной, инновационно ориентированной и устойчивой модели экономического взаимодействия.

### Литература

1. Ху Мин, Тянь Вэньцюань. Экономическое и торговое сотрудничество между Китаем и Россией в условиях новой модели развития: обзор, текущее состояние и перспективы // Международная торговля. 2021. № 3. С. 19–26.
2. Куликова И.В., Украинцева И.В., Рощина Л.Н. Развитие экономических отношений России с Китаем и Индией: перспективы и прогнозы // Прогрессивная экономика. 2023. № 9. С. 68–80.
3. Шулинь Чжан. Текущее состояние и перспективы сотрудничества в энергетической промышленности Китая и России // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2025. №3. С. 75–85.
4. Ин Ч., Ву Ю., Чжан В., Цзигээр Ш., Чжан Ц., Юй Х. Китайско-российское сотрудничество в развитии Северного морского пути // Вестник международных организаций. 2024. Т. 20. URL: [https://www.hse.ru/data/2025/03/10/1971025730/3%20Ng\\_et%20al\\_Rus.pdf](https://www.hse.ru/data/2025/03/10/1971025730/3%20Ng_et%20al_Rus.pdf).
5. Shiganova Yu. Russia as a Foreign Trade Partner of China // The world of new economy. 2025. Vol. 19. P. 103-113.
6. Механизмы дедолларизации КНР в рамках стратегии интернационализации юаня: доклад № 98 / 2024 / [М.Х. Алиев, Юй Сяо, С.А. Рязанова; под ред. С.М. Гавриловой, Ю.Ю. Мельниковой, Г.В. Грызлова, Д.О. Растегаева]; Российский совет по международным делам (РСМД). М.: НП РСМД, 2024. 42 с.
7. Yang-Chao Wang, Jui-Jung Tsai, Wenyu Chen. Factors affecting cross-border RMB settlement under the Belt and Road Initiative: An empirical study based



on panel data of 19 countries (regions) // Journal of Physics: Conference Series. 2020. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1629/1/012058/pdf>.

8. Фу Юаньюань, Демиденко Д.С. Анализ развития современной двусторонней торговли между РФ и КНР // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2024. № 3. С. 73–83.

9. Новый мировой тарифный порядок // Россия в глобальной политике. [Электронный ресурс]. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/tarifnyj-poryadok-kurchan-khan/> (дата обращения: 09.08.2025).

10. Азиева Р.Х. Перспективы сотрудничества России и Китая в контексте развития топливно-энергетического комплекса // Прогрессивная экономика. 2023. № 9. С. 49–67.

### References

1. Hu, M. & Tian, W. (2021). Ekonomicheskoe i trgovoe sotrudnichestvo mezhdu Kitaem i Rossiei v usloviyah novoi modeli razvitiya: obzor, tekushchee sostoyanie i perspektivy [Economic and trade cooperation between China and Russia under the new development model: review, current state and prospects]. Mezhdunarodnaya trgovlya [International Trade], (3), 19–26. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Kulikova, I. V., Ukrainseva, I. V. & Roshchina, L. N. (2023). Razvitie ekonomicheskikh otnoshenii Rossii s Kitaem i Indiei: perspektivy i prognozy [Development of Russia's economic relations with China and India: prospects and forecasts]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], (9), 68–80. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Zhang, S. (2025). Tekushchee sostoyanie i perspektivy sotrudnichestva v energeticheskoi promyshlennosti Kitaya i Rossii [Current state and prospects of cooperation in the energy industry of China and Russia]. Intellect. Innovatsii. Investitsii [Intellect. Innovations. Investments], (3), 75–85. (In Russ., abstract in Eng.)

4. In, Ch., Wu, Y., Zhang, V., Zhigeer, Sh., Zhang, C. & Yu, H. (2024). Kitajsko-rossijskoe sotrudnichestvo v razvitii Severnogo morskogo puti [China–Russia cooperation in the development of the Northern Sea Route]. Vestnik mezhdunarodnyh organizatsii [International Organisations Research Journal], 20. Retrieved from: [https://www.hse.ru/data/2025/03/10/1971025730/3%20Ng\\_et%20al\\_Rus.pdf](https://www.hse.ru/data/2025/03/10/1971025730/3%20Ng_et%20al_Rus.pdf) (In Russ., abstract in Eng.)

5. Shiganova, Yu. (2025). Russia as a Foreign Trade Partner of China. The World of New Economy, 19, 103–113.



6. Aliev, M. Kh., Yu, X., Ryazanova, S. A. [et al.]; Gavrilova, S. M., Mel'nikova, Yu. Yu., Gryzlov, G. V., Rastegaev, D. O. [eds.] (2024). Mekhanizmy dedollarizatsii KNR v ramkakh strategii internatsionalizatsii yuanya: doklad № 98 [Mechanisms of dedollarisation of China under the yuan internationalisation strategy: Report No. 98]. Moscow: Rossiiskii sovet po mezhdunarodnym delam (RSMD), 42. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Wang, Y.-Ch., Tsai, J.-J. & Chen, W. (2020). Factors affecting cross-border RMB settlement under the Belt and Road Initiative: An empirical study based on panel data of 19 countries (regions). Journal of Physics: Conference Series, 1629, 012058. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1629/1/012058>

8. Fu, Yuanyuan & Demidenko, D. S. (2024). Analiz razvitiya sovremennoi dvustoronnei torgovli mezhdur RF i KNR [Analysis of the development of modern bilateral trade between Russia and China]. Aziatsko-Tikhookeanskii region: ekonomika, politika, pravo [Asia-Pacific Region: Economy, Politics, Law], (3), 73–83. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Novyi mirovoi tarifnyi poryadok [The New World Tariff Order]. Rossiya v global'noi politike [Russia in Global Affairs]. Retrieved from: <https://globalaffairs.ru/articles/tarifnyj-poryadok-kupchan-khan/> (Date of access: 09.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

10. Azieva, R. Kh. (2023). Perspektivy sotrudnichestva Rossii i Kitaya v kontekste razvitiya toplivno-energeticheskogo kompleksa [Prospects for cooperation between Russia and China in the context of the development of the fuel and energy complex]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], (9), 49–67. (In Russ., abstract in Eng.)

© Чжао Лян, Ван Цзяруй, Хоу Кайсинь, 2025 г.



Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

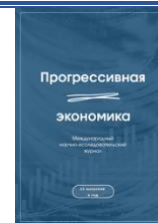
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/geopoliticheskie-riski-kak-faktor-strategicheskoy-neopredelennosti-rossijskih-organizacij-podhody-k-upravleniyu/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/geopoliticheskie-riski-kak-faktor-strategicheskoy-neopredelennosti-rossijskih-organizacij-podhody-k-upravleniyu/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_213



## ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ РИСКИ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

*Силаев Н.М., аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы, Москва, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3834-8738>

**Аннотация.** Целью статьи является определение и систематизация концептуальных подходов к управлению геополитическими рисками российских организаций в условиях стратегической неопределённости. Проведённое исследование подтвердило, что геополитические риски, воздействующие на финансовую устойчивость, логистику, инвестиционные решения и структуру взаимодействия с партнёрами, выступают ключевым фактором стратегической неопределённости для российских организаций, независимо от масштаба их деятельности. В работе впервые предложена систематизация четырёх концептуальных подходов к управлению геополитическими рисками: стратегической оценки и вовлечения высшего руководства, сценарного планирования, картирования рисков и диверсификации цепочек поставок. Выявлено, что для экспортно-ориентированных компаний наиболее применимы подходы, связанные со стратегической оценкой и сценарным планированием, тогда как для локальных игроков наиболее релевантны инструменты диверсификации поставок и адаптивного планирования. Обосновано, что управление геополитическими рисками должно рассматриваться как элемент стратегического управления, интегрированный в систему корпоративного планирования. Результаты настоящего исследования обладают практической значимостью, поскольку могут быть использованы при разработке корпоративных систем риск-менеджмента, стратегическом планировании и формировании программ устойчивого развития российских компаний. Дальнейшие исследования автора нацелены на разработку моделей количественной оценки геополитических рисков и оценку эффективности адаптационных стратегий на уровне отдельных отраслей и регионов.

**Ключевые слова:** геополитические риски, стратегическая неопределённость, управление геополитическими рисками, стратегический менеджмент.

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



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

**Для цитирования:** Силаев Н.М. Геополитические риски как фактор стратегической неопределенности российских организаций: подходы к управлению // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 213–226. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_213](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_213).

Статья поступила в редакцию: 19.09.2025 г. Одобрена после рецензирования: 08.10.2025 г. Принята к публикации: 10.10.2025 г.

## GEOPOLITICAL RISKS AS A FACTOR OF STRATEGIC UNCERTAINTY FOR RUSSIAN ORGANIZATIONS: APPROACHES TO MANAGEMENT

*Silaev N.M., Postgraduate Student, Russian Presidential Academy of National  
Economy and Public Administration, Moscow, Russia  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3834-8738>*

**Abstract.** The purpose of the article is to identify and systematize conceptual approaches to managing the geopolitical risks of Russian organizations in the context of strategic uncertainty. The conducted research has confirmed that the geopolitical risks affecting financial stability, logistics, investment decisions and the structure of interaction with partners are a key factor of strategic uncertainty for Russian organizations, regardless of the scale of their activities. For the first time, the paper proposes a systematization of four conceptual approaches to managing geopolitical risks: strategic assessment and involvement of senior management, scenario planning, risk mapping, and supply chain diversification. It has been revealed that approaches related to strategic assessment and scenario planning are most applicable for export-oriented companies, while tools for supply diversification and adaptive planning are most relevant for local players. It is proved that the management of geopolitical risks should be considered as an element of strategic management integrated into the corporate planning system. The results of this study are of practical importance because they can be used in the development of corporate risk management systems, strategic planning and the formation of sustainable development programs for Russian companies. Further research by the author is aimed at developing models for quantifying geopolitical risks and evaluating the effectiveness of adaptation strategies at the level of individual industries and regions.

**Keywords:** geopolitical risks, strategic uncertainty, geopolitical risk management, strategic management.

*JEL classification: E32, F44, G4.*

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

**For citation:** Silaev N.M. (2025). Geopolitical Risks as a Factor of Strategic Uncertainty for Russian Organizations: Approaches to Management. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 213–226, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_213](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_213) (In Russ., abstract in Eng.)



The article was submitted to the editorial office: 19/09/2025. Approved after review: 08/10/2025. Accepted for publication: 10/10/2025.

## Введение

Современный мир находится в состоянии геополитической рецессии, проявляющейся во всё большей фрагментации международного порядка и ослаблении механизмов глобального сотрудничества. Ведущие государства всё чаще действуют, исходя из собственных национальных интересов. Так, Соединённые Штаты предпринимают меры по повышению импортных пошлин, направленные на стимулирование внутреннего производства, что нередко осуществляется в ущерб торговым партнёрам. Политическая программа Дональда Трампа «Америка превыше всего» привела к сбоям в цепочках поставок на финансовых рынках и в международных альянсах. Эскалация торговой напряженности, особенно с Китаем, ЕС и Мексикой, привела к серии ответных тарифов, что оказало дестабилизирующее воздействие на международные рынки [1].

Наблюдаемые тенденции в сфере международных отношений отражают общий сдвиг от идей глобализации к приоритету экономического суверенитета и национальной самодостаточности. Россия в настоящее время также находится в эпицентре геополитических процессов, где нарастающая напряжённость в международных отношениях, санкционные режимы и конфликтные ситуации определяют условия её взаимодействия с внешним миром [2]. Для российских организаций внешнеэкономическая среда становится источником постоянной стратегической неопределённости: меняются правила внешнеэкономической деятельности, трансформируются логистические цепочки, возникают новые барьеры, а также новые рыночные возможности.

При этом важно отметить, что воздействие геополитических рисков распространяется не только на участников внешнеэкономической деятельности, но и на компании, ориентированные исключительно на внутренний рынок, которые вынуждены адаптироваться к изменениям валютной, регуляторной и технологической среды. В сложившихся условиях особое значение приобретает формирование механизмов управления геополитическими рисками, предполагающих прогнозирование потенциальных угроз, разработку сценариев реагирования и интеграцию соответствующих инструментов в систему стратегического планирования.

Таким образом, исследование геополитических рисков как фактора стратегической неопределённости приобретает особую актуальность, поскольку именно способность организаций эффективно адаптироваться к внешним вызовам определяет их устойчивость и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. *Целью* статьи является определение и



систематизация концептуальных подходов к управлению геополитическими рисками российских организаций в условиях стратегической неопределённости.

### Обзор литературы

Понятие геополитических рисков исследуют Y. Bondarenko, V. Lewis, M. Rottner, Y. Schüler, K. Khan, A. Khurshid, J. Cifuentes-Faura и др. Геополитический риск авторы определяют как восприятие угроз, сформированное через медиарефлексы – в частности, через репортажи и публикации в локальных газетах, которые отражают местные ожидания и тревоги общественности [3]. Геополитический риск представляет собой не просто объективную возможность конфликтов, террористических актов или межгосударственных напряжённостей, но и конструкт, зависящий от того, как они воспринимаются и транслируются средствами массовой информации [4]. В этой интерпретации риск проявляется через «шоки восприятия», фиксируемые медиа – и такие шоки оказывают реальные экономические и институциональные последствия, влияя на макропоказатели, поведение фирм и доверие к государственным институтам.

Геополитические риски выступают одним из ключевых факторов, формирующих стратегическую неопределённость и трансформирующих структуру экономических отношений. Геополитическая напряжённость, нестабильность глобальных рынков, изменение конфигурации торговых альянсов и санкционная политика оказывают комплексное воздействие как на национальную экономику России, так и на её региональные подсистемы.

Современные исследования подтверждают, что воздействие геополитических рисков носит неоднородный характер. Так, например, Р.И. Васильева в своем исследовании показывает, что влияние внешнеполитической нестабильности наиболее ощутимо для экономически развитых регионов России, активно интегрированных в международные торговые связи и обладающих высоким уровнем валового регионального продукта на душу населения. В этих субъектах неопределённость экономической политики и ограничение внешнеэкономической активности приводят к снижению инвестиционной привлекательности, сокращению экспорта и торможению промышленного производства. Менее развитые регионы, напротив, в меньшей степени подвержены воздействию геополитических шоков, что объясняется их ограниченным участием во внешней торговле и слабой зависимостью от транснациональных цепочек поставок. Однако, как показывает динамика последних лет, сглаживание межрегионального неравенства происходит не за счёт развития отстающих территорий, а вследствие снижения активности более развитых регионов, вынужденных сокращать внешнеэкономическое взаимодействие [5].

К аналогичным выводам приходят исследователи Л.А. Ельшин, А.Д. Гатин, А.М. Мингулов [6], а также А.А. Киселев [7]. В статьях доказано, что



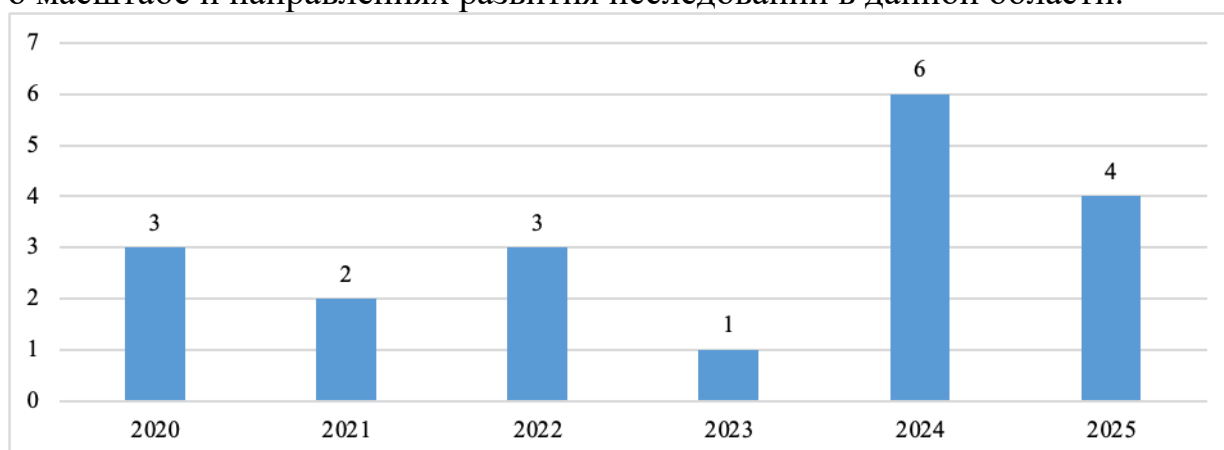
санкции негативно влияют на макроэкономические показатели ключевых регионов страны, которые активно вовлечены во внешнеэкономическую деятельность. Геополитические риски сдерживают развитие, препятствуя реализации экономического потенциала.

Влияние геополитических факторов также проявляется в трансформации инвестиционного климата и интеграционных процессов на пространстве Евразийского экономического союза. Согласно результатам, представленным В.А. Баскаевой, санкционные ограничения, введённые в 2022 году против ключевых секторов российской экономики, привели к необходимости поиска новых форм сотрудничества между странами-членами ЕАЭС. Нестабильная геополитическая обстановка стимулировала переориентацию потоков капитала и поиск внутренних источников роста, что отражает более широкий тренд – перестройку региональных экономических связей в сторону автономности и внутреннего самобаланса [6].

Особенно наглядно воздействие геополитической турбулентности прослеживается в нефтегазовом секторе – ключевой отрасли российской экономики. Как отмечают Н. А. Стефанова и А. А. Королёв, экономико-политические рестрикции со стороны стран «коллективного Запада» вынудили крупнейшие российские компании искать альтернативные маршруты поставок и новые рынки сбыта, что сопровождалось реализацией продукции по демпинговым ценам. В то же время рост мировых цен на энергоресурсы и девальвация рубля позволили компенсировать часть потерь, обеспечив рост валютной выручки и временное улучшение финансовых показателей экспортоориентированных компаний. Однако данные процессы носят нестабильный и противоречивый характер, поскольку зависят от внешнеполитической конъюнктуры и колебаний мировых рынков [9].

Анализ научных источников показал, что влияние геополитических рисков, как правило, рассматривается преимущественно на макроуровне, то есть в контексте национальной экономики, межгосударственных отношений, динамики внешней торговли и инвестиционной активности. Однако микроуровень анализа, то есть уровень отдельных организаций, остаётся относительно малоизученным. Такой дисбаланс научного фокуса приводит к тому, что практические механизмы адаптации предприятий к геополитической неопределённости и внешнеэкономическим шокам освещены фрагментарно. Между тем именно на уровне организаций проявляются конкретные последствия геополитических рисков: нарушение поставок, перераспределение контрактов, необходимость перестройки логистики, диверсификация рынков сбыта и поиск новых партнёров. В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть геополитические риски через призму управленческих процессов в организациях и определить подходы к их идентификации, оценке и минимизации.

Анализ публикационной активности показывает наличие явного научного пробела в исследовании проблематики управления геополитическими рисками. Несмотря на эскалацию международных противоречий и возрастающую актуальность данной темы, в базе данных eLIBRARY фиксируется крайне ограниченное число публикаций, прямо посвящённых вопросам практики управления геополитическими рисками (рис. 1). Так, по результатам поиска по ключевым словам и упоминаниям в названиях публикаций (с учётом морфологических форм) в период с 2020 по 2025 годы выявлено лишь единичное количество работ: от 1 до 6 публикаций в отдельные годы, что не позволяет сформировать целостного представления о масштабе и направлениях развития исследований в данной области.



**Рис. 1. Количество публикаций по теме управления геополитическими рисками**

*Источник: составлено автором по данным eLibrary*

**Figure 1. Number of publications on the topic of geopolitical risk management**

*Source: compiled by the author according to eLibrary data*

Таким образом, можно заключить, что в отечественной научной литературе пока отсутствует систематизированный подход к изучению и разработке инструментов управления геополитическими рисками.

### **Материалы и методы**

Методологическую основу исследования составляют методы систематического и сравнительного анализа. Основу эмпирической базы составили материалы Journal of International Business Studies, Global Strategy Journal, аналитические отчёты McKinsey & Company, а также российские исследования по вопросам экономической безопасности.

### **Результаты и обсуждение**

Эффективное управление геополитическими рисками требует системного и многоуровневого подхода, включающего стратегическую оценку, сценарное планирование, картирование рисков и диверсификацию цепочек поставок. Первым и одним из наиболее значимых направлений

считается стратегическая оценка и вовлечение высшего руководства (top-down governance approach). Согласно аналитическому докладу McKinsey & Company, геополитические риски должны стать постоянным элементом стратегического управления, обсуждаться на уровне совета директоров и интегрироваться в систему корпоративного риск-менеджмента [10]. Иными словами, управление геополитическими рисками предполагает принятие не реактивных, а проактивных решений, в том числе регулярное обновление сценариев и стратегий реагирования. Стратегическая оценка и привлечение высшего руководства особенно актуальны для крупных экспортно-ориентированных компаний, чья деятельность напрямую зависит от правил международной торговли, наличия доступа к зарубежным рынкам и колебаний внешнеполитической ситуации. Важно отметить, что применимость данного метода зависит от уровня стратегической зрелости менеджмента. Как правило, такой метод доступен преимущественно крупным компаниям, обладающим развитой аналитической инфраструктурой.

Примером реализации подхода является уход с российского рынка ряда международных компаний (например, BP и Shell), которые продали российские активы с целью переориентации инвестиций и снижения репутационных рисков, даже несмотря на значительные финансовые потери.

Второй ключевой подход – это сценарное планирование (scenario planning / strategic resilience), направленное на повышение устойчивости организации к неопределённости. Компании, моделирующие альтернативные сценарии развития международной обстановки, от усиления конфликтов до нормализации отношений, способны адаптировать собственные стратегии заранее [11]. Сценарное планирование позволяет снизить потери при реализации неблагоприятных сценариев, а данный подход может быть применим как к транснациональным корпорациям, так и к локальным игрокам, особенно тем, кто зависит от импортных поставок, технологических партнёров или внешних рынков сбыта.

На практике метод сценарного планирования используются компаниями нефтегазового сектора, которым необходимо прорабатывать альтернативные сценарии в зависимости от санкционной динамики, тарифных войн и перебоев поставок. Например, В «Отчёте об устойчивом развитии» ПАО «НК «Роснефть» представлены сценарные прогнозы до 2050 года, отражающие различные траектории развития мировой экономики и энергетики под воздействием внешнеполитических факторов.

Элементы сценарного планирования применяют также такие компании, как «Росатом» и «Ростелеком», анализируя потенциальное влияние экспортных ограничений и сбоев в доступе к технологиям. Основное ограничение метода заключается в неопределённости исходных данных и высокой стоимости качественной аналитики, что делает метод недоступным для малых и средних предприятий.



Следующее направление, которое можно встретить в научной литературе, представляет собой картирование рисков по странам и сегментам (country risk / political risk mapping). Сущность данного подхода заключается в создании формализованных карт геополитических рисков, где выделяются политические, институциональные, военные, социально-экономические и санкционные категории. Картирование рисков позволяет компаниям системно оценивать уязвимость по географическим направлениям, рынкам и партнёрам, а также оптимизировать стратегии выхода на новые рынки. Например, HSBC и TotalEnergies используют политико-риск-карты принятия решений об инвестировании в регионы с нестабильной обстановкой [13].

Картирование позволяет формализовать оценку рисков и интегрировать её в систему корпоративного управления. Для российских организаций подобная методология особенно актуальна в условиях многовекторной внешней политики и роста роли азиатских, ближневосточных и латиноамериканских рынков. Однако важно учитывать наличие ограничений, поскольку надёжность метода зависит от качества данных и аналитических источников: в условиях санкционной изоляции и ограниченного доступа к международной информации точность таких карт может снижаться. Также важно отметить высокую правовую и репутационную нагрузку, возникающую при попытках обхода санкций. В стратегическом плане предприятия сталкиваются с рисками введения непредвиденных контрмер со стороны санкций, а постоянная смена правил означает, что стратегические планы устаревают. Финансовые издержки и юридическая неопределённость выступают недостатками применения данного подхода.

Наконец, наиболее популярным подходом к управлению геополитическими рисками является диверсификация цепочек поставок и рынков (supply chain and market diversification). Востребованность данного подхода обусловлена тем фактом, что перераспределение производства и логистики в более устойчивые и политически нейтральные регионы позволяет снизить зависимость от отдельных географических направлений [14]. В российском контексте примером реализации данного подхода является переориентация экспорта на дружественные страны и развитие внутреннего производства критических компонентов.

Согласно результатам исследования В.А. Баскаевой, геополитические факторы значительно изменили структуру цепочек поставок. В ответ на ограничения западных стран российский бизнес переориентировал логистические маршруты и инвестиционные потоки в страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии. Россия и её внешнеэкономические партнёры сокращают зависимость от долларовых расчётов, развивают механизмы взаиморасчётов в национальных валютах и создают региональные финансовые инструменты [15]. В сущности, внешнеполитическое давление трансформировало внешнеэкономическую стратегию российских компаний,

сделав диверсификацию ключевым инструментом адаптации к новым геоэкономическим реалиям.

Однако, как показала практика, в условиях отсутствия альтернатив компании с высоким уровнем зависимости от западных технологий или компонентов сталкиваются с проблемами даже при попытках диверсификации. Например, российские автомобильные заводы столкнулись с нехваткой деталей, перебоями поставок и необходимостью перестройки производственных графиков. В сферах электроники и микроэлектроники отказ от западных поставщиков привёл к затруднениям, поскольку покрытие спроса за счет локализации не представляется возможным ввиду отсутствия собственной компонентной базы.

Таким образом, для экспортно-ориентированных российских компаний геополитические риски являются системным фактором стратегической неопределённости, поскольку воздействуют на финансовую устойчивость, логистику, инвестиционные решения и структуру взаимодействия с партнёрами. В контексте управления геополитическими рисками все четыре описанных подхода имеют высокую степень применимости. Наиболее значимыми являются стратегическая вовлечённость руководства и сценарное планирование, которые позволяют заранее адаптировать корпоративную стратегию к меняющимся внешнеполитическим условиям (см. табл. 1).

*Таблица 1*

**Применимость подходов к управлению геополитическими рисками**

*Table 1*

**Applicability of approaches to geopolitical risk management**

<b>Подход</b>	<b>Экспортно-ориентированные компании</b>	<b>Локальные компании</b>
<b>1. Стратегическая оценка и вовлечение высшего руководства</b>	Критически важен: позволяет учитывать внешнеполитические, санкционные и торговые риски при формировании корпоративной стратегии; требует участия совета директоров и интеграции геополитической аналитики в систему управления.	Полезен, но в более упрощённой форме для мониторинга макроэкономических факторов, влияющих на внутренний спрос, валютные колебания и госрегулирование.
<b>2. Сценарное планирование</b>	Высокая значимость: моделирование сценариев (санкции, торговые барьеры, валютные кризисы) помогает выстраивать альтернативные стратегии экспорта, логистики и поставок.	Умеренная значимость: позволяет оценивать внутренние риски, связанные с изменением госполитики, инфляцией, импортными ограничениями.



<b>3. Картирование рисков по странам и сегментам</b>	Необходим: обеспечивает системную оценку страновых рисков, политических и институциональных ограничений; помогает определять приоритетные рынки и партнёров.	Может применяться частично для оценки рисков поставщиков или покупателей, имеющих международные связи; для чисто локальных компаний значимость ограничена.
<b>4. Диверсификация цепочек поставок и рынков</b>	Ключевой инструмент снижения зависимости от отдельных стран и маршрутов; предполагает расширение партнёрской базы и региональную гибкость.	Применим в аспекте импортозамещения и поиска альтернативных поставщиков внутри страны; способствует повышению устойчивости бизнеса к внешним шокам.

*Источник: составлено автором  
Source: compiled by the author*

Для локальных компаний, деятельность которых в основном ограничена внутренним рынком, значение геополитических рисков носит опосредованный характер. Тем не менее, такие подходы к управлению, как сценарное планирование и частичная диверсификация цепочек поставок, становятся востребованными в связи с зависимостью внутреннего производства от импорта технологий и компонентов.

Анализ практики показывает, что степень результативности подходов к управлению геополитическими рисками напрямую зависит от масштабов бизнеса, доступности информации и наличия финансовых ресурсов. Крупные экспортно-ориентированные корпорации могут использовать комплексную систему стратегического анализа и диверсификации, тогда как локальные компании применяют методы в адаптированной форме – в виде упрощённого сценарного планирования и фокусировки на устойчивости цепочек поставок внутри страны.

### **Заключение**

В процессе исследования автором было выявлено, что геополитические риски формируют внешнюю среду высокой турбулентности, в которой традиционные механизмы стратегического планирования теряют предсказуемость и требуют постоянной адаптации. Геополитические риски воздействуют на финансовую устойчивость, логистику, инвестиционные решения и структуру взаимодействия с партнёрами, что делает их определяющим элементом стратегической неопределённости российских организаций. В результате анализа были выделены четыре основных метода управления: стратегическая оценка и вовлечение высшего руководства, сценарное планирование, картирование рисков по странам и сегментам, а также диверсификация цепочек поставок и рынков.



Показано, что для экспортно-ориентированных компаний описанные подходы имеют системообразующее значение, поскольку позволяют учитывать санкционные, торговые и валютные риски при выработке долгосрочных стратегий. Внедрение подходов к управлению геополитическими рисками предполагает участие высшего руководства, а также требует наличия развитых аналитических систем и применения комплексного подхода к планированию. Для локальных игроков, чья деятельность ограничена внутренним рынком, применимость описанных подходов носит адаптированный характер. Наибольшую практическую ценность представляют методы сценарного планирования и частичной диверсификации поставщиков, направленные на повышение устойчивости к внешним шокам и нарушениям цепей поставок.

Управление геополитическими рисками должно рассматриваться не как реактивная мера, а как элемент стратегического управления, интегрированный в систему корпоративного планирования. Комплексное применение данных подходов способствует укреплению устойчивости российских организаций, их способности сохранять конкурентоспособность и реализовывать стратегические цели в условиях геополитической турбулентности.

### Литература

1. Malikova A.A., Kotova V.A. Donald Trump's economic policy in 2025 and its impact on the world economy // *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*. 2025. Vol. 4. P. 240–255. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_4\_240.
2. Соколов Е.Д. Стратегические подходы к управлению рисками при обеспечении экономической безопасности в условиях геополитической нестабильности и глобальных экономических трансформаций // *Вестник Евразийской науки*. 2025. Т. 17. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/40FAVN325.pdf>.
3. Bondarenko Y., Lewis V., Rottner M., Schüler Y. Geopolitical risk perceptions // *Journal of International Economics*. 2024. Vol. 152. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.104005>.
4. Khan K., Khurshid A., Cifuentes-Faura J. Investigating the relationship between geopolitical risks and economic security: Empirical evidence from central and Eastern European countries // *Resources Policy*. 2023. Vol. 85 (A). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103872>.
5. Васильева Р.И. Оценка влияния геополитических рисков на межрегиональное экономическое неравенство в России // *π-Economy*. 2023. № 6. С. 64–76.
6. Ельшин Л.А., Гатин А.Д., Мингулов А.М. Риски устойчивого развития экономики региона в условиях санкционных атак // *Прогрессивная экономика*. 2023. № 12. С. 150–171. DOI: 10.54861/27131211\_2023\_12\_150.



7. Киселев А.А. Современные тенденции обеспечения конкурентоспособности российской экономики в условиях новых экономических и политических санкций против нее // Прогрессивная экономика. 2025. № 1. С. 73–89. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_1\_73.

8. Баскаева В.А. Влияние современной геополитической ситуации на инвестиционное сотрудничество государств – членов ЕАЭС // Прогрессивная экономика. 2024. № 7. С. 57–66. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_7\_57.

9. Стефанова Н.А., Королев А.А. Влияние геополитического кризиса на нефтегазовую отрасль экономики Российской Федерации // Экономические отношения. 2024. Т. 14, № 2. С. 323–342. DOI: 10.18334/eo.14.2.121054.

10. How global companies can manage geopolitical risk // McKinsey. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/how-global-companies-can-manage-geopolitical-risk/> (дата обращения: 12.08.2025).

11. Kitsing M. Geopolitical risk and uncertainty: how transnational corporations can use scenario planning for strategic resilience // Transnational Corporations Review. 2022. Vol. 14(4). P. 339–352. DOI: 10.1080/19186444.2022.2145865.

12. Отчет об устойчивом развитии 2023 // ПАО «НК «Роснефть». [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/Rosneft\\_CSR\\_2023\\_RUS.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Rosneft_CSR_2023_RUS.pdf) (дата обращения: 13.08.2025).

13. Peng G., Bang K.E., Markeset T. Country risk mapping in a changing world—comparative survey on academic research and industrial practices // International Journal of System Assurance Engineering and Management. 2025. Vol. 16. P. 561–580. DOI: 10.1007/s13198-024-02600-8.

14. How to stay ahead of geopolitical risk in business // HR Director. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thehrdirector.com/features/resilience/stay-ahead-geopolitical-risk-business> (дата обращения: 14.08.2025).

15. Баскаева В.А. Влияние современной геополитической ситуации на инвестиционное сотрудничество государств – членов ЕАЭС // Прогрессивная экономика. 2024. № 7. С. 57–66. DOI: 10.54861/27131211\_2024\_7\_57.

## References

1. Malikova, A. A. & Kotova, V. A. (2024). Donald Trump’s economic policy in 2025 and its impact on the world economy. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 4, 240–255. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_4\\_240](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_4_240) (In Eng.)

2. Sokolov, E. D. (2025). Strategicheskie podkhody k upravleniyu riskami pri obespechenii ekonomicheskoi bezopasnosti v usloviyah geopoliticheskoi



nestabil'nosti i global'nyh ekonomicheskikh transformatsii [Strategic approaches to risk management in ensuring economic security under geopolitical instability and global economic transformations]. Vestnik Evraziiskoi nauki [Eurasian Science Herald], 17(s3). Retrieved from: <https://esj.today/PDF/40FAVN325.pdf> (In Russ., abstract in Eng.)

3. Bondarenko, Y., Lewis, V., Rottner, M. & Schüler, Y. (2024). Geopolitical risk perceptions. *Journal of International Economics*, 152. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.104005> (In Eng.)

4. Khan, K., Khurshid, A. & Cifuentes-Faura, J. (2023). Investigating the relationship between geopolitical risks and economic security: Empirical evidence from Central and Eastern European countries. *Resources Policy*, 85(A). <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103872> (In Eng.)

5. Vasil'eva, R. I. (2023). Otsenka vliyaniya geopoliticheskikh riskov na mezhregional'noe ekonomicheskoe neravenstvo v Rossii [Assessment of the impact of geopolitical risks on interregional economic inequality in Russia]. *π-Economy*, (6), 64–76. (In Russ., abstract in Eng.)

6. El'shin, L. A., Gatin, A. D. & Mingulov, A. M. (2023). Riski ustoichivogo razvitiya ekonomiki regiona v usloviyah sanktsionnyh atak [Risks of sustainable economic development of the region under sanctions]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, (12), 150–171. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2023\\_12\\_150](https://doi.org/10.54861/27131211_2023_12_150) (In Russ., abstract in Eng.)

7. Kiselev, A. A. (2025). Sovremennye tendentsii obespecheniya konkurentosposobnosti rossiiskoi ekonomiki v usloviyah novykh ekonomicheskikh i politicheskikh sanktsii protiv nee [Current trends in ensuring the competitiveness of the Russian economy under new economic and political sanctions]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, (1), 73–89. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_1\\_73](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_1_73) (In Russ., abstract in Eng.)

8. Baskaeva, V. A. (2024). Vliyanie sovremennoi geopoliticheskoi situatsii na investitsionnoe sotrudnichestvo gosudarstv – chlenov EAES [The impact of the current geopolitical situation on investment cooperation of the EAEU member states]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, (7), 57–66. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2024\\_7\\_57](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_7_57) (In Russ., abstract in Eng.)

9. Stefanova, N. A. & Korolev, A. A. (2024). Vliyanie geopoliticheskogo krizisa na neftegazovuyu otrasl' ekonomiki Rossiiskoi Federatsii [Impact of the geopolitical crisis on the oil and gas industry of the Russian Federation]. *Ekonomicheskie otnosheniya [Economic Relations]*, 14(2), 323–342. <https://doi.org/10.18334/eo.14.2.121054> (In Russ., abstract in Eng.)

10. How global companies can manage geopolitical risk. McKinsey. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our->



insights/how-global-companies-can-manage-geopolitical-risk/ (Date of access: 12.08.2025) (In Eng.)

11. Kitsing, M. (2022). Geopolitical risk and uncertainty: how transnational corporations can use scenario planning for strategic resilience. *Transnational Corporations Review*, 14(4), 339–352. <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2145865> (In Eng.)

12. PAO “NK Rosneft” (2023). Otchet ob ustoichivom razvitii 2023 [Sustainable Development Report 2023]. Retrieved from: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/Rosneft\\_CSR\\_2023\\_RU\\_S.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/Rosneft_CSR_2023_RU_S.pdf) (Date of access: 13.08.2025). (In Russ., abstract in Eng.)

13. Peng, G., Bang, K. E. & Markeset, T. (2025). Country risk mapping in a changing world—comparative survey on academic research and industrial practices. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 16, 561–580. <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02600-8> (In Eng.)

14. How to stay ahead of geopolitical risk in business. HR Director. Retrieved from: <https://www.thehrdirector.com/features/resilience/stay-ahead-geopolitical-risk-business> (Date of access: 14.08.2025) (In Eng.)

15. Baskaeva, V. A. (2024). Vliyanie sovremennoi geopoliticheskoi situatsii na investitsionnoe sotrudnichestvo gosudarstv – chlenov EAES [The impact of the current geopolitical situation on investment cooperation of the EAEU member states]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, (7), 57–66. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2024\\_7\\_57](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_7_57)(In Russ., abstract in Eng.)

© Силаев Н.М., 2025 г.



Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/evolyucziya-podhodov-k-upravleniyu-ot-tradiczionnyh-metodov-k-adaptivnym/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/evolyucziya-podhodov-k-upravleniyu-ot-tradiczionnyh-metodov-k-adaptivnym/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.3:65.011

DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_227



## ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ К АДАПТИВНЫМ

*Кононов А.А., аспирант, Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8447-5488>

**Аннотация.** Цель статьи заключается в систематизации и анализе основных этапов эволюции подходов к управлению в истории современного менеджмента, выявлении закономерностей перехода от одной концепции к другой, а также определении перспектив дальнейшего развития парадигмы управления с учетом появления цифровых технологий. В процессе достижения поставленной исследовательской цели автором представлена эволюция подходов в соответствии с изменениями условий внешней среды от устойчивого и предсказуемого мира (SPOD) до турбулентного и нестабильного (SHIVA), а также, проведена связь с развитием концепций менеджмента. В результате проведенной работы получен вывод, что в текущих условиях экономической среды классические жесткие иерархические методы становятся неэффективными, поэтому необходимо переходить к гибким и адаптивным концепциям. В статье предложены следующие рекомендации, которые могут быть внедрены на современных предприятиях с целью совершенствования систем управления в российских организациях: использование гибких и адаптивных методов разработки стратегии с элементами экосистемного, социотехнического и нестратегического подхода, позволяющие эффективно преодолевать вызовы внешней среды. Практическая значимость результатов исследования заключается в представлении рекомендаций по использованию набора инструментов при разработке стратегии в условиях турбулентности внешней среды.

**Ключевые слова:** стратегия развития, SPOD-мир, VUCA-мир, BANI-мир, SHIVA-мир, стратегический менеджмент, планирование в условиях неопределенности.

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

**Для цитирования:** Кононов А.А. Эволюция подходов к управлению: от традиционных методов к адаптивным // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 227–240. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_227](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_227).



Статья поступила в редакцию: 21.09.2025 г. Одобрена после рецензирования: 08.10.2025 г. Принята к публикации: 10.10.2025 г.

## EVOLUTION OF MANAGEMENT APPROACHES: FROM TRADITIONAL TO ADAPTIVE METHODS

*Kononov A.A., Postgraduate Student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic  
University, St. Petersburg, Russia  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8447-5488>*

**Abstract.** The purpose of the article is to systematize and analyze the main stages of the evolution of management approaches in the history of modern management, identify patterns of transition from one concept to another, and identify prospects for further development of the management paradigm, taking into account the emergence of digital technologies. In the process of achieving this research goal, the author presents the evolution of approaches in accordance with changes in environmental conditions from a stable and predictable world (SPOD) to a turbulent and unstable one (SHIVA), as well as links with the development of management concepts. As a result of the work carried out, it was concluded that in the current economic environment, classical rigid hierarchical methods are becoming ineffective, therefore it is necessary to switch to flexible and adaptive concepts. The article offers the following recommendations that can be implemented in modern enterprises in order to improve management systems in Russian organizations: the use of flexible and adaptive methods of strategy development with elements of an ecosystem, sociotechnical and neostrategic approach, allowing to effectively overcome the challenges of the external environment. The practical significance of the research results lies in the presentation of recommendations on the use of a set of tools when developing a strategy in a turbulent environment.

**Keywords:** development strategy, SPOD-mir, VUCA-mir, BANI-mir, SHIVA-mir, strategic management, planning in conditions of uncertainty.

*JEL classification: M14, G34, L21.*

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

**For citation:** Kononov A.A. (2025). Evolution of management approaches: from traditional to adaptive methods. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 227–240, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_227](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_227) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 21/09/2025. Approved after review: 08/10/2025. Accepted for publication: 10/10/2025.



## Введение

Управление современной организацией в условиях высокой неопределенности внешней среды можно представить как сложный и многообразный процесс, который трансформировался на протяжении многих десятилетий. Для максимально эффективного управления и развития способности организации адаптироваться под постоянно изменяющиеся условия внешней среды важно понимать закономерность формирования концепций управления.

Теория управления берет свое начало еще с древних времен, когда требовалась организация труда и распределение ресурсов, однако, начало современной теории управления можно связать с первой промышленной революцией в конце XVIII века, когда произошел переход от аграрной экономики к индустриальной. Подходы, позволяющие эффективно управлять предприятиям до революции, стали неэффективными, так как с появлением паровых машин значительно увеличились объемы производства.

Актуальность исследования связана с выявлением ключевых факторов в теории менеджмента, определяющих переход от традиционных моделей к адаптивным. *Цель* статьи заключается в систематизации и анализе основных этапов эволюции подходов к управлению в истории современного менеджмента, выявлении закономерностей перехода от одной концепции к другой, а также определении перспектив дальнейшего развития парадигмы управления с учетом появления цифровых технологий.

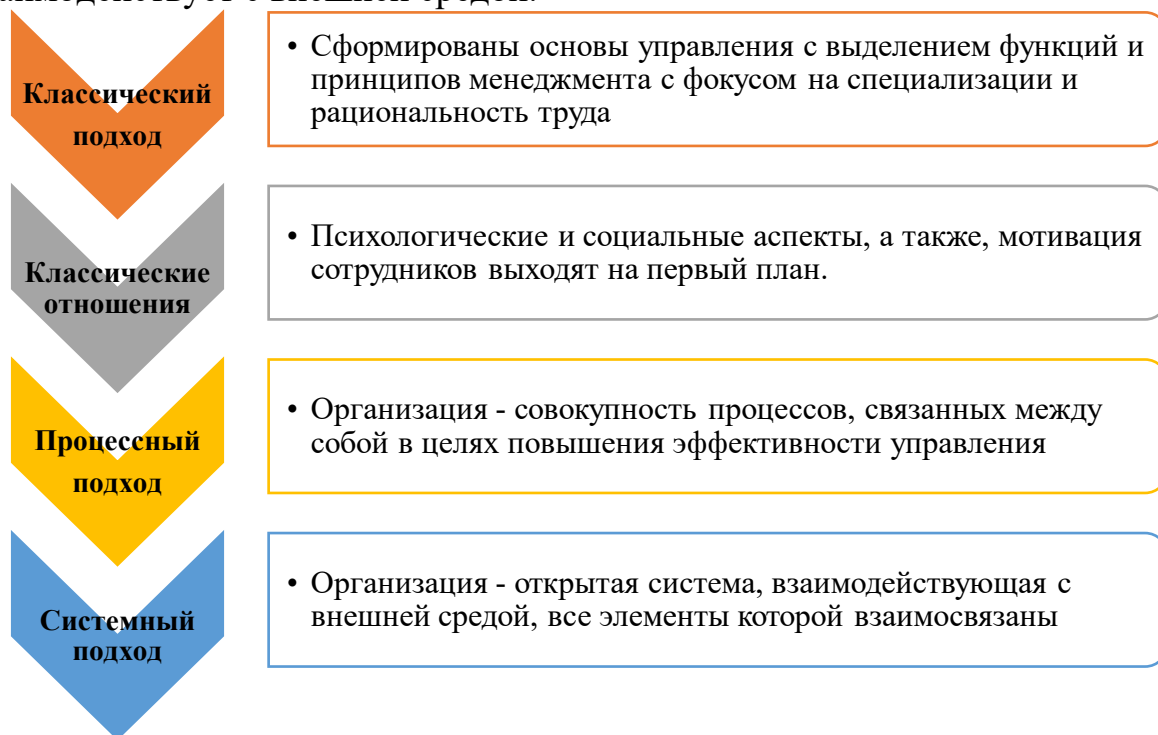
## Обзор литературы

Первая промышленная революция непосредственно связана с резким увеличением объемов производства за счет использования паровых машин. Появление новых технологий стало причиной изменения подхода к управлению, поэтому, начальный этап формирования менеджмента связывают именно с этим периодом. До 1980 года внешнюю среду можно было охарактеризовать как спокойную, предсказуемую и стабильную, поэтому многие использовали классические подходы в связи с предсказуемостью изменений внешней среды. Данный период получил название SPOD-мир (S – устойчивый, P – предсказуемый, O – простой, D – определенный) [1].

В период относительной стабильности внешней среды происходило активное развитие школ менеджмента, подходы которых представлены на рисунке 1. Каждый из перечисленных имеет свои особенности в части управления организацией. Например, классический подход полностью игнорировал человеческий фактор, при этом отдавал предпочтение разделению труда, четкой иерархии и дисциплине. Абсолютно противоположным можно считать подход, основанный на отношениях. В данном подходе основной упор был сделан на человека, его эмоциональное состояние и индивидуальный подход к мотивации [6].



Процессный подход направлен на рост производительности труда и оптимизацию использования ресурсов за счет настройки внутренних процессов организации, а системный подход подразумевает под собой организацию как полноценную систему с четкой структурой, которая взаимодействует с внешней средой.



**Рис. 1. SPOD-мир: подходы управления**

*Источник: составлено автором на основе [2–5]*

**Fig. 1. SPOD-the world: management approaches**

*Source: compiled by the author based on [2–5]*

В период SPOD-мира планирование носило краткосрочный характер по принципам сметных расчетов, которые формировались со стороны руководств. Ключевые методы формирования стратегии, используемые в период SPOD-мира указаны в таблице 1. Аналитические инструменты, такие как SWOT- и PEST-анализ, а также матричные модели BCG, McKinsey и Ansoffa, позволяли формировать базовое представление о рыночных возможностях и рисках, однако их применение оставалось ограниченным рамками текущего периода.

Планирование на основе прошлого опыта носило ретроспективный характер, так как организации опирались на экстраполяцию существующих тенденций и сравнение с уже реализованными практиками (бенчмаркинг). Оптимизационные и долгосрочные методы, представленные сценарным планированием, дорожными картами и стратегиями лидерства по издержкам, использовались скорее как инструмент стабилизации, чем как средство инновационного развития, что в целом соответствовало духу SPOD-мира –

ориентированного на предсказуемость и устойчивость, а не на гибкость и трансформацию.

*Таблица 1*

**Методы формирования стратегии SPOD-мира**

*Table 1*

**Methods of forming the SPOD-world strategy**

Метод	Детализация
Аналитические методы	- SWOT-анализ - PEST-анализ - матрицы BCG, McKinsey и Ansoffa
Планирование на основе прошлого опыта	- Экстраполяция трендов - Бенчмаркинг
Оптимизационные стратегии	- Сценарное планирование (мало вариантов) - Дорожные карты
Долгосрочное планирование	- Лидерство по издержкам - Улучшение продукта - Углубление в узкий сегмент

*Источник: составлено автором  
Source: compiled by the author*

Постепенно, в связи с глобализацией экономики, появилась необходимость в учете состояния внешней среды при формировании стратегии развития организацией. На смену спокойному, устойчивому и предсказуемому миру пришел VUCA-мир (V – изменчивый, U – неопределенный, C – сложный, A – неоднозначный) [7]. Данная концепция зародилась в 1980 году, однако в России широкое применение получила только в 2014 году. Подходы, используемые для формирования стратегии во время VUCA-мира подразумевают под собой учет существующих и возможных вызовов внешней среды. Наибольшее признание получил сценарный подход, позволяющий в любой ситуации рассматривать несколько вариантов сценариев тем самым повышая гибкость качества принимаемых управленческих решений, а также учитывать взаимосвязи между событиями.

Второй метод, показавший свою эффективность – метод скользящего планирования, подразумевающий под собой корректировку поставленных задач в рамках достижения глобальной цели организации в результате прохождения определенного этапа деятельности. При помощи метода скользящего планирования организация способна быстро адаптироваться к новым условиям внешней среды тем самым сохраняя свое конкурентное преимущество [8]. Ключевые методы формирования стратегии, используемые в период VUCA-мира указаны в таблице 2.

В отличие от предшествующего SPOD-периода, подходы VUCA-мира основаны на высокой степени адаптивности и гибкости. Использование Agile-методов, а также фреймворков Scrum и Kanban, позволяет организациям



выстраивать процесс стратегического управления как непрерывный цикл итераций, направленных на быстрое реагирование и переоценку целей в зависимости от изменений контекста.

Особое значение приобретает сценарное моделирование, которое в VUCA-среде строится на множественности альтернативных сценариев и формировании устойчивых систем, способных сохранять работоспособность при различных вариантах развития событий. Экспериментальные подходы с проверкой гипотез и созданием сетевых коллабораций формируют культуру организационного обучения и способствуют выработке новых моделей поведения на рынке. Наконец, фокус на устойчивость и управление в условиях неопределенности подразумевает наличие стратегических резервов, гибких планов и развитых антикризисных компетенций руководства, что обеспечивает компании способность не только адаптироваться, но и извлекать выгоду из турбулентных изменений внешней среды.

*Таблица 2*

### Методы формирования стратегии VUCA-мира

*Table 2*

#### Methods of forming a VUCA-world strategy

Метод	Детализация
Адаптивные и гибкие стратегии	- Agile-стратегии - Ориентация на прорывные изменения - Scrum, Kanban
Сценарное планирование	- Множественное сценарное моделирование - Создание устойчивых систем
Экспериментальные подходы и сетевые стратегии	- Эксперименты с проверкой гипотез - Создание гибких коллаборация
Фокус на устойчивость и управление в период неопределенности	- Решения с возможностью корректировок - Наличие запасных вариантов стратегий - Развитие кризисного лидерства

*Источник: составлено автором*

*Source: compiled by the author*

Самый короткий период в истории менеджмента принадлежит VANI-миру (V – хрупкий, A – тревожный, N – нелинейный, I – непонятный). Пандемия Covid-19 является наглядным примером, когда хрупкий мир может в один момент остановить деятельность крупных промышленных предприятий, поэтому преодоление такого рода вызовов возможно только при условии развития устойчивости и гибкости организации [9]. В связи с тем, что многие ученые сходятся во мнении, что VANI-мир является лишь уточняющей концепцией VUCA-мира, ключевые методы формирования стратегии представлены в таблице 3.

Важное место в формировании стратегии VANI-мира занимают инструменты, ориентированные на работу с нелинейностью. Интегральные



подходы, включающие бионическое стратегирование и концепцию «черных лебедей», отражают стремление менеджмента к синтезу рациональных и интуитивных методов познания, что обеспечивает адаптивность и «текучесть» организационных моделей. Таким образом, стратегии BANI-мира представляют собой развитие идей VUCA-подхода, акцентируя внимание на эмоциональной устойчивости, способности к самоорганизации и интеграции человека и технологии в единую систему управления.

**Таблица 3**

**Методы формирования стратегии BANI-мира**

**Table 3**

**Methods of forming a BANI-world strategy**

Метод	Детализация
Управление хрупкостью и тревожностью	- Создание устойчивых систем - Мониторинг эмоционального состояния команды - Планирование с учетом «страхов»
Управление нелинейностью	- Применение теории хаоса и сложных систем - Игровое моделирование - Применение искусственного интеллекта для мониторинга
Интегральные подходы	- Бионическое стратегирование - Теория «черных лебедей» - Переход к «текучим» моделям

*Источник: составлено автором  
Source: compiled by the author*

События, начавшиеся в 2022 году, оставили огромный след в истории человечества, а BANI-мир оказался настолько хрупкий, в результате чего сформировалась новая концепция, действующая в настоящий момент – SHIVA-мир (S – расщепленный, H – ужасный, I – невообразимый, V – беспощадный, A - возрождающийся). Данная концепция подразумевает под собой использование восстановительных стратегий не месте разрушенного мира, где существующие подходы и методы утратили свою способность к применению в новой реальности [10]. Анализ научных источников по теме исследования показал, что в современных условиях применение ранее разработанных методов становится бесполезным, поэтому необходимо формировать новые подходы к разработке стратегии или интегрировать различные методы между собой в рамках достижения синергетического эффекта.

**Материалы и методы**

Методологическую основу исследования составляют анализ, формализация и систематизация информации, также автором используются методы обобщения и аналогии. Материалами исследования выступают научные труды авторов по выбранной тематике исследования. В процессе



достижения поставленной цели исследования анализируются и систематизируются подходы и методы формирования стратегии на разных этапах эволюции менеджмента, а также предлагается набор инструментов для разработки стратегии в условиях высокой неопределенности.

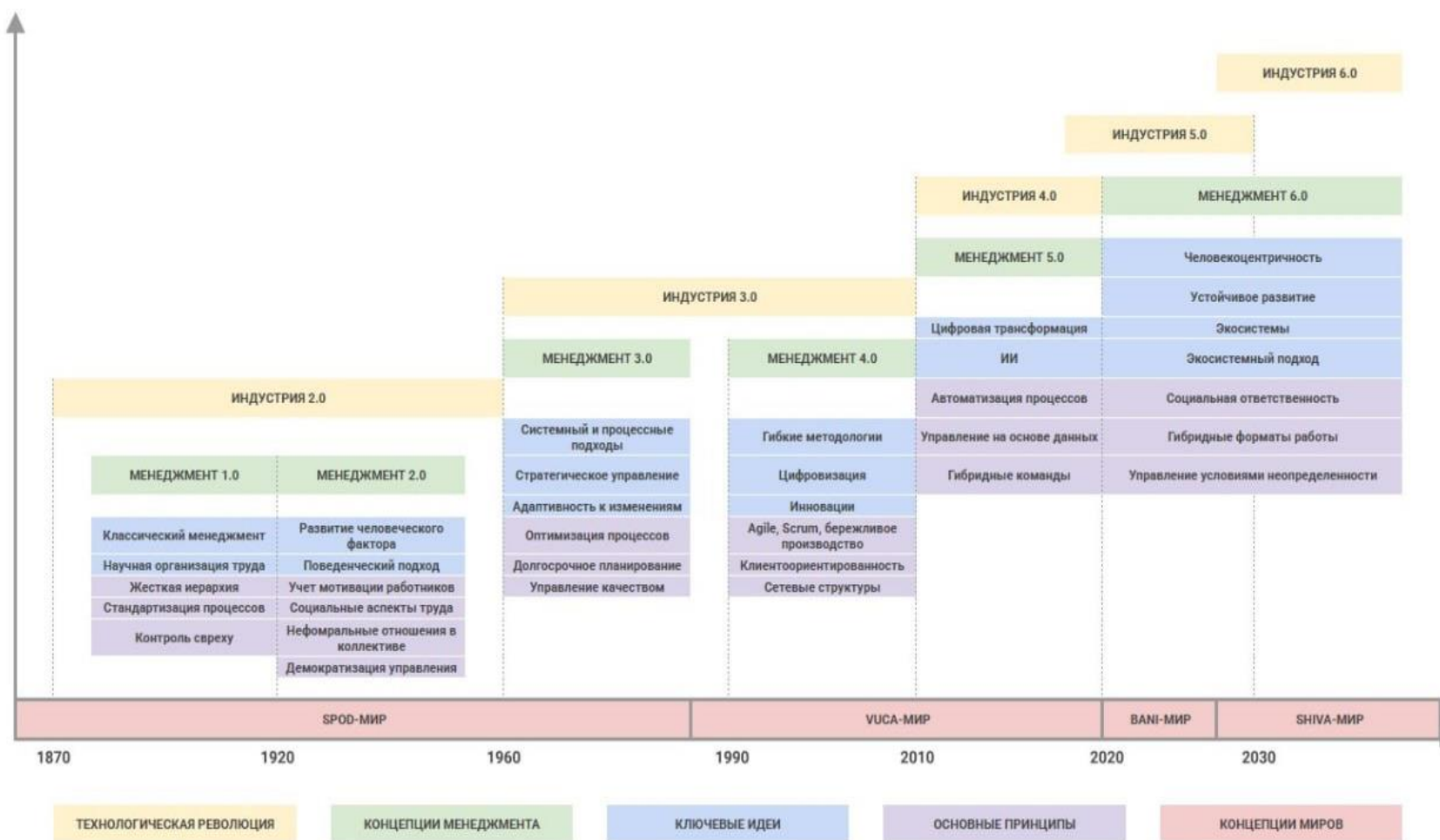
### **Результаты и обсуждение**

Такие факторы как промышленные революции, конфликты, пандемия и т.д. очень сильно влияют на формирование стратегии развития организации, однако, теория менеджмента также не стояла на месте, а развивалась параллельно. Развитие подходов к управлению в свою очередь получило название концепций менеджмента. Этапы развития менеджмента с привязкой к остальным событиям, происходящим в мире, представлены на рисунке 2.

На протяжении долгого периода времени многие руководители пытались адаптировать классические подходы к разработке стратегии несмотря на то, что в период неустойчивой внешней среды классические модели ограничивают инновации, игнорируют корпоративную культуру и лидерство, а также практически не адаптируются к цифровой эпохе.

В текущих условиях переход к адаптивным моделям подразумевает под собой применение стратегического планирования в рамках адаптации к новым условиям бизнес-среды. В рамках такого подхода корректировка стратегии должна производиться в режиме реального времени в целях проактивного реагирования на новые вызовы.

На текущий момент многие собственники организаций прежде, чем приступить к разработке стратегии формируют видение будущего состояния организации через условных 3–5 лет. Далее видение обрастает глобальными целями, миссией и ценностями организации. Прежде чем приступить к первичному проработке стратегии необходимо произвести комплексный анализ состояния как внутренней, так и внешней среды организации. Одним из эффективных инструментов формирования стратегии на сегодняшний день является формат стратегических сессий, которые позволяют посмотреть на организацию со стороны и повысить мотивацию сотрудников, задействованных в мероприятии. Однако, одним из основных условий является назначение модератора, направляющего команду в нужном направлении [11].



**Рис. 2. Эволюция теории менеджмента**

*Источник: составлено автором*

**Fig. 2. Evolution of management theory**

*Source: compiled by the author*



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Обеспечение высокой скорости реакции на новые вызовы, а также эффективное принятие управленческих решений, происходит за счет сокращения цикла планирования. Таким образом, список адаптивных методов, предлагаемых к использованию при разработке стратегии организации представлен на рисунке 3.



**Рис. 3. Адаптивные методы разработки стратегии**

*Источник: составлено автором*

**Fig. 3. Adaptive methods of strategy development**

*Source: compiled by the author*

Как было отмечено ранее, одними из наиболее эффективных методов разработки стратегии, позволяющих в короткий промежуток времени внести корректировки в свою стратегию, являются метод сценарного планирования и метод скользящего планирования. Использование этих методов позволяет анализировать и прогнозировать развитие событий и в короткий промежуток времени принимать необходимые управленческие решения что существенно снижает риск свершения непредвиденных обстоятельств [12].

Однако, в целях достижения максимального эффекта от разработанной стратегии целесообразно комбинировать различные методы и инструменты между собой. Так, например, в случае использования элементов экосистемного подхода, направленного на повышение инновационной активности [13], социотехнического подхода и нестратегического подхода, подразумевающего под собой возможность применения цифровых технологий и инструментов искусственного интеллекта в рамках краткосрочного планирования. Более того, в связи с появлением современных технологий особый интерес представляется в использовании инструментов искусственного интеллекта при разработке стратегии в условиях неопределенности. На данный момент многие крупные компании уже

накопили достаточное количество информации и знаний, на основании которых возможно обучить ИИ и адаптировать его под конкретные потребности компании [14; 15].

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сформировать следующие рекомендации – в целях сохранения конкурентного преимущества в условиях глобальной цифровизации и высокой турбулентности внешней среды целесообразно подходить комплексно к процессу формирования стратегии. Применение отдельных методов и инструментов является недостаточным, поскольку они не смогут учесть все факторы, влияющие на деятельность организации. В условиях высокой неопределенности необходимо иметь четкое виденье и сформулированную глобальную цель на период 3-5 лет, однако, корректировка стратегических задач должна производиться на постоянной основе, поэтому ранее предлагалось использовать методы сценарного и скользящего планирования. На рисунке 3 представлены основные инструменты, которые можно комбинировать между собой для достижения синергетического эффекта.

### **Заключение**

Подводя итоги проведенному исследованию, можно прийти к выводу, что в условиях высокой неопределенности и нестабильности классические инструменты и методы формирования стратегии частично или полностью утратили свою актуальность, что заставляет топ-менеджмент организаций искать новые способы минимизации рисков в рамках достижения долгосрочных целей организации. Для адаптивности систем и сокращения времени на принятия управленческого решения целесообразно использовать комбинацию из нескольких инструментов разработки стратегии, а также цифровые технологии и искусственный интеллект, что позволиткратно сократить время на подготовку альтернатив и выбор лучшей, а использование предложенных инструментов позволит организациям быстро адаптироваться к новым условиям и повысить гибкость в рамках решения стратегических задач.

### **Литература**

1. Герчикова Т.Я., Дегтярёв Н.И., Кириленко В.В. Развитие цифровых компетенций персонала // Экономика труда. 2021. № 6. С. 585–599.
2. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Н. Форд. М.: Республика, 1992. 351 с.
3. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2001. 352 с.
4. Ляндау Ю.В. История развития процессного подхода к управлению // Статистика и Экономика. 2013. № 6. С. 65–68.
5. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – обзор проблем и результатов // Системные исследования: Ежегодник. М., 1969. 203 с.



6. Nabiyeva I. The Evolution of Management Theory and Practice as the Basis of Modern Management // Collection of materials of the conference "Modern problems and prospects of economic management". Azerbaijan State Oil and Industry University. URL: <https://ssrn.com/abstract=4719784>.

7. Ячменева В.М., Головки Э.Р. Динамика механизмов взаимодействия государства, бизнеса и образования: SPOD-, VUCA- и BANI-мир // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : сборник трудов VII Всероссийской научно-практической конференции. Симферополь: Издательство Типография «Ариал», 2022. С. 328–332.

8. Соколов А.Ю., Валеева Т.Т. Разработка модели скользящего бюджетирования в системе управления эффективностью бизнеса // Австрийский журнал гуманитарных и общественных наук. 2020. № 1–2. С. 42–50. DOI: 10.29013/AJH-20-1.2-42-50.

9. Барыкин С.Е., Горелик А.Ю., Зверев С.Ю. Устойчивость развития в условиях перехода от VUCA-мира к концепциям BANI-мира // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. С. 10–18.

10. Крикушенко М.В. Управление изменениями в современных условиях проектного управления: TACI и Shiva мир // Искусство управления: смыслы, модели, результат: Сборник статей II международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2023. С. 30–35.

11. Соколов А.Ю., Валеева Т.Т. Разработка модели скользящего бюджетирования в системе управления эффективностью бизнеса // Австрийский журнал гуманитарных и общественных наук. 2020. № 1–2. С. 42–50. DOI: 10.29013/AJH-20-1.2-42-50.

12. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М: Олимп-Бизнес, 2009.

13. Великороссов В.В., Брюханов Ю.М., Колесников А.В. Экосистемный подход к стратегическому управлению инновационным развитием // Плехановский научный бюллетень. 2021. № 2 (20). С. 4–15.

14. Laamanen T., Weiser A.K., von Krogh G., Ocasio W. Artificial intelligence in adaptive strategy creation and implementation: Toward enhanced attentional control in strategy processes // Long Range Planning. 2025. Vol. 58 (4), A. 102561. DOI: 10.1016/j.lrp.2025.102561.

15. Агафонова Г.В. Адаптивные бизнес-модели управления цифровой трансформацией в малом предпринимательстве // Прогрессивная экономика. 2025. № 4. С. 279–288. DOI: 10.54861/27131211\_2025\_4\_279.

## References

1. Gerchikova, T. Ya., Degtyarev, N. I. & Kirilenko, V. V. (2021). Razvitie tsifrovyykh kompetentsii personala [Development of digital competencies of personnel]. *Ekonomika truda* [Labor Economics], (6), 585–599. (In Russ.)
2. Fayol, A., Emerson, G., Taylor, F. & Ford, N. (1992). *Upravlenie – eto nauka i iskusstvo* [Management – It Is Science and Art]. Moscow: Respublika, 351. (In Russ.)
3. Sheldrake, J. (2001). *Teoriya menedzhmenta: ot teilorizma do yaponizatsii* [Management Theory: From Taylorism to Japanization]. Transl. from Eng., ed. V. A. Spivak. Saint Petersburg: Piter, 352. (In Russ.)
4. Lyandau, Yu. V. (2013). Istoriya razvitiya protsessnogo podkhoda k upravleniyu [The history of development of the process approach to management]. *Statistika i ekonomika* [Statistics and Economics], (6), 65–68. (In Russ.)
5. Bertalanffy, L. von. (1969). *Obshchaya teoriya sistem – obzor problem i rezultatov* [General System Theory: Overview of Problems and Results]. In: *Sistemnye issledovaniya: Ezhegodnik* [Systems Research: Yearbook]. Moscow, 203. (In Russ.)
6. Nabiyeva, I. (2024). The Evolution of Management Theory and Practice as the Basis of Modern Management. In: Collection of materials of the conference “Modern problems and prospects of economic management.” Azerbaijan State Oil and Industry University. Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=4719784> (In Eng.)
7. Yachmeneva, V. M. & Golovko, E. R. (2022). Dinamika mekhanizmov vzaimodeistviya gosudarstva, biznesa i obrazovaniya: SPOD-, VUCA- i BANI-mir [Dynamics of interaction mechanisms between the state, business and education: SPOD-, VUCA- and BANI-world]. In: *Effektivnoe upravlenie ekonomikoi: problemy i perspektivy* [Effective Economic Management: Problems and Prospects]. Proceedings of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference. Simferopol: Arial Publishing House, 328–332. (In Russ.)
8. Sokolov, A. Yu. & Valeeva, T. T. (2020). Razrabotka modeli skol'zayushchego byudzhetrovaniya v sisteme upravleniya effektivnost'yu biznesa [Development of a rolling budgeting model in the business performance management system]. *Avstriiskii zhurnal gumanitarnykh i obshchestvennykh nauk* [Austrian Journal of Humanities and Social Sciences], (1–2), 42–50. <https://doi.org/10.29013/AJH-20-1.2-42-50> (In Russ.)
9. Barykin, S. E., Gorelik, A. Yu. & Zverev, S. Yu. (2023). Ustoichivost' razvitiya v usloviyakh perekhoda ot VUCA-mira k kontseptsiyam BANI-mira [Sustainability of development during the transition from the VUCA world to BANI concepts]. In: *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli* [Fundamental and Applied Research in Management, Economics and Trade]. Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Saint Petersburg: POLITEKH-PRESS, 10–18. (In Russ.)



10. Krikushenko, M. V. (2023). Upravlenie izmeneniyami v sovremennykh usloviyakh proektnogo upravleniya: TACI i Shiva mir [Change management in modern project management conditions: TACI and Shiva world]. In: *Iskusstvo upravleniya: smysly, modeli, rezul'tat* [The Art of Management: Meanings, Models, Results]. Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. Rostov-on-Don: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 30–35. (In Russ.)

11. Sokolov, A. Yu. & Valeeva, T. T. (2020). Razrabotka modeli skol'zayushchego byudzhetrovaniya v sisteme upravleniya effektivnost'yu biznesa [Development of a rolling budgeting model in the business performance management system]. *Avstriyskii zhurnal gumanitarnykh i obshchestvennykh nauk* [Austrian Journal of Humanities and Social Sciences], (1–2), 42–50. <https://doi.org/10.29013/AJH-20-1.2-42-50> (In Russ.)

12. Lingren, M. & Bandhold, H. (2009). *Stsenarnoe planirovanie. Svyaz' mezhdu budushchim i strategiy* [Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy]. Moscow: Olimp-Biznes. (In Russ.)

13. Velikorossov, V. V., Bryukhanov, Yu. M. & Kolesnikov, A. V. (2021). *Ekosistemnyi podkhod k strategicheskomu upravleniyu innovatsionnym razvitiem* [Ecosystem approach to strategic management of innovative development]. *Plehanovskii nauchnyi byulleten'* [Plekhanov Scientific Bulletin], 2(20), 4–15. (In Russ.)

14. Laamanen, T., Weiser, A. K., von Krogh, G. & Ocasio, W. (2025). Artificial intelligence in adaptive strategy creation and implementation: Toward enhanced attentional control in strategy processes. *Long Range Planning*, 58(4), Article 102561. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102561> (In Eng.)

15. Agafonova, G. V. (2025). *Adaptivnye biznes-modeli upravleniya tsifrovoy transformatsiei v malom predprinimatel'stve* [Adaptive business models for managing digital transformation in small entrepreneurship]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], (4), 279–288. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_4\\_279](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_4_279) (In Russ.)

© Кононов А.А., 2025 г.



Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

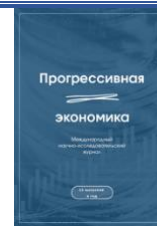
№ 9 / 2025 [https://progressive-economy.ru/vypusk\\_1/vnedrenie-czifrovoj-modeli-besperebojnyh-zakupok-v-obrazovatelnuyu-sredu/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/vnedrenie-czifrovoj-modeli-besperebojnyh-zakupok-v-obrazovatelnuyu-sredu/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211\_2025\_9\_241



## ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ БЕСПЕРЕБОЙНЫХ ЗАКУПОК В ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ СРЕДУ

*Санталова М.С., доктор экономических наук, профессор, Московский городской университет управления Правительства Москвы, Академия управления и производства г. Москва, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3682-4680>

*Борщева А.В., кандидат экономических наук, доцент, Академия управления и производства, г. Москва, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5331-3778>

*Соклакова И.В., кандидат экономических наук, доцент, Московский городской университет управления Правительства Москвы, Академия управления и производства, г. Москва, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2577-9757>

*Лесникова Э.П., кандидат экономических наук, доцент, Воронежский филиал Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Воронеж, Россия*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4396-3988>

**Аннотация.** Цель исследования заключается в выявлении особенностей внедрения цифровой модели бесперебойных закупок в образовательную среду. Актуальность исследуемой проблематики обусловлена тем, что на современном этапе цифровизации особое значение приобретает внедрение технологичных решений, позволяющих повысить эффективность закупочной деятельности в образовательных организациях. Гипотеза исследования заключается в том, что оптимальной моделью обеспечения бесперебойных закупок для колледжей является B2B маркетплейс. Доказано, что наличие большого количества разнообразных поставщиков, которые могут одновременно участвовать в торгах и предоставлять конкурентные предложения, упрощает процесс закупок, а также



позволяет образовательному учреждению выбирать наиболее выгодные условия, что особенно важно в условиях ограниченного бюджетного финансирования. В исследовании представлены результаты комплексной разработки и внедрения модели бесперебойных закупок для учебного учреждения. Реализация включала анализ текущих потребностей и ограничений учреждения, выбор оптимальной платформы, ее настройку и интеграцию с существующими ИТ-системами. Дополнительно были организованы мероприятия по тестированию функциональности, обучению сотрудников и запуску системы в эксплуатацию. Все этапы выполнялись последовательно, с учетом специфики образовательного учреждения, что позволило обеспечить соответствие модели внутренним процессам колледжа и требованиям действующего законодательства.

**Ключевые слова:** цифровая модель, бесперебойные закупки, B2B маркетплейс, образовательная система.

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

**Для цитирования:** Санталова М.С., Борщева А.В., Соклакова И.В., Лесникова Э.П. Внедрение цифровой модели бесперебойных закупок в образовательную среду // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 241–255. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_241](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_241).

Статья поступила в редакцию: 12.09.2025 г. Одобрена после рецензирования: 09.10.2025 г. Принята к публикации: 10.10.2025 г.

## IMPLEMENTING A DIGITAL MODEL FOR SEAMLESS PROCUREMENT IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

*Santalova M.S., Doctor of Economic Sciences, Professor, Moscow City University of Management of the Government of Moscow, Academy of Management and Production, Moscow, Russia*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3682-4680>

*Borshcheva A.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Academy of Management and Production, Moscow, Russia*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5331-3778>

*Soklakova I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Moscow City University of Management of the Government of Moscow, Academy of Management and Production, Moscow, Russia*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2577-9757>



*Lesnikova E.P., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Voronezh Branch of the Plekhanov Russian Economic University, Voronezh, Russia*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4396-3988>

**Abstract.** The purpose of the study is to identify the features of the introduction of a digital model of uninterrupted procurement in the educational environment. The relevance of the issue under study is due to the fact that at the present stage of digitalization, the introduction of technological solutions that improve the efficiency of procurement activities in educational organizations is of particular importance. The hypothesis of the study is that the optimal model for ensuring uninterrupted procurement for colleges is the B2B marketplace. It has been proven that the presence of a large number of diverse suppliers who can simultaneously bid and provide competitive offers simplifies the procurement process, and also allows an educational institution to choose the most favorable conditions, which is especially important in conditions of limited budget financing. The study presents the results of the comprehensive development and implementation of an uninterrupted procurement model for an educational institution. The implementation included an analysis of the institution's current needs and limitations, choosing the optimal platform, configuring it, and integrating it with existing IT systems. Additionally, events were organized to test the functionality, train employees, and put the system into operation. All stages were performed sequentially, taking into account the specifics of the educational institution, which made it possible to ensure that the model corresponded to the internal processes of the college and the requirements of current legislation.

**Keywords:** digital model, uninterrupted procurement, B2B marketplace, educational system.

*JEL classification: C51, I125, P36.*

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

**For citation:** Santalova M.S., Borshcheva A.V., Soklakova I.V., Lesnikova E.P. Implementing a digital model for seamless procurement in the educational environment. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 9, 241–255, [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2025\\_9\\_241](https://doi.org/10.54861/27131211_2025_9_241) (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 12/09/2025. Approved after review: 09/10/2025. Accepted for publication: 10/10/2025.

## Введение

Проблема обеспечения бесперебойных закупок в образовательных учреждениях, от которых напрямую зависит стабильность их функционирования и качество предоставляемых образовательных услуг, приобретает особую актуальность в контексте ускоряющейся цифровизации. Традиционные модели организации закупочной деятельности зачастую оказываются недостаточно гибкими и оперативными, что приводит к сбоям в снабжении, затрудняет взаимодействие с поставщиками и снижает прозрачность процедур. В связи с этим возникает необходимость в разработке



специализированных цифровых решений, способных интегрировать все этапы закупочного процесса в едином технологическом контуре [1–5].

Оптимальным направлением решения обозначенной проблемы видится создание цифровых платформ нового типа, обеспечивающих устойчивость и автоматизацию закупочной деятельности. Внедрение таких систем в образовательную среду позволит не только повысить эффективность взаимодействия с поставщиками, но и сформировать единое цифровое пространство для планирования, контроля и анализа закупок [6–10]. Гипотеза настоящего исследования состоит в том, что наиболее результативной моделью обеспечения бесперебойных закупок для образовательных организаций, в частности колледжей сферы услуг, является использование B2B-маркетплейсов как инструмента интеграции, прозрачности и

Цель исследования заключается в выявлении особенностей внедрения цифровой модели бесперебойных закупок в образовательную среду. В работе рассматривается внедрение B2B-маркетплейсов в закупочную деятельность образовательной организации на примере колледжа.

### **Обзор литературы**

Анализ научных источников показал, что в современной действительности изучению вопроса цифровых технологий в закупках, цифровой модели закупок посвящены работы следующих авторов: И.П. Гладилиной, С.А. Сергеевой, Е.С. Токарева [1; 2]., Ю.А. Глушкова, В.С. Климовой [3], И.П. Дроздова [4], А.А. Давыдовой, С.В. Петрова [5], М.С. Санталовой, А.В. Борщевой, И.В. Соклаковой, И.Л. Сурат [6], Г.П. Иванова [7] и др. Тем не менее, остро ощущается проблема внедрения актуализированной цифровой модели бесперебойных закупок в образовательные учреждения и детальное изучение этого вопроса.

### **Материалы и методы**

Методологическую основу исследования составляют: метод синергии, экспертизы, эксперимента, сравнения, наблюдения, научной абстракции, диалектики и пр., т.е. комплексный практико-ориентированный подход, позволяющий рассмотреть цифровую модель бесперебойных закупок образовательных учреждений на более глубинном уровне. Эксперимент проводился на базе колледжа сферы услуг №10, Москва, в процессе которого были определены основные вызовы проведения электронных торгов на маркетплейсовой площадке. Алгоритм применялся следующий: изучение закупочной деятельности колледжа и выявление существующих проблем, составление детального плана внедрения (выбор платформы, настройка, интеграция с IT системой колледжа, системой управления ресурсами ERP, подключение к платформе ЕИС).

### **Результаты и обсуждение**

B2B-маркетплейсы представляют собой специализированные электронные площадки, на которых осуществляется взаимодействие между



субъектами предпринимательской деятельности – индивидуальными предпринимателями и юридическими лицами. В отличие от розничных платформ, предназначенных для конечных потребителей, доступ к совершению сделок на B2B-маркетплейсах предоставляется исключительно организациям и предпринимателям, что обеспечивает концентрацию профессионального товарооборота в бизнес-среде. Функционирование B2B-маркетплейсов основано на принципе агрегирования предложений поставщиков, чья продукция размещается на цифровой витрине площадки. В случае если производимые или реализуемые товары предназначены для профессионального использования, платформа выступает в качестве эффективного канала их сбыта [8; 9]. На таких площадках может осуществляться реализация офисной мебели, оргтехники, канцелярских принадлежностей, текстильных материалов, упаковочной продукции и иных товаров, востребованных в деятельности организаций.

При отсутствии ориентации на сбыт собственной продукции через маркетплейс возможна обратная форма взаимодействия – осуществление закупочной деятельности. В этом случае B2B-платформы используются в качестве инструмента для оптимизации процессов приобретения товаров и услуг, обеспечивая удобный выбор поставщиков и возможность интеграции закупок в едином цифровом пространстве. Дополнительные сервисы, предлагаемые рядом площадок, включают консультационное сопровождение, предоставление рассрочки платежей, а также организацию логистических операций, что способствует повышению эффективности закупочной деятельности и снижению транзакционных издержек [10].

Для колледжей модель B2B-маркетплейса является оптимальной по ряду объективных причин, связанных как с экономическими, так и с организационно-технологическими аспектами закупочной деятельности. Прежде всего, B2B маркетплейсы позволяют снизить стоимость закупок за счет конкурентного механизма торгов, при котором поставщики вынуждены предлагать оптимальные условия. Возможность выбора между множеством предложений становится важнейшим фактором рационального расходования бюджетных средств. Кроме того, использование B2B-маркетплейсов позволяет существенно повысить прозрачность закупочных процедур, поскольку все этапы сделки от поиска поставщика до оформления контракта и доставки товара, фиксируются в цифровом формате.

С технологической точки зрения B2B-маркетплейсы интегрируют функции планирования, мониторинга и отчетности, что облегчает контроль над закупочными процессами и сокращает административные издержки. Возможность автоматизации повторяющихся операций (например, регулярных закупок канцелярских принадлежностей или расходных материалов) способствует оптимизации рабочего времени сотрудников и снижению вероятности человеческих ошибок. Автоматизация процессов



сокращает временные затраты на оформление заказов, обработку заявок и контроль исполнения контрактов.

Наконец, существенным преимуществом является наличие дополнительных сервисов, предоставляемых площадками: логистическая поддержка, постоплатные механизмы, отсрочки платежей и экспертные консультации. При введении новых образовательных стандартов или открытии новых учебных направлений маркетплейс может быть оперативно настроен под изменившиеся потребности [11–13]. Таким образом, модель B2B-маркетплейсов обеспечивает сочетание экономической эффективности, технологической устойчивости и управленческой прозрачности, что делает её наиболее целесообразной для применения в образовательной сфере.

Перед выбором модели был проведен детальный анализ потребностей учебного учреждения. Выяснилось, что основными вызовами для закупочной деятельности колледжа являются: необходимость обеспечения непрерывности поставок, сокращение сроков выполнения заказов, повышение прозрачности процедур и минимизация ошибок при оформлении контрактов. Также было важно учесть специфику образовательного учреждения, где закупки включают номенклатуру от канцелярских принадлежностей и учебных материалов до специализированного оборудования для лабораторий и практических занятий.

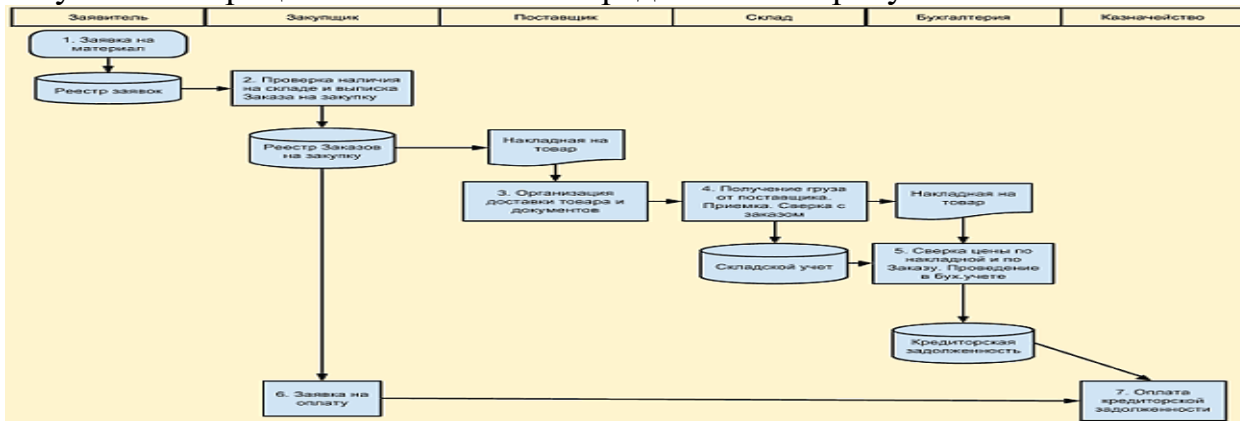
Целями внедрения модели стали:

- повышение оперативности закупочных процедур;
- обеспечение конкурентной среды для поставщиков;
- снижение издержек за счет оптимизации логистики и автоматизации процессов;
- повышение качества предоставляемых товаров и услуг;
- усиление контроля за выполнением контрактов.

В результате анализа было принято решение о внедрении модели, которая способна обеспечить выполнение всех этих задач в комплексе. B2B маркетплейсы соответствуют этим требованиям, благодаря своей универсальности, масштабируемости и способности объединять поставщиков на одной платформе. Несмотря на многочисленные преимущества, внедрение модели B2B маркетплейсов сопряжено и с определенными сложностями. Одной из главных проблем стало обеспечение интеграции платформы с существующими ИТ-системами колледжа. Например, данные о закупках должны быть синхронизированы с бухгалтерскими системами и внутренними системами управления ресурсами. Решение этой задачи потребовало дополнительного времени и ресурсов.

Другим барьером стало обучение сотрудников, которые ранее не имели опыта работы с B2B платформами. Для этого барьера была организована серия тренингов, на которых персонал отдела закупок ознакомился с функционалом маркетплейса, правилами работы с поставщиками и методами контроля

выполнения контрактов. Еще одной потенциальной проблемой является ограничение числа поставщиков, доступных на платформе. Для ее решения было предложено дополнить работу маркетплейса использованием других каналов, таких как прямые запросы предложений от производителей или работа через B2B порталы для узкоспециализированных закупок. Схематично закупочный процесс на B2B можно представить на рисунке 1.



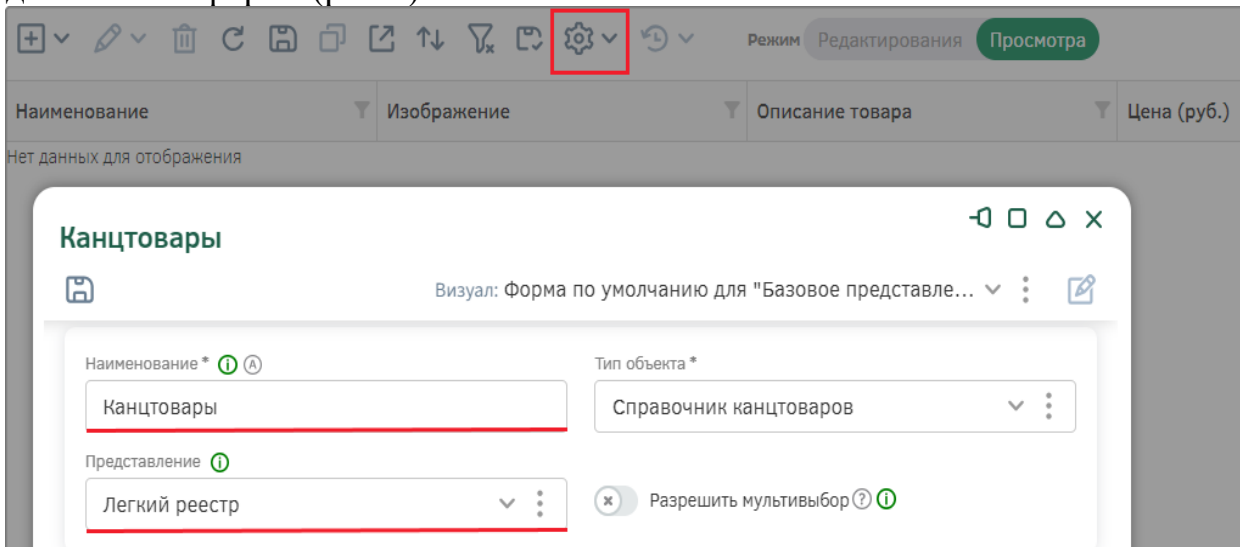
**Рис. 1. Блок-схема закупочного процесса на маркетплейсе**

*Источник: составлено авторами*

**Fig. 1. Block diagram of the purchase process on the marketplace**

*Source: compiled by the authors*

Также для примера приведем справочник канцелярских товаров на данной платформе (рис.2).



**Рис. 2. Справочник канцтоваров на B2B**

*Источник: составлено авторами*

**Fig. 2. Stationery reference book for B2B**

*Source: compiled by the authors*

Выбор B2B маркетплейсов для организации закупочной деятельности в исследуемом учебном учреждении был обусловлен их универсальностью,



высокой прозрачностью и способностью оптимизировать затраты. Эта модель не только обеспечивает выполнение текущих задач, но и предоставляет широкие возможности для дальнейшего развития системы закупок, отвечая современным требованиям цифровизации и конкурентности. Учитывая особенности работы образовательного учреждения, B2B маркетплейсы стали ключевым элементом в создании эффективной и устойчивой системы управления закупками [14; 15].

Процесс разработки и внедрения модели бесперебойных закупок был основан на тщательно проработанном алгоритме действий, направленном на адаптацию модели B2B маркетплейса к специфическим условиям образовательного учреждения. Каждый этап включал в себя определенные задачи и мероприятия, обеспечивающие не только успешное внедрение системы, но и ее последующую оптимизацию и интеграцию в текущие рабочие процессы. Первоначально была проведена оценка текущего состояния закупочной деятельности колледжа. Этот анализ включал изучение объемов закупок, номенклатуры товаров и услуг, временных рамок для их поставок, а также анализ существующих проблем, таких как задержки, несоответствие поставляемой продукции требованиям и избыточные затраты на логистику.

На основании полученных данных был составлен детальный план внедрения, включающий временные рамки, необходимые ресурсы, ключевые этапы реализации и критерии оценки эффективности. Особое внимание уделялось согласованию целей проекта с потребностями учреждения, чтобы система не только соответствовала современным требованиям цифровизации, но и обеспечивала удобство и простоту использования для сотрудников колледжа.

На следующем этапе был произведен выбор платформы, которая соответствовала бы всем требованиям модели B2B маркетплейсов. В качестве базового решения была выбрана платформа с открытым кодом и модульной архитектурой, что позволило настроить ее под уникальные нужды образовательного учреждения («Центр электронных торгов»). Процесс настройки включал интеграцию функциональных модулей для управления каталогами товаров, обработки заказов и автоматической генерации отчетов. Были добавлены возможности для работы с несколькими поставщиками, проведения тендеров и анализа рыночных предложений. Особое внимание уделялось созданию интуитивно понятного интерфейса, адаптированного под уровень подготовки пользователей, чтобы сотрудники отдела закупок могли легко освоить систему.

После настройки платформы был осуществлен процесс ее интеграции с уже существующими IT-системами колледжа. Была проведена синхронизация с бухгалтерским программным обеспечением, чтобы автоматизировать процессы учета и обработки данных о затратах. Кроме того, была обеспечена



интеграция с системой управления ресурсами (ERP), что позволило централизовать управление всеми закупками.

Одной из важных задач стало создание единой базы данных, где содержалась информация о поставщиках, ранее выполненных контрактах, а также текущих заявках, что позволило не только упростить процесс принятия решений, но и обеспечить прозрачность всех этапов закупочной деятельности. Интеграция также включала подключение к платформе ЕИС, что позволило колледжу соответствовать законодательным требованиям.

Перед вводом системы в эксплуатацию было проведено тестирование, направленное на выявление возможных ошибок и недостатков. Тестирование включало несколько ключевых аспектов:

- проверка функциональности всех модулей платформы;
- анализ корректности интеграции с внешними системами;
- тестирование пользовательского интерфейса для оценки его удобства.

На следующем этапе были выявлены и устранены мелкие недочеты, связанные с загрузкой данных и формированием отчетов. Также проведена проверка на соответствие платформы требованиям конфиденциальности данных и защиты информации, что является критически важным в условиях работы с государственными образовательными учреждениями.

Поскольку успешное внедрение системы невозможно без подготовки сотрудников, которые будут ее использовать, была организована серия обучающих семинаров и практических занятий, где сотрудники отдела закупок ознакомились с функционалом платформы [16; 17]. В рамках обучения были рассмотрены такие аспекты, как:

- создание и обработка заказов;
- проведение тендеров и работа с поставщиками;
- анализ рыночных данных и формирование отчетов.

Кроме того, был разработан специальный учебный материал в формате инструкций и видеоруководств, чтобы сотрудники могли в любое время обратиться к ним за подсказками. Обучение позволило значительно сократить время на освоение платформы и минимизировать ошибки на первых этапах ее использования [18; 19]. После завершения обучения система была введена в эксплуатацию. Для контроля за ее работой на первых этапах был сформирован рабочий комитет, включающий представителей администрации колледжа и отдела закупок. Комитет занимался мониторингом работы платформы, сбором обратной связи от сотрудников и оперативным решением возникающих проблем.

Одним из ключевых моментов стало создание системы ключевых показателей эффективности (КПИ), включающих такие параметры, как:

- время выполнения заказов;



- процент успешных контрактов;
- уровень затрат на закупки.

Эти показатели позволили объективно оценить эффективность работы системы и выявить области, требующие доработки. Заключительным этапом стало введение процесса постоянного совершенствования системы. Это включало регулярные обновления платформы, добавление новых функций и модулей, а также адаптацию к изменениям в законодательстве [20–21]. Например, в дальнейшем планируется внедрение элементов искусственного интеллекта для прогнозирования потребностей колледжа и автоматизации закупок. Кроме того, было принято решение о масштабировании модели, чтобы она могла использоваться не только для нужд исследуемого колледжа, но и для других подразделений образовательного комплекса. Это позволит совершенствовать централизованную систему управления закупками и еще больше оптимизировать закупочные процессы.

*Таблица 1*

**Этапы разработки и внедрения модели бесперебойных закупок**

*Table 1*

**Stages of development and implementation of the continuous procurement model**

Этап	Результаты	Сроки исполнения
Анализ потребностей	Составлен детальный план внедрения с учетом потребностей учреждения.	14.01 – 12.02.2025г.
Выбор платформы	Подобрана платформа, соответствующая специфике колледжа.	13.02 – 20.02.2025г.
Настройка системы	Создана система, соответствующая требованиям пользователей.	21.02 – 01.03.2025г.
Интеграция с IT-системами	Централизованно управление закупками и обеспечено соответствие законодательным нормам.	02.03 – 30.03.2025г.
Тестирование системы	Устранены выявленные недочеты и подтверждена готовность системы к работе.	Апрель 2025г.
Обучение сотрудников	Сотрудники обучены работе с платформой, минимизированы ошибки на этапе внедрения.	Май 2025г.
Ввод в эксплуатацию	Система успешно введена в эксплуатацию, установлены КРІ для оценки эффективности.	Июнь 2025г.
Постоянное улучшение	Повышена гибкость системы, обеспечено ее соответствие текущим и будущим потребностям колледжа.	Непрерывно

*Источник: составлено авторами на основании методов наблюдения, эксперимента и оценки*

*Source: compiled by the authors on the basis of observation, experimental and evaluation methods*



В таблице 1 обобщены этапы разработки и внедрения модели бесперебойных закупок. Она структурирует ключевые мероприятия, реализованные на каждом этапе, и демонстрирует достигнутые результаты. Таблица акцентирует внимание на последовательности действий и их значении для успешной адаптации модели к нуждам образовательного учреждения, дополняя текст конкретикой и наглядностью. Такой подход позволяет увидеть полный цикл работы над проектом, начиная от анализа потребностей и заканчивая постоянным совершенствованием системы.

### **Заключение**

Таким образом, в рамках исследования была проведена комплексная разработка и внедрение модели бесперебойных закупок для учебного учреждения. Реализация включала анализ текущих потребностей и ограничений учреждения, выбор оптимальной платформы, ее настройку и интеграцию с существующими ИТ-системами. Дополнительно были организованы мероприятия по тестированию функциональности, обучению сотрудников и запуску системы в эксплуатацию. Все этапы выполнялись последовательно, с учетом специфики образовательного учреждения, что позволило обеспечить соответствие модели внутренним процессам колледжа и требованиям действующего законодательства.

Сделан вывод, что B2B маркетплейсы позволяют снизить стоимость закупок за счет конкурентного механизма торгов, при котором поставщики вынуждены предлагать оптимальные условия. Кроме того, автоматизация процессов сокращает временные затраты на оформление заказов, обработку заявок и контроль исполнения контрактов. В случае исследуемого бюджетного учреждения (колледж сферы услуг, Москва) это означает возможность перенаправить сэкономленные ресурсы на развитие образовательных программ. Еще одним преимуществом является гибкость и масштабируемость B2B маркетплейсов. Также была сформирована система ключевых показателей оценки эффективности, которая достаточно простая в применении: время выполнения заказов, процент успешных контрактов, уровень затрат на закупки.

Выявленные небольшие ограничения или вызовы: необходимость интеграции платформы с существующими ИТ-системами колледжа и обучение сотрудников, в процессе внедрения системы были решены. Результаты исследования обсуждались на кафедре экономики и управления Академии управления и производства, Москва, за круглым столом в Московском городском университете управления Правительства Москвы.

### **Литература**

1. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Токарева Е.С. Феномен «доверие» как фактор развития взаимодействия заказчиков и поставщиков в условиях



цифровизации закупочной деятельности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 3–1. С. 753–761.

2. Гладилина И.П. Технологии искусственного интеллекта в решении актуальных вопросов подготовки кадров // Теория и практика кадровой политики и психологического сопровождения руководящих кадров: сборник материалов. Беларусь. Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2024. С. 206 – 209.

3. Глушков Ю.А., Климова В.С. Эффективность управления закупками в бюджетных учреждениях // Финансовый журнал. 2023. № 5. С. 88–102.

4. Дроздов И.П. Цифровые технологии в государственных закупках // Материалы Всероссийской научной конференции «Инновации в экономике и управлении». – Санкт-Петербург, 2023. С. 112–117.

5. Давыдова А.А., Петров С.В. Электронные закупки: перспективы развития и цифровые технологии // Экономические исследования. 2023. № 6. С. 89–101.

6. Санталова М.С., Борщева А.В., Гладилина И.П., Соклакова И.В., Сурат И.Л. Моделирование бизнес-процессов: управленческие аспекты: монография (3-е издание) Москва, 2025.

7. Санталова М.С., Николаева В.О. Информационные риски в процессе осуществления закупок некоммерческими организациями города Москвы. В сборнике: Публичные информационные ресурсы для города и горожан: повышение качества жизни. сборник научных докладов по материалам V Международной научно-практической конференции. Москва, 2025. С. 12-25.

8. Санталова М.С., Николаева В.О. Закупки некоммерческих организаций в рамках 223-ФЗ: проблемы и вызовы// Вестник Академии управления и производства. 2025. № 1. С. 168–180.

9. Жукова Т.П. Влияние цифровизации на эффективность государственных закупок // Сборник научных трудов «Актуальные вопросы цифровой экономики». Санкт-Петербург, 2022. С. 98-104.

10. Иванов Г.П., Кузнецова А.Р. Электронные площадки в системе госзакупок: анализ эффективности // Экономика и право. 2023. № 6. С. 77–88.

11. Иванова Т.М., Васильева К.Ю. Государственные закупки: современные механизмы регулирования: монография. Казань: КФУ, 2023. 156 с.

12. Королева Л.П., Матвеев А.С. Современные методы анализа и управления закупками: монография. СПб.: Питер, 2023. 320 с.

13. Киселева Л.В., Орлов А.Н. Влияние цифровых платформ на закупочную деятельность в бюджетной сфере // Финансовый контроль. 2023. № 3. С. 67–82.

14. Санталова М.С., Борщева А.В., Гладилина И.П., Соклакова И.В., Сурат И.Л. Моделирование бизнес-процессов: управленческие аспекты: монография (3-е издание) Москва, 2025.



15. Санталова М.С., Николаева В.О. Закупки некоммерческих организаций в рамках 223-ФЗ: проблемы и вызовы // Вестник Академии управления и производства. 2025. № 1. С. 168–180.

16. Сидоров В.Н., Фролова Т.В. Развитие механизмов закупок на основе цифровых технологий // Вестник экономики. 2023. № 8. С. 74–89.

17. Смирнов А.И., Козлова Т.В. Государственные закупки в цифровой экономике: монография. Екатеринбург: УрФУ, 2021. 205 с.

18. Adams R., Bellamy J. Public procurement management: Global challenges // International Journal of Public Administration. 2023. Vol. 20. No 3. P. 178–193.

19. Brown J., Peterson C. Procurement strategies in the public sector: A case study // Journal of Public Administration. 2023. Vol. 25. No 4. P. 320–336.

20. Garcia M., Alonso F. Innovations in public procurement: digital solutions // International Journal of Economics and Business. 2022. Vol.14. No 2. P. 87–101.

21. Gladilina I., Volkova N., Sergeeva S., Bulochnikova N., Tokareva E., Bekmurzaeva R. Features of implementation of lean production principles and flow, synchronization, and leveling methods in the context of Russian organizational culture // Journal of Law and Sustainable Development (Miami), 2023. Vol.11.No 3. P. 1–14.

### References

1. Gladilina, I. P., Sergeeva, S. A. & Tokareva, E. S. (2023). Fenomen «doverie» kak faktor razvitiya vzaimodeystviya zakazchikov i postavshchikov v usloviyakh tsifrovizatsii zakupochnoi deyatel'nosti [The “trust” phenomenon as a factor in the development of customer-supplier interaction in the context of digitalization of procurement activities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economy: Yesterday, Today, Tomorrow], 13(3–1), 753–761. (In Russ.)

2. Gladilina, I. P. (2024). Tekhnologii iskusstvennogo intellekta v reshenii aktualnykh voprosov podgotovki kadrov [Artificial intelligence technologies in solving relevant issues of personnel training]. In *Teoriya i praktika kadrovoy politiki i psikhologicheskogo soprovozhdeniya rukovodyashchikh kadrov* [Theory and practice of personnel policy and psychological support of managerial staff] (pp. 206–209). Minsk: Akademiya upravleniya pri Prezidente Respubliki Belarus. (In Russ.)

3. Glushkov, Yu. A. & Klimova, V. S. (2023). Effektivnost upravleniya zakupkami v byudzhetykh uchrezhdeniyakh [Efficiency of procurement management in budgetary institutions]. *Finansovyy zhurnal* [Financial Journal], (5), 88–102. (In Russ.)

4. Drozdov, I. P. (2023). Tsifrovye tekhnologii v gosudarstvennykh zakupkakh [Digital technologies in public procurement]. In *Materialy Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii «Innovatsii v ekonomike i upravlenii»* [Proceedings of the All-Russian Scientific Conference “Innovation in Economics



and Management”] (pp. 112–117). Saint Petersburg. (In Russ.)

5. Davydova, A. A. & Petrov, S. V. (2023). Elektronnye zakupki: perspektivy razvitiya i tsifrovye tekhnologii [E-procurement: development prospects and digital technologies]. Ekonomicheskie issledovaniya [Economic Research], (6), 89–101. (In Russ.)

6. Santalova, M. S., Borshcheva, A. V., Gladilina, I. P., Soklakova, I. V. & Surat, I. L. (2025). Modelirovanie biznes-protsessov: upravlencheskie aspekty [Business process modeling: managerial aspects] (3rd ed.). Moscow. (In Russ.)

7. Santalova, M. S. & Nikolaeva, V. O. (2025). Informatsionnye riski v protsesse osushchestvleniya zakupok nekommercheskimi organizatsiyami goroda Moskvy [Information risks in the procurement process of non-commercial organizations in Moscow]. In Publichnye informatsionnye resursy dlya goroda i gorozhan: povyshenie kachestva zhizni [Public information resources for the city and citizens: improving quality of life] (pp. 12–25). Moscow. (In Russ.)

8. Santalova, M. S. & Nikolaeva, V. O. (2025). Zakupki nekommercheskikh organizatsiy v ramkakh 223-FZ: problemy i vyzovy [Procurement of non-commercial organizations under Federal Law 223-FZ: challenges and issues]. Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva [Bulletin of the Academy of Management and Production], (1), 168–180. (In Russ.)

9. Zhukova, T. P. (2022). Vliyanie tsifrovizatsii na effektivnost gosudarstvennykh zakupok [The impact of digitalization on public procurement efficiency]. In Sbornik nauchnykh trudov «Aktualnye voprosy tsifrovoy ekonomiki» [Proceedings “Current Issues of the Digital Economy”] (pp. 98–104). Saint Petersburg. (In Russ.)

10. Ivanov, G. P. & Kuznetsova, A. R. (2023). Elektronnye ploshchadki v sisteme goszakupok: analiz effektivnosti [Electronic platforms in the public procurement system: efficiency analysis]. Ekonomika i pravo [Economics and Law], (6), 77–88. (In Russ.)

11. Ivanova, T. M. & Vasileva, K. Yu. (2023). Gosudarstvennye zakupki: sovremennyye mekhanizmy regulirovaniya [Public procurement: modern regulatory mechanisms]. Kazan: KFU, 156. (In Russ.)

12. Koroleva, L. P. & Matveev, A. S. (2023). Sovremennyye metody analiza i upravleniya zakupkami [Modern methods of procurement analysis and management]. Saint Petersburg: Piter, 320. (In Russ.)

13. Kiseleva, L. V. & Orlov, A. N. (2023). Vliyanie tsifrovyykh platform na zakupochuyu deyatelnost v byudzhethnoy sfere [The impact of digital platforms on procurement activities in the public sector]. Finansovyy kontrol [Financial Control], (3), 67–82. (In Russ.)

14. Sidorov, V. N. & Frolova, T. V. (2023). Razvitie mekhanizmov zakupok na osnove tsifrovyykh tekhnologiy [Development of digital procurement mechanisms]. Vestnik ekonomiki [Economics Bulletin], (8), 74–89. (In Russ.)

15. Smirnov, A. I. & Kozlova, T. V. (2021). Gosudarstvennye zakupki v



tsifrovoy ekonomike [Public procurement in the digital economy]. Yekaterinburg: UrFU, 205. (In Russ.)

16. Adams, R. & Bellamy, J. (2023). Public procurement management: global challenges. *International Journal of Public Administration*, 20(3), 178–193. (In Eng.)

17. Brown, J. & Peterson, C. (2023). Procurement strategies in the public sector: A case study. *Journal of Public Administration*, 25(4), 320–336. (In Eng.)

18. Garcia, M. & Alonso, F. (2022). Innovations in public procurement: digital solutions. *International Journal of Economics and Business*, 14(2), 87–101. (In Eng.)

19. Gladilina, I., Volkova, N., Sergeeva, S., Bulochnikova, N., Tokareva, E. & Bekmurzaeva, R. (2023). Features of implementation of lean production principles and flow, synchronization, and leveling methods in the context of Russian organizational culture. *Journal of Law and Sustainable Development (Miami)*, 11(3), 1–14. (In Eng.)

© Санталова М.С., Борщева А.В., Соклакова И.В., Лесникова Э.П., 2025 г.



## CONTENTS

**Zhuikov V.I.**

THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF ECONOMIC AND INSTITUTIONAL INTERESTS OF LAND MARKET PARTICIPANTS IN AGRICULTURAL LAND USE..... 12

**Petrushevskaya V.V., Shary K.V., Saenko A.V.**

CURRENT ISSUES OF FORMATION OF PRINCIPLES OF TRANSPARENCY AND CORPORATE GOVERNANCE IN THE FINANCIAL SYSTEM, TAKING INTO ACCOUNT RISK FACTORS ..... 31

**Safonov F.V., Busalov D.Y.**

PROSPECTS OF DOMESTIC CIVIL UAV MARKET DEVELOPMENT ..... 51

**Pirogov A.A.**

BUSINESS PROCESS FLEXIBILITY IS A KEY INTANGIBLE ASSET SELLER ON THE MARKETPLACE ..... 73

**Buchaev A.G., Gadzhiev M.M., Radionova I.V.**

ORGANIZATIONAL FORMS, METHODS AND PROBLEMS OF MANAGEMENT OF PRODUCTION EFFICIENCY IN ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION..... 96

**Mamedov A.A.**

PROSPECTS FOR THE APPLICATION OF BIG DATA TECHNOLOGIES IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT MODELS..... 114

**Egorkin E.A.**

REGULATION OF MIGRATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY OF THE RUSSIAN FEDERATION ..... 141

**Kulikova I.V., Roshchina L.N., Ukrainitseva I.V.**

CURRENT ISSUES OF CUSTOMS ADMINISTRATION OF CROSS-BORDER ONLINE COMMERCE IN RUSSIA ..... 162

**Malykh K.S.**

FOREIGN PRACTICE OF FISCAL FEDERALISM AND PROSPECTS FOR ITS APPLICATION IN RUSSIA..... 179

**Zhao Liang, Wang Jiarui, Hou Kaixin**

STUDY OF COMPETITIVENESS AND COMPLEMENTARITY OF TRADE AND ECONOMIC COOPERATION BETWEEN CHINA AND RUSSIA: ANALYSIS BASED ON THE RCA AND TCD INDICES ..... 190



**Silaev N.M.**

GEOPOLITICAL RISKS AS A FACTOR OF STRATEGIC UNCERTAINTY FOR  
RUSSIAN ORGANIZATIONS: APPROACHES TO MANAGEMENT ..... 214

**Kononov A.A.**

EVOLUTION OF MANAGEMENT APPROACHES: FROM TRADITIONAL TO  
ADAPTIVE METHODS ..... 228

**Santalova M.S., Borshcheva A.V., Soklakova I.V., Lesnikova E.P.**

IMPLEMENTING A DIGITAL MODEL FOR SEAMLESS PROCUREMENT IN THE  
EDUCATIONAL ENVIRONMENT ..... 242

