

ISSN 2713-1211

Прогрессивная



экономика

Международный
научно-исследовательский
журнал

№ 5 / 2026

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 государственный 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 государственный университет, Кострома, Россия

Лапинскас Арунас Альгевич, Доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский горный университет, Санкт-Петербург, 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 государственный 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 Шайдаповна, 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 Шайдаповна, 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, ректор, заведующий кафедрой экономики и управления, 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 ТЭЛАНО, 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

Пашкус Вадим Юрьевич, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург, 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

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

© Прогрессивная экономика, 2026 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 Agroecconomics, 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

Lapinskas Arunas Algeevich, Doctor of Economics, Professor, Saint Petersburg Mining University, Saint Petersburg, 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 Economic Sciences, Associate Professor, Rector, Head of the Department of Economics and 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

Pashkus Vadim Yurievich, Doctor of Economics, Professor, A.I. Herzen Russian State Pedagogical University, Saint Petersburg, 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

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

© Progressive Economy, 2026



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

ОГЛАВЛЕНИЕ

Куликова И.В., Соленая С.В. МОДЕЛЬ ЕДИНОГО МЕХАНИЗМА АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ПОШЛИН И НАЛОГОВ: АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ДЛЯ ЕАЭС И ГАРМОНИЗАЦИЯ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ	11
Павленков М.Н., Ульянычева Е.В. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ФАКТОРАМИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	29
Шипунова М.В. МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ УРАЛЬСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЙОНА: ПРОБЛЕМЫ И перспективы	45
Подсорин В.А., Куликов Е.К. МЕХАНИЗМ ГАРМОНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРИГОРОДНЫМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ КОМПЛЕКСОМ	70
Головня И.И. МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТАРИФОВ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК	88
Павленков М.Н., Маева Л.С. МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ОБРАЩЕНИЯ ТВЕРДЫХ КОММУНАЛЬНЫХ ОТХОДОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	101
Овчинская Я.И. ИССЛЕДОВАНИЕ МИКРОПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ ДАННЫХ	114
Шерстобитов Д.С., Сердюкова Н.К. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ ГОСТЕПРИИМСТВА	123
Супанов А.Х. РЕГИОНАЛЬНЫЙ БРЕНД КАК ФАКТОР СОГЛАСОВАННОСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА И ОБЩЕСТВЕННОГО ВОСПРИЯТИЯ	140
Крылова Е.В., Андронович С.А. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА И УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ	157
Лукьянов С.О., Сеньшова Е.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ	170
Супанов А.Х. СУБЪЕКТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ РЕГИОНА И МИГРАЦИОННЫЕ УСТАНОВКИ НАСЕЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА	188
Муратов Р.Ю. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННЫМ РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ	208
Варакин М.Ю. ЗАЩИТНЫЙ ЭФФЕКТ ВНУТРЕННИХ РЫНКОВ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ НА ВЗАИМНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ НА ФОНЕ ФРАГМЕНТАЦИИ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: ОПЫТ ЕС И ЕАЭС	227
Chimedtseren Tumendemberel, Dashnyam Bayarmaa REINFORCEMENT LEARNING IN EQUITY TRADING: EVIDENCE FROM DEVELOPED AND FRONTIER MARKETS	242
Жукарев С.Е. ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ	260

Степанов Р.Г. НАПРАВЛЕНИЯ СНИЖЕНИЯ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ НА НАЦИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ РОССИИ.....	275
Спектор Е.А. ВОПРОСЫ КЛАССИФИКАЦИИ СУЩЕСТВЕННЫХ ДЕТЕРМИНАНТ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ	293
Неделько А.Г. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ: 3 НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТА	309
Чудопал Н.А. НЕОЖИДАННАЯ КОМПОНЕНТА РЕШЕНИЙ БАНКА РОССИИ И РЕАКЦИЯ КУРСА РУБЛЯ: ПРИЗНАКИ АСИММЕТРИИ ВАЛЮТНОГО КАНАЛА ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ	325
Спектор Е.А. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ ОЦЕНКИ И ПРИНЯТИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ	344
Герсамя И.А. ИНДИКАТОРЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕКТОРА	361
Исаев В.М. ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ИНВЕСТИЦИИ КАК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	375
Комилова М.А. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ	390
Барабичский И.А. АДАПТАЦИЯ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ К УСЛОВИЯМ ЦИФРОВОГО РАЗРЫВА	416
Витман Е.Д. ФИНАНСОВЫЙ РЕЗЕРВ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФИРМ: МЕЖФИРМЕННАЯ И ВНУТРИФИРМЕННАЯ СОСТАВЛЯЮЩИЕ	431
Бруй А.Е. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ МЕГАПОЛИСОВ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ГУАНЧЖОУ И ФУЧЖОУ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	453
Чернышов М.Ю. СКРЫТЫЕ ИЗДЕРЖКИ ЦИФРОВОЙ НЕЗРЕЛОСТИ ФИНАНСОВЫХ ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	471
Залюбовский К.А., Головченко Д.О., Матвеев Н.М., Кузьмина Д.Е., Кузнецова Е.Е. ФИНАНСОВАЯ КУЛЬТУРА МОЛОДЕЖИ И ПРОФИЛАКТИКА ДОЛГОВОЙ УЯЗВИМОСТИ ДОМОХОЗЯЙСТВ ..	493
Клинчаев Д.Э. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА	509
Быков В.М., Перцов В.В. ГЛОБАЛЬНЫЙ РЫНОК ТРАДИЦИОННОЙ КИТАЙСКОЙ МЕДИЦИНЫ: РЫНОЧНЫЕ ПРОВАЛЫ, РЕГУЛЯТОРНЫЙ АРБИТРАЖ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ РОСТА (2020-2031)	524
Шарафетдинов Х.Х., Шамис М.Д., Плотникова О.А. РАЗРАБОТКА, КЛИНИКО-НУТРИЦИОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ЗЕФИРА БЕЗ ДОБАВЛЕНИЯ САХАРА ДЛЯ ДИЕТИЧЕСКОГО И ДИАБЕТИЧЕСКОГО ПИТАНИЯ...	543
CONTENTS	556

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

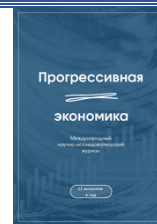
№ 5 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/model-edinogo-mehanizma-administirovaniya-tamozhennyh-poshlin-i-nalogov-adaptacziya-modeli-dlya-eaes-i-garmonizacziya-s-mezhdunarodnymi-standartami/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.5

УДК 339.5

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_11



МОДЕЛЬ ЕДИНОГО МЕХАНИЗМА АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ТАМОЖЕННЫХ ПОШЛИН И НАЛОГОВ: АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ДЛЯ ЕАЭС И ГАРМОНИЗАЦИЯ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ

Куликова И.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Международная торговля и таможенное дело», Ростовский
государственный экономический университет (РИНХ),
г. Ростов-на-Дону, Россия

344000, Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6257-014X>

Соленая С.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Международная торговля и таможенное дело», Ростовский
государственный экономический университет (РИНХ),
344000, Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69
г. Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация. В статье рассматривается проблема недостаточной интеграции таможенного и налогового администрирования в условиях усложнения трансграничных товарных потоков и повышения требований к прозрачности фискальных процедур в рамках ЕАЭС. Целью исследования является разработка теоретически обоснованной и практически применимой модели интегрированного механизма администрирования таможенных и налоговых платежей, обеспечивающей согласованность контрольных процедур, повышение прозрачности трансграничных операций и рост эффективности взаимодействия фискальных органов в условиях ЕАЭС. Методологическую основу составляют системный и институциональный подходы, сравнительный анализ международных практик, а также анализ нормативно-правовой базы и статистических данных деятельности таможенных и налоговых органов. В результате исследования выявлены ключевые ограничения действующей модели, связанные с фрагментарностью

информационного обмена и несогласованностью контрольных процедур. На основе обобщения международного опыта и стандартов предложена модель интегрированной системы фискального контроля трансграничных операций, включающая гармонизацию данных, внедрение механизма «единого окна», развитие системы прослеживаемости товаров, формирование единого лицевого счёта участника ВЭД и переход к совместному аудиту на основе системы управления рисками. Практическая значимость работы заключается в возможности адаптации предложенной модели в рамках ЕАЭС для повышения собираемости фискальных платежей, снижения административной нагрузки на бизнес и формирования прозрачной и устойчивой фискальной среды.

Ключевые слова: таможенное администрирование, таможенные пошлины, международная торговля, внешнеэкономическая деятельность, ЕАЭС.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Куликова И.В., Соленая С.В. Модель единого механизма администрирования таможенных пошлин и налогов: адаптация модели для ЕАЭС и гармонизация с международными стандартами // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 11–28. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_11.

Статья поступила в редакцию: 19.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 29.04.2026 г. Принята к публикации: 30.04.2026 г.

A MODEL FOR A UNIFIED MECHANISM FOR THE ADMINISTRATION OF CUSTOMS DUTIES AND TAXES: ADAPTING THE MODEL FOR THE EAEU AND HARMONIZING IT WITH INTERNATIONAL STANDARDS

*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
344000, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya St., 69
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6257-014X>*

*Solenaya S.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
344000, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya St., 69*

Abstract. The article examines the problem of insufficient integration of customs and tax administration in the context of increasing complexity of cross-border commodity flows and increasing requirements for transparency of fiscal procedures within the EAEU. The aim of the study is to develop a theoretically sound and practically applicable model of an integrated

mechanism for the administration of customs and tax payments, ensuring consistency of control procedures, increasing transparency of cross-border transactions and increasing the effectiveness of fiscal authorities in the EAEU. The methodological basis consists of systematic and institutional approaches, a comparative analysis of international practices, as well as an analysis of the regulatory framework and statistical data on the activities of customs and tax authorities. The study revealed the key limitations of the current model related to the fragmentation of information exchange and inconsistency of control procedures. Based on the generalization of international experience and standards, a model of an integrated fiscal control system for cross-border transactions is proposed, including data harmonization, the introduction of a single window mechanism, the development of a product traceability system, the formation of a single personal account of a foreign trade participant and the transition to a joint audit based on a risk management system. The practical significance of the work lies in the possibility of adapting the proposed model within the EAEU to increase the collection of fiscal payments, reduce the administrative burden on businesses and create a transparent and sustainable fiscal environment.

Keywords: customs administration, customs duties, international trade, foreign economic activity, EAEU.

JEL classification: E60, O24, F53.

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

For citation: Kulikova I.V., Solenaya S.V. (2026). Model' edinogo mekhanizma administrirovaniya tamozhennykh poshlin i nalogov: adaptatsiya modeli dlya EAES i garmonizatsiya s mezhdunarodnymi standartami [A Model for a Unified Mechanism for the Administration of Customs Duties and Taxes: Adapting the Model for the EAEU and Harmonizing It with International Standards]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 11–28. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_11. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 19/03/2026. Approved after review: 29/04/2026. Accepted for publication: 30/04/2026.

Введение

Развитие трансграничной торговли сопровождается усложнением структуры товарных потоков и одновременным повышением требований к прозрачности фискального администрирования [1]. Указанные тенденции объективно усиливают потребность в согласованности действий органов, осуществляющих администрирование таможенных и налоговых платежей, и формируют запрос на их более тесную интеграцию. Однако на практике традиционные механизмы контроля за уплатой таможенных и налоговых платежей показывают ограниченную эффективность, что особенно проявляется в рамках ЕАЭС, где единое таможенное пространство сочетается с разобщённостью налогового администрирования и отсутствием полноценной межведомственной синхронизации. Проблема исследования заключается в противоречии между потребностью в интеграции и сохраняющейся разобщённостью действующей системы [2], что и определяет актуальность настоящей работы.

Цель исследования заключается в разработке теоретически обоснованной и практически применимой модели интегрированного механизма администрирования таможенных и налоговых платежей, обеспечивающей согласованность контрольных процедур, повышение прозрачности трансграничных операций и рост эффективности взаимодействия фискальных органов в условиях ЕАЭС.

Материалы и методы

В работе использованы методы сравнительного анализа международных практик, функционально-структурного анализа взаимодействия государственных органов, а также элементы экономико-статистического анализа, направленные на оценку результативности контрольной деятельности. Информационную базу исследования составляют нормативные правовые акты Российской Федерации и ЕАЭС, аналитические и статистические материалы Федеральной таможенной службы и Федеральной налоговой службы, а также международные стандарты и рекомендации World Customs Organization и Organisation for Economic Co-operation and Development.

Результаты и обсуждения

Формирование модели единого механизма администрирования таможенных и налоговых платежей невозможно без анализа передового международного опыта и гармонизации с глобальными стандартами. Базисом для такой гармонизации выступают инструменты Всемирной таможенной организации (ВТамО) и Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

ФТС России использует Единую автоматизированную информационную систему таможенных органов (ЕАИС ТО), в которую внедрены 38 информационных технологий. Система ежедневно обрабатывает около 55 миллионов электронных сообщений внутри ЕАИС ТО и свыше 150 тысяч – в рамках межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) [3]. Наличие ЕАИС ТО позволяет в автоматизированном режиме выявлять риски нарушения законодательства и оперативно обмениваться данными. Таким образом, на современном этапе взаимодействие таможенных и налоговых органов носит системный характер, включая все уровни – от федерального до территориального. С целью оценки эффективности совместной деятельности таможенных и налоговых органов проанализируем основные показатели их взаимодействия за период 2021–2025 гг. (таблица 2.4).

Анализ данных показывает существенный рост доначислений в 2024 году, которые достигли рекордных 26,0 млрд руб., что на 58% превысило уровень 2023 года. Особого внимания заслуживает результативность скоординированных мероприятий двух ведомств. В 2024 году по итогам совместных проверок было доначислено 14 млрд. руб., из которых фактически взыскано 12 млрд. руб. Впечатляющий показатель взыскания (86%)

свидетельствует о высоком качестве подготовки проверочных материалов и подтверждении обоснованности претензий.

Таблица 1

Основные результаты взаимодействия ФТС и ФНС России, млрд. руб.

Table 1

The main results of the interaction between the Federal Customs Service and the Federal Tax Service of Russia, billion rubles

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Общая сумма доначисленных платежей по результатам контроля после выпуска товаров (ФТС), млрд руб.	~ 11,0	~ 2,0	~14,7	~26,0	~18,7
Совместные проверки ФТС и ФНС: сумма доначисленных платежей, пеней, штрафов, млрд руб.	~ 6,0	~ 1,0	~ 9,0	~14,0	~11,6
Совместные проверки ФТС и ФНС: сумма взысканных платежей, пеней, штрафов, млрд руб.	~ 3,7	~ 1,0	~6,5	~12,0	~7,5

Источник: составлено авторами по данным [4]

Source: compiled by the authors according to [4]

Для первого полугодия 2025 года характерно существенное замедление темпов по сравнению с рекордным 2024 годом. Во втором квартале 2025 года доначисления составили 9,3 млрд. руб., что на 36,3% ниже аналогичного периода 2024 года. Несмотря на снижение сумм доначислений, участники ВЭД отмечают, что контроль не ослаб, а напротив, стал более жестким и качественным. ФТС активно стремится к расширению доступа к данным ФНС для получения полной картины о деятельности участников ВЭД, включая цены на внутреннем рынке и уплату косвенных налогов. Это позволит в будущем более эффективно выявлять расхождения между заявленной таможенной стоимостью и реальной ценой реализации товаров на внутреннем рынке.

Таким образом, период с 2021 по 2025 гг. характеризуется переходом к новому качеству взаимодействия ФТС и ФНС. Рекордные доначисления 2024 года стали результатом синергии ведомств и развития методов контроля, тогда как спад 2025 года отражает адаптацию системы к новым экономическим условиям. При этом фундаментальный тренд на усиление контроля и углубление интеграции сохраняется.

На рисунке 1 представлена динамика сумм дополнительно начисленных и фактически взысканных таможенных платежей, пеней и штрафов по результатам совместных контрольных мероприятий. Как видно из графика, в период 2021 г. наблюдался устойчивый рост сумм доначисленных платежей до 11,53 млрд. руб., т.е. более чем в 5 раз. Затем резкое падение в 2022 году до 1,93 млрд. руб. и восстановление в 2023 году до 14,68 млрд. руб. Такая динамика объясняется, прежде всего, последствиями введенных мораториев на проверки бизнеса. Однако уже в 2023 году наблюдается восстановление

контрольной деятельности, что выразилось в росте взысканных сумм при сокращении общего количества проверок.

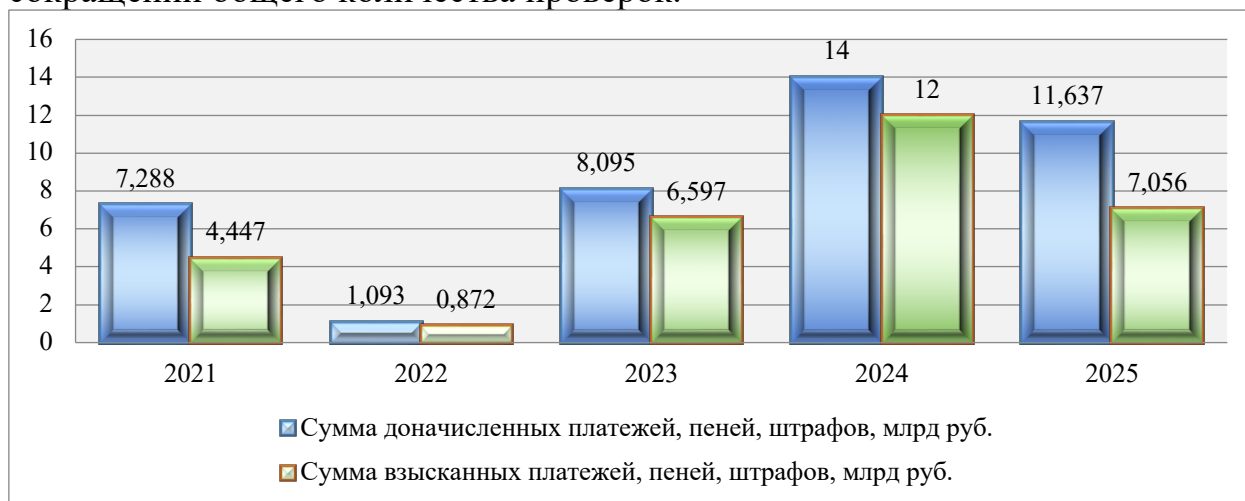


Рис. 1. Динамика сумм дополнительно начисленных и фактически взысканных таможенных платежей, пеней и штрафов по результатам совместных контрольных мероприятий, млрд. руб.

Источник: составлено авторами по данным [4]

Fig. 1. Dynamics of the amounts of additional accrued and actually collected customs duties, penalties and fines based on the results of joint control measures, billion rubles.

Source: compiled by the authors according to [4]

Несмотря на достигнутые положительные результаты, в организации взаимодействия таможенных и налоговых органов сохраняется ряд проблем, негативно влияющих на эффективность администрирования. К ним относятся:

- Недостаточная оперативность информационного обмена. В частности, передача сведений о фактическом вывозе товаров от таможенных органов в налоговые происходит с задержкой, что затрудняет проведение своевременного налогового контроля. Длительный временной промежуток между вывозом товара и получением информации налоговыми органами создает условия для возможных злоупотреблений.

- Различия в уровне информационной обеспеченности. Таможенные и налоговые органы используют разные программные комплексы и базы данных. Информационно-техническая разобщенность приводит к тому, что недобросовестные участники ВЭД могут принимать товары к учету до завершения таможенного контроля, что позволяет им впоследствии использовать недостоверное декларирование и создавать цепочки фиктивных операций для легализации товаров без уплаты платежей.

- Отсутствие единого методического обеспечения. Недостаточно проработаны единые подходы к организации совместных проверок, критерии оценки рисков, порядок обмена результатами контрольных мероприятий. Это приводит к дублированию функций и несогласованности действий на местах.

– Проблемы в системах маркировки и прослеживаемости. Действующая система маркировки товаров (честный знак) уязвима для копирования штрих-кодов, что позволяет недобросовестным участникам легализовывать контрафактную продукцию. Кроме того, отсутствует полная интеграция между системами прослеживаемости ФНС и таможенными базами данных, что создает разрывы в цепочках контроля.

Однако 2026 год ознаменуется рядом существенных изменений в законодательстве и практике администрирования таможенных и налоговых платежей, которые окажут непосредственное влияние на взаимодействие ФТС и ФНС. Основные новации систематизированы в таблице 2.

Таблица 2

Ключевые регуляторные новации 2026 г. в сфере таможенного и налогового администрирования

Table 2

Key regulatory innovations of 2026 in the field of customs and tax administration

Изменение	Суть	Сроки	Влияние на взаимодействие
Новые ставки таможенных сборов	Увеличение ставок в среднем на 15%, по отдельным категориям до 150% (с 30 тыс. до 73 тыс. руб. для товаров электроники)	с 1 января 2026	Рост фискальной нагрузки, необходимость корректировки базы данных для расчета сборов
Система "Спот" (контроль товаров из ЕАЭС)	Предварительное уведомление о ввозе (ДОП) и обеспечительный платеж (НДС, акцизы) через личный кабинет налогоплательщика; QR-код для пересечения границы	тестовый режим с 1 апреля, полноценный запуск с 1 июля 2026	Усиление интеграции ФНС (администрирование платежей) и ФТС (контроль на границе); автоматический обмен данными о ДОПах
Технологический сбор	Сбор с единицы импортируемой электронной продукции (макс. 5000 руб.) для поддержки отечественных производителей	с 1 сентября 2026	Новый объект администрирования; требует взаимодействия при определении перечня товаров и контроля уплаты
Расширение прослеживаемости товаров	Утвержден перечень товаров (холодильники, телевизоры, стиральные машины); обязательный РНПТ во всех документах	с 1 сентября 2026	Углубление обмена сведениями о регистрационных номерах партий товаров между ФНС и ФТС

Источник: составлено авторами по данным [5]

Source: compiled by the authors according to [5]

С 1 января 2026 года вступили в силу новые ставки таможенных сборов за оформление. Минимальная ставка выросла с 1067 до 1200 рублей (около

12%), а максимальная – с 30 тыс. до 73 тыс. рублей (рост в 2,5 раза). При этом расширен перечень товаров, попадающих под максимальную ставку – теперь в него включены не только товары 84-й и 85-й групп (электроника), но и, например, контрольно-измерительное оборудование и датчики из 90-й группы. Это потребует от таможенных органов более тщательной проверки классификации товаров, а от налоговых – корректировки контрольных соотношений при последующем учете. Наиболее значимое нововведение 2026 года – запуск системы «Спот», направленной на борьбу с уклонением от уплаты налогов при импорте из стран ЕАЭС (Казахстан, Беларусь, Киргизия, Армения). Ранее товары из этих стран поступали без предварительного контроля на границе, что создавало риски занижения стоимости и неуплаты НДС. Система «Спот» предусматривает порядок, представленный на рис. 2.

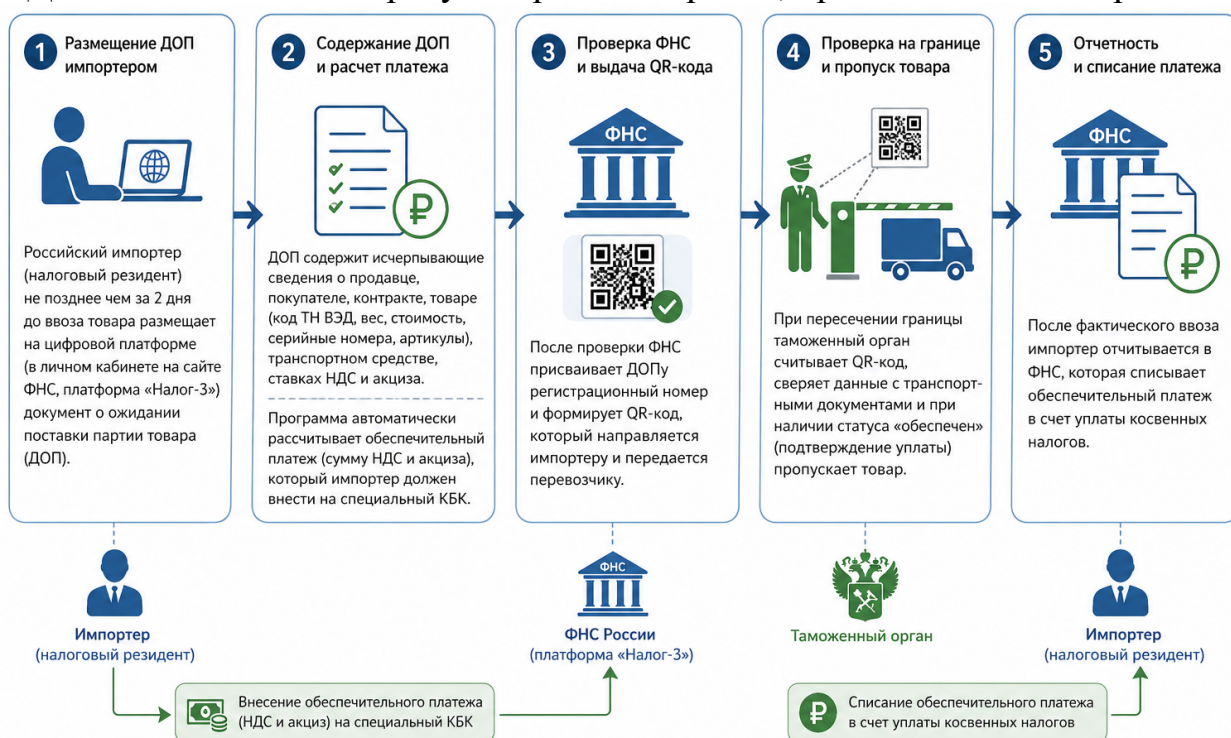


Рис. 2. Порядок взаимодействия в системе «Спот»

Источник: составлено авторами

Fig. 2. The order of interaction in the Spot system

Source: compiled by the authors

В тестовом режиме (с 1 апреля 2026 года) обеспечительные платежи взиматься не будут – система отработает только документооборот и наличие QR-кодов [1]. С 1 июля 2026 года механизм заработает в полном объеме. Важно отметить, что на первом этапе «Спот» распространяется только на автомобильный транспорт, но в перспективе планируется охватить авиационный, железнодорожный и морской.

Для взаимодействия ФТС и ФНС система «Спот» означает переход на качественно новый уровень интеграции: налоговая служба становится

администратором предварительных платежей и держателем реестра ожидаемых поставок, а таможенная служба – контролером на границе, использующим данные ФНС для принятия решений о пропуске. ВТамО разработала комплекс взаимосвязанных инструментов, обеспечивающих технологическую основу для интеграции (см. рис. 3). Центральное место среди них занимает WCO Data Model.

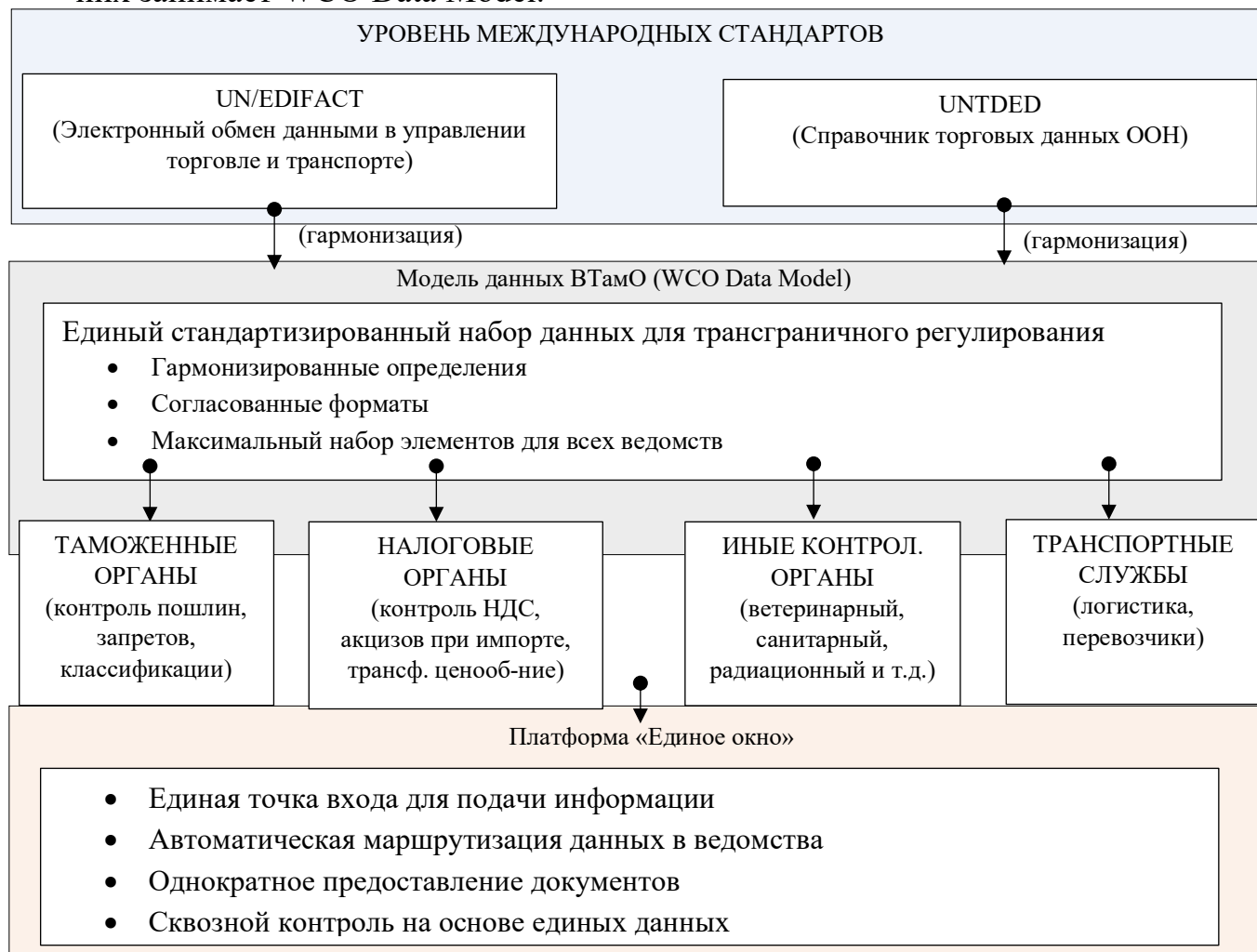


Рис. 3. Модель данных ВТамО (WCO Data Model)

Источник: составлено авторами

Fig. 3. WCO Data Model

Source: compiled by the authors

Как показано на рисунке 3, эта модель представляет собой гармонизированный набор требований к данным для трансграничного регулирования, который позволяет различным ведомствам (таможня, налоговая служба, органы ветеринарного, транспортного контроля) использовать единый формат данных. Параллельно с гармонизацией таможенных процедур, ОЭСР развивает стандарты налоговой прозрачности. Ключевым из них является Единый стандарт автоматического обмена налоговой информацией (CRS). CRS обязывает финансовые институты

передавать налоговым органам информацию о счетах нерезидентов для последующего автоматического обмена между странами. Хотя CRS напрямую не связан с таможенным администрированием, он создает инфраструктуру доверия и верификации данных о трансграничных финансовых потоках, которая может быть интегрирована в единый механизм. По данным ОЭСР, к 2023 году благодаря программам добровольного раскрытия информации и обмену данными в рамках CRS было дополнительно выявлено 126 млрд. евро налоговых поступлений.

Анализ практик разных стран показывает, что единого шаблона не существует, однако можно выделить основные институциональные модели, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Сравнительный анализ моделей интеграции таможенного и налогового администрирования

Table 3

Comparative analysis of customs and tax administration integration models

Страна / Регион	Организационная структура	Степень интеграции Там/Нал	Наличие единого механизма	Цифровая платформа / Принцип
США	Тамож. и пограничный контроль (CBP) + Налоговая служба (IRS)	Функциональная координация	Частично (через механизмы взаимодействия)	Единое окно для торговли, но налоговый учет (IRS) автономен.
Сингапур	Singapore Customs (в составе MOF) + IRAS	Кооперация на единой платформе	Да, через NTP (National Trade Platform)	NTP объединяет потоки данных для таможни и иных ведомств. Уплата GST интегрирована в процесс импорта.
Швеция/ Нидерланды	Единое агентство	Полная институциональная интеграция	Да, в рамках единого агентства	Единая ИТ-система администрирования всех налогов и сборов, включая таможенные пошлины
Республика Казахстан	Комитет государственных доходов (КГД) при МФ РК	Полная институциональная интеграция	Да, в рамках единого агентства	Интегрированные ИТ-системы, автоматический обмен информацией, единый колл-центр. Адаптация стандартов CRS
Китай	Главное таможенное управление (GAC) + Государственная налоговая администрация (STA)	Административная координация	Нет единого органа	Разрозненные системы, но внедрение элементов единого окна для упрощения формальностей в пилотных зонах

Источник: составлено авторами по данным [6; 7]

Source: compiled by the authors according to [6; 7]

Анализ позволяет сделать вывод о том, что полная институциональная интеграция (модель единого фискального органа) не является единственно возможной. Например, в США и Китае функции разделены, но благодаря мощным цифровым платформам (АСЕ в США) и межведомственному взаимодействию достигается высокий уровень «бесшовности» для бизнеса. Примером полной интеграции может служить Швеция, где Налоговая и Таможенная службы объединены в одно ведомство. Это позволяет не только собирать все платежи (налоги, пошлины, акцизы) в «едином окне», но и использовать информацию из налоговых деклараций для таможенного контроля (верификация стоимости сделок) и наоборот.

Особого внимания заслуживает опыт стран ЕАЭС, в частности, Казахстана. Создание Комитета государственных доходов (КГД) в 2014 году было направлено именно на устранение разрыва между таможенным и налоговым администрированием. Как показано на рисунке 2.4, Казахстан успешно интегрируется в международную систему обмена данными (CRS), что позволяет эффективно контролировать зарубежные счета резидентов.

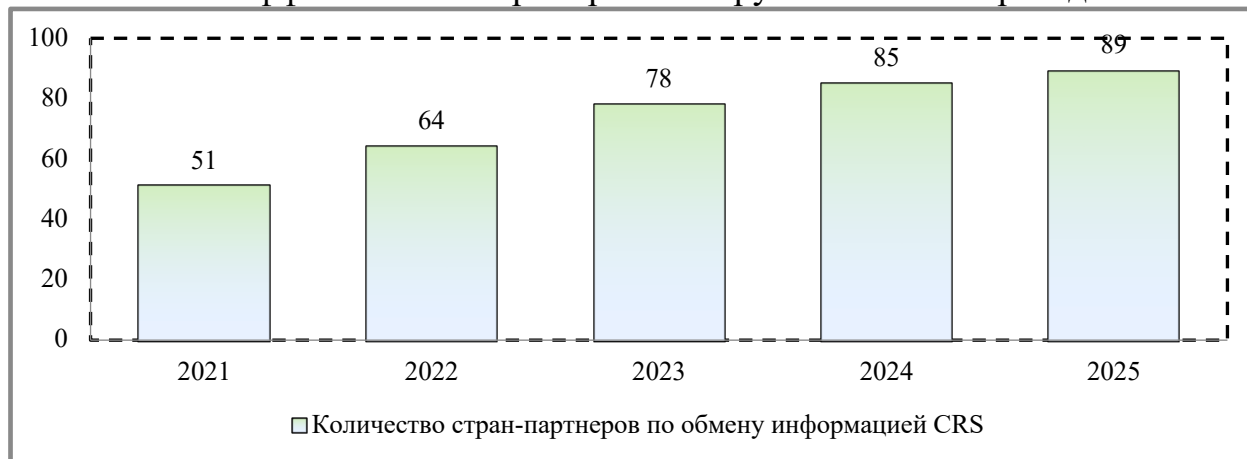


Рис. 4. Динамика расширения обмена налоговой информацией Республики Казахстан по стандарту CRS, %

Источник: составлено авторами по данным [8]

Fig. 4. Dynamics of the expansion of the exchange of tax information of the Republic of Kazakhstan according to the CRS standard, %

Source: compiled by the authors according to [8]

Исследование показывает, что в чистом виде механизм "единого администрирования таможенных и налоговых платежей" как автоматической системы взимания всех фискальных платежей при пересечении границы существует не везде. Чаще всего речь идет о двух взаимосвязанных процессах:

Концепция «Единого окна» позволяет участнику ВЭД подавать всю информацию через один портал, после чего она распределяется между заинтересованными ведомствами (таможня, налоговая, ветеринарный контроль и т.д.). Технически это реализуется через стандартное сообщение ООН GOVCBR. При этом уплата налогов (например, НДС при импорте) может

происходить через это же «окно», что создает эффект единого механизма для плательщика. Интегрированное администрирование подразумевает объединение баз данных и процессов контроля постфактум. Например, информация таможенной декларации автоматически попадает в налоговую систему для начисления налога на прибыль или подтверждения права на вычет НДС.

Примером второго подхода служит система "Таможня-Автоматизированная система обработки данных" (ATLAS) в Германии, где таможенные данные о ввезенных товарах автоматически сопоставляются с бухгалтерской отчетностью компаний для выявления расхождений при последующих налоговых проверках. Таким образом, можно констатировать, что мировой тренд движется не столько к слиянию ведомств, сколько к конвергенции данных и процессов. Единый механизм администрирования понимается как система, где фискальные органы действуют на основе общего семантического и технологического стандарта, что полностью соответствует целям адаптации такой модели для ЕАЭС.

В Российской Федерации функции администрирования фискальных платежей при трансграничной деятельности разделены между двумя ведомствами: Федеральной налоговой службой (ФНС) и Федеральной таможенной службой (ФТС). До 2016 года ФТС администрировала все платежи на границе (пошлины, налоги, сборы), перечисляя часть из них (НДС, акцизы) в федеральный бюджет. После передачи ФНС функций администратора доходов бюджета и упразднения ФТС как органа власти (с передачей функций по выработке политики Минфину), система изменилась.

В настоящее время таможенные органы (подведомственные Минфину) обеспечивают исчисление и взимание таможенных пошлин, налогов и сборов при перемещении товаров через границу ЕАЭС. Однако учет поступивших сумм НДС и акцизов и контроль за их дальнейшей уплатой (например, при оспаривании вычетов) осуществляется налоговыми органами. Ключевые особенности и проблемы российской модели, отличающие её от рассмотренных выше зарубежных аналогов, систематизированы в таблице 4.

Таблица 4

Особенности и проблемы российской модели, отличающие её от зарубежных аналогов

Table 4

Features and problems of the Russian model that distinguish it from its foreign counterparts

Критерий сравнения	Российская модель	Модели в развитых странах	Вывод / Разрыв
Институциональная структура	Функциональное разделение (ФТС и ФНС под эгидой Минфина)	Часто единый фискальный орган или сильная кооперация на платформе	Разделение функций, требующее сложной межведомств. координации
Степень цифровой интеграции	Высокая, внутри ведомств (АИС "Налог-3", ЕАИС ФТС), но ограниченная между ними	Высокая межведомственная интеграция на основе единых стандартов данных	Данные передаются "пакетами" и с запозданием, отсутствует единая среда данных реального времени
Исполнение международных стандартов	Формальное присоединение к Киотской конвенции	Активное внедрение и развитие	Гармонизация носит частичный характер, отставание в имплементации стандартов обмена информацией
Объект контроля	Контроль за каждой сделкой/партией товара	Контроль на основе системы управления рисками (СУР) и пост-аудита	Избыточное внимание к текущим операциям в ущерб аналитике
Учет налогоплательщиков	Разрозненный учет (участник ВЭД имеет разные "профили" в ФТС и ФНС))	Единый идентификатор налогоплательщика для всех фискальных операций	Отсутствие "единого окна" для плательщика

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Исходя из проведенного анализа, адаптация модели единого механизма администрирования для ЕАЭС должна проходить по пути создания "Интегрированной системы фискального контроля трансграничных операций". Эта система, как показано на рисунке, должна базироваться на трех уровнях: национальном, наднациональном и международном (см. рис. 5).

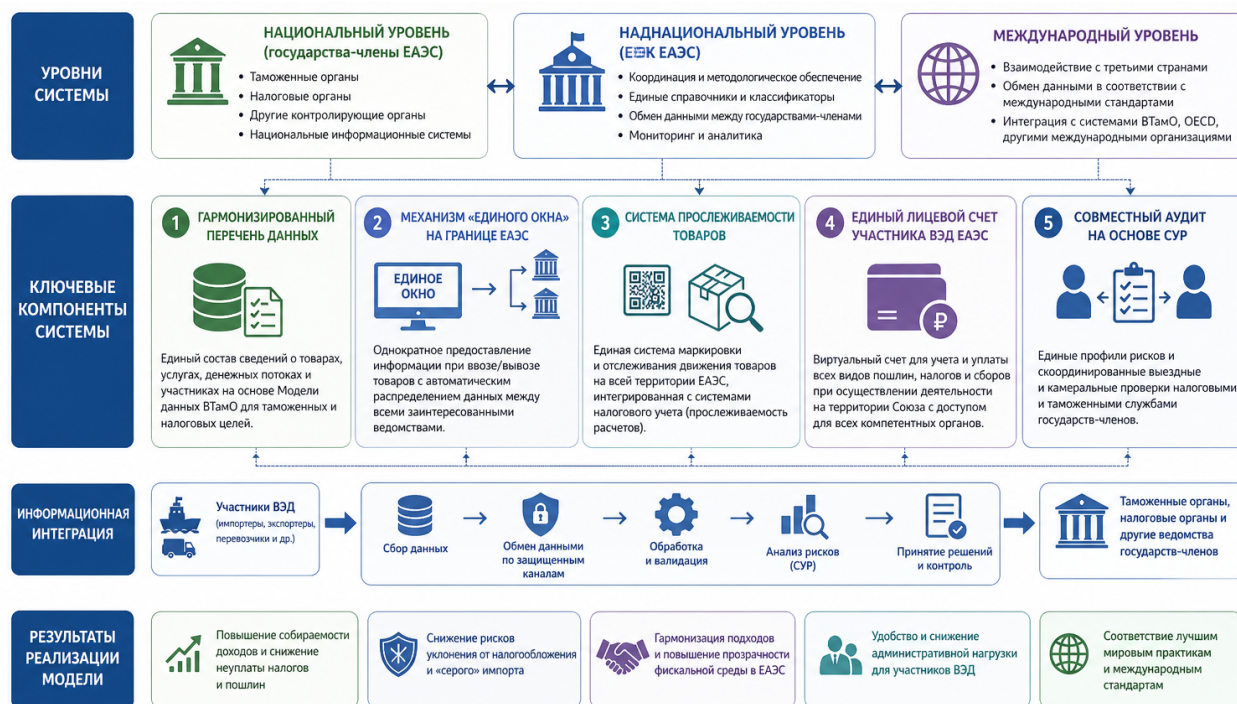


Рис. 5. Трехуровневая модель механизма администрирования таможенных и налоговых платежей

Источник: составлено авторами

Fig. 5. Three-level model of the mechanism of administration of customs and tax payments

Source: compiled by the authors

Представленная на рис. 5. схема отражает концептуальную архитектуру интегрированной системы фискального контроля трансграничных операций в рамках ЕАЭС и демонстрирует переход от фрагментарного администрирования к согласованной многоуровневой модели. В ее основе лежит принцип функциональной интеграции при сохранении институциональной самостоятельности национальных органов, что соответствует современным международным подходам.

Трехуровневая структура системы позволяет разграничить зоны ответственности и одновременно обеспечить их согласованность. Национальный уровень включает операционное администрирование и непосредственное взаимодействие с участниками ВЭД, наднациональный уровень выполняет координационную и методологическую функцию в рамках ЕАЭС, а международный уровень обеспечивает совместимость с глобальными стандартами и обмен данными с третьими странами. Предложенная конфигурация устраняет ключевое противоречие между суверенитетом национальных систем и необходимостью их интеграции.

Ключевые компоненты модели формируют единый цифровой контур администрирования. Гармонизированный перечень данных выступает фундаментом системы, обеспечивая семантическую сопоставимость

информации для таможенных и налоговых целей. Механизм «единого окна» реализует принцип однократного представления данных, устраняя дублирование процедур и снижая административную нагрузку. Система прослеживаемости товаров и единый лицевой счет участника ВЭД обеспечивают непрерывность контроля на всех этапах движения товаров и денежных потоков, формируя сквозную прозрачность операций. В свою очередь, совместный аудит на основе системы управления рисками позволяет перейти от фрагментарных проверок к координированному аналитическому контролю.

Особое значение имеет интеграция информационных потоков, представленная в схеме как непрерывный процесс сбора, обработки и анализа данных. Интеграция информационных потоков обеспечивает формирование единого информационного пространства, в рамках которого решения принимаются на основе согласованных и верифицированных данных, что существенно повышает точность выявления рисков и эффективность контрольных мероприятий. В целом предложенная модель демонстрирует переход от ведомственно-ориентированной логики администрирования к платформенной, где ключевым ресурсом выступают данные. Ее реализация позволяет не только повысить собираемость фискальных платежей, но и создать более предсказуемую и прозрачную среду для участников внешнеэкономической деятельности, одновременно снижая возможности для уклонения от налогообложения и нелегального оборота товаров.

Реализация данной модели позволит гармонизировать подходы стран ЕАЭС с лучшими мировыми практиками, создав прозрачную и удобную для бизнеса фискальную среду, а также повысить собираемость доходов за счет снижения возможности для уклонения от налогообложения и "серого" импорта.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать вывод, что существующая модель администрирования таможенных и налоговых платежей в рамках ЕАЭС характеризуется институциональной разобщённостью при наличии развитых цифровых инструментов внутри отдельных ведомств. Сформировавшееся противоречие между высоким уровнем автоматизации и недостаточной межведомственной интеграцией ограничивает эффективность контроля, снижает прозрачность трансграничных операций и создает предпосылки для возникновения фискальных рисков.

Анализ международного опыта показал, что устойчивое повышение эффективности администрирования достигается не столько за счёт институционального объединения органов, сколько через формирование единого информационного пространства, основанного на гармонизированных данных и согласованных процедурах. В этой связи ключевым направлением развития выступает переход к интегрированной модели, в которой

взаимодействие таможенных и налоговых органов осуществляется в рамках единого цифрового контура.

Предложенная модель интегрированной системы фискального контроля трансграничных операций обеспечивает комплексное решение выявленных проблем за счёт сочетания таких элементов, как унификация состава данных, внедрение механизма «единого окна», развитие систем прослеживаемости, формирование единого лицевого счёта участника ВЭД и переход к совместному аудиту на основе системы управления рисками. Реализация указанных компонентов позволяет обеспечить сквозную прозрачность движения товаров и денежных потоков, а также синхронизацию контрольных процедур на всех этапах внешнеэкономической деятельности.

Практическая значимость разработанной модели заключается в возможности её адаптации к условиям ЕАЭС без необходимости радикальной институциональной трансформации национальных систем. Внедрение предложенного подхода позволит повысить собираемость фискальных платежей, сократить административные издержки для бизнеса и обеспечить более высокий уровень доверия между участниками внешнеэкономической деятельности и государственными органами. В долгосрочной перспективе это создаёт предпосылки для формирования устойчивой и прозрачной фискальной среды, соответствующей лучшим международным практикам.

Литература

1. Куликова И.В., Рощина Л.Н., Украинцева И.В. Таможенные механизмы предварительного уведомления и их роль в снижении неопределённости мировой торговли // Прогрессивная экономика. 2026. № 4. С. 232–246. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_232.
2. 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. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_19.
3. Ладик А.В. Средства межведомственного электронного взаимодействия в таможенных органах // Диалог. 2025. № 6 (36). С. 18–19.
4. Итоги деятельности таможенных органов по осуществлению таможенного контроля после выпуска товаров // Федеральная таможенная служба. URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/itogi-deyatel-nosti-tamozhennyx-organov-po-osushhestvleniyu-tamozhennogo-kontrolya-posle-vypuska-tovarov>.
5. С 1 января 2026 года Правительство РФ повышает ставки таможенных сборов // СПС Гарант. URL: <https://www.garant.ru/news/1897566/>.
6. Nurulhuda M., Norzaidi D. System integration in customs for tax collection efficiency: a bibliometric and science-mapping analysis // Journal of

Information System and Technology Management. 2025. Vol. 10. Iss. 41. P. 39–60. <https://doi.org/10.35631/JISTM.1041004>.

7. Рощина Л.Н., Соленая С.В. Роль таможенно-тарифного регулирования во внешнеторговой деятельности государства // Прогрессивная экономика. 2025. № 6. С. 32–48. DOI: 10.54861/27131211_2025_6_32.

8. Приказ ФНС России от 14.10.2025 N ЕД-7-17/883@ "Об утверждении Перечня государств (территорий), с которыми осуществляется автоматический обмен финансовой информацией" (Зарегистрировано в Минюсте России 10.12.2025 N 84545) // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_521274/.

References

1. Kulikova, I.V., Roshchina, L.N., Ukraintseva, I.V. (2026). Tamozhennye mekhanizmy predvaritel'nogo uvedomleniya i ikh rol' v snizhenii neopredelennosti mirovoi trgovli [Customs pre-notification mechanisms and their role in reducing uncertainty in global trade]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 4, 232–246. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_232. (In Russ., abstract in Eng.)

2. 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 efficiency of customs control based on a risk-oriented approach in the Eurasian Economic Union]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 8, 19–30. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_19. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Ladik, A.V. (2025). Sredstva mezhvedomstvennogo elektronnoho vzaimodeistviya v tamozhennykh organakh [Means of interagency electronic interaction in customs authorities]. *Dialog* [Dialogue], 6(36), 18–19. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Itogi deyatelnosti tamozhennykh organov po osushchestvleniyu tamozhennogo kontrolya posle vypuska tovarov [Results of customs authorities' activities in post-release customs control]. *Federal'naya tamozhennaya sluzhba* [Federal Customs Service]. Retrieved from: <https://customs.gov.ru/activity/results/itogi-deyatelnosti-tamozhennykh-organov-po-osushchestvleniyu-tamozhennogo-kontrolya-posle-vypuska-tovarov>. (In Russ.)

5. S 1 yanvarya 2026 goda Pravitel'stvo RF povyshayet stavki tamozhennykh sborov [From January 1, 2026, the Government of the Russian Federation increases customs duty rates]. *SPS Garant* [Legal reference system Garant]. Retrieved from: <https://www.garant.ru/news/1897566/>. (In Russ.)

6. Nurulhuda, M., Norzaidi, D. (2025). System integration in customs for tax collection efficiency: a bibliometric and science-mapping analysis. *Journal of*

Information System and Technology Management, 10(41), 39–60. <https://doi.org/10.35631/JISTM.1041004>. (In Eng.)

7. Roshchina, L.N., Solenaya, S.V. (2025). Rol' tamozhenno-tarifnogo regulirovaniya vo vneshnetorgovoi deyatel'nosti gosudarstva [The role of customs tariff regulation in the state's foreign trade activity]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 6, 32–48. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_6_32. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Prikaz FNS Rossii ot 14.10.2025 No. ED-7-17/883@ “Ob utverzhdenii Perechnya gosudarstv (territorii), s kotorymi osushchestvlyayetsya avtomaticheskii obmen finansovoi informatsiei” (Zaregistrirovano v Minyuste Rossii 10.12.2025 No. 84545) [Order of the Federal Tax Service of Russia No. ED-7-17/883@ dated October 14, 2025 “On approval of the list of states (territories) with which automatic exchange of financial information is carried out” (Registered with the Ministry of Justice of Russia on December 10, 2025 No. 84545)]. SPS Konsul'tant Plyus [Legal reference system Consultant Plus]. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_521274/. (In Russ.)

© Куликова И.В., Соленая С.В., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

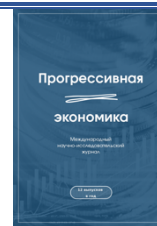
№ 5 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/razrabotka-organizacziionno-ekonomicheskogo-mehanizma-upravleniya-faktorami-razvitiya-predpriyatiya/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 658

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_29



РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ФАКТОРАМИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Павленков М.Н., доктор экономических наук, профессор,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
Дзержинский филиал, г. Дзержинск, Россия
606000, Дзержинск, пер. Жуковского, д. 2.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1546-4283>
e-mail: kaf-fin-df@yandex.ru

Ульянычева Е.В., старший преподаватель,
Российская Академия Народного Хозяйства и Государственной службы,
Дзержинский филиал, г. Дзержинск, Россия
606016, Дзержинск, ул. Черняховского, д.24
e-mail: ulyanycheva-ev@ranepa.ru

Аннотация. В работе предложен организационно-экономический механизм управления факторами развития промышленного предприятия, основанный на интеграции инструментов контроллинга и методологии бенчмаркинга. Научная новизна исследования заключается в разработке модели, основанной на переходе от ведомственно-разобобщенного администрирования к платформенно-интегрированному подходу, предполагающему синхронизацию данных, процедур и контрольных функций таможенных и налоговых органов в рамках единого цифрового контура. Представленный механизм включает последовательную реализацию шести функциональных блоков: отбора ключевых показателей потенциала, выбора объектов для сравнения (предприятий-лидеров или конкурентов), сбора и обработки данных, расчета и сравнительного анализа показателей, а также заключительного блока принятия решений. Особенностью авторского подхода является использование экспертных оценок для ранжирования значимости показателей и объектов сравнения, а также итеративный характер анализа, позволяющий возвращаться на предыдущие этапы для корректировки выборки. В статье детально описан алгоритм расчета отклонений между собственными показателями предприятия и эталонными значениями, на основе которых разрабатывается программа организационных изменений. Сделаны выводы о необходимости адаптации заимствованного опыта, оценки соотношения затрат и результатов, а также готовности управленческого персонала к внедрению изменений.

Ключевые слова: организационно-экономический механизм, промышленное предприятие, управление развитием, контроллинг, бенчмаркинг, факторы развития, сравнительный анализ, экспертные оценки, ключевые показатели потенциала, принятие решений.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Павленков М.Н., Ульянычева Е.В. Разработка организационно-экономического механизма управления факторами развития предприятия // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 29–44. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_29.

Статья поступила в редакцию: 28.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 30.04.2026 г. Принята к публикации: 04.05.2026 г.

DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING ENTERPRISE DEVELOPMENT FACTORS

*Pavlenkov M.N., Doctor of Economics, Professor, Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, Dzerzhinsk branch, Dzerzhinsk, Russia
606000, Dzerzhinsk, Zhukovsky lane, 2.*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1546-4283>
e-mail: kaf-fin-df@yandex.ru*

*Ulyanychova E.V., Senior Lecturer, Russian Academy of National Economy and Public Administration, Dzerzhinsk Branch, Dzerzhinsk, Russia
606016, Dzerzhinsk, Chernyakhovsky St., 24
e-mail: ulyanycheva-ev@ranepa.ru*

Abstract. The paper proposes an organizational and economic mechanism for managing the development factors of an industrial enterprise based on the integration of controlling tools and benchmarking methodology. The scientific novelty of the research lies in the development of a model based on the transition from departmental-disconnected administration to a platform-integrated approach involving the synchronization of data, procedures and control functions of customs and tax authorities within a single digital circuit. The proposed mechanism includes six functional blocks: selecting key indicators of potential, selecting objects for comparison (leaders or competitors), collecting and processing data, calculating and comparing indicators, and finally making decisions. The approach is characterized by the use of expert assessments to rank the importance of indicators and objects for comparison, as well as the iterative nature of the analysis, which allows for returning to previous stages to adjust the sample. The article provides a detailed description of the algorithm for calculating deviations between the company's own performance indicators and the reference values used to develop an organizational change program. Conclusions are drawn on the need to adapt borrowed experience, cost-effectiveness assessment, and the readiness of management personnel to implement changes.

Keywords: organizational and economic mechanism, industrial enterprise, development management, controlling, benchmarking, development factors, comparative analysis, expert assessments, key indicators of potential, decision-making.

JEL Classification: M11, C13, D20.

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

For citation: Pavlenkov M.N., Ulyanychova E.V. (2026). Razrabotka organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma upravleniya faktorami razvitiya predpriyatiya [Development of an organizational and economic mechanism for managing enterprise development factors]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 29–44. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_29. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 28/03/2026. Approved after review: 30/04/2026. Accepted for publication: 04/05/2026.

Введение

Современная экономическая среда характеризуется высокой нестабильностью и жёсткой конкуренцией, что вынуждает предприятия внедрять действенные управленческие инструменты и методики [1; 2; 11; 15]. Как подчёркивается в работе, ключевым фактором успеха становится умение компании своевременно фиксировать проблемные зоны и быстро реагировать на них, опираясь на передовые отраслевые образцы. Авторы предлагают теоретико-методологическую базу, объединяющую элементы контроллинга [13; 14] и бенчмаркинга [3; 4; 5; 8].

Актуальность такого подхода подтверждается анализом современных публикаций. В ряде исследований детально рассматривается стратегический контроллинг как инструмент согласования внутренних параметров фирмы с внешними угрозами и выявления несоответствий между стратегией и рыночными условиями; при этом особо отмечается роль контроллинга в повышении качества управленческих решений [9; 10]. Применению бенчмаркинга посвящены работы [6; 7; 12]. Для производственных компаний бенчмаркинг позволяет значительно улучшить эффективность, сократить издержки и затраты. Однако традиционные алгоритмы бенчмаркинга нередко отличаются высокой трудоёмкостью и требуют существенных вложений. В связи с этим в работе предлагается пошаговая процедура, включающая экспертную оценку и ранжирование для уменьшения числа анализируемых показателей и объектов. Кроме того, существующие исследования указывают на зависимость результативности многих бенчмаркинговых моделей от взаимодействия с партнёрами, что согласуется с выделенным в работе этапом «Сбор информации», где учитываются как открытые источники, так и данные от деловых партнёров. Таким образом, исследовательская задача встраивается в актуальную научную парадигму, направленную на повышение адаптивности

предприятий через инструменты сравнительного анализа и стратегического контроллинга.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет построение структурно-логической модели организационно-экономического механизма, выполненное с применением системного анализа, экспертных оценок и алгоритмизации процессов управления. В работе используются методы экспертных оценок, сравнительного анализа (бенчмаркинг), алгоритмический метод (пошаговое моделирование), метод классификации.

Результаты и обсуждение

В исследовании предлагается к рассмотрению организационно-экономический механизм управления комплексом ключевых факторов развития предприятия (рисунок 1).

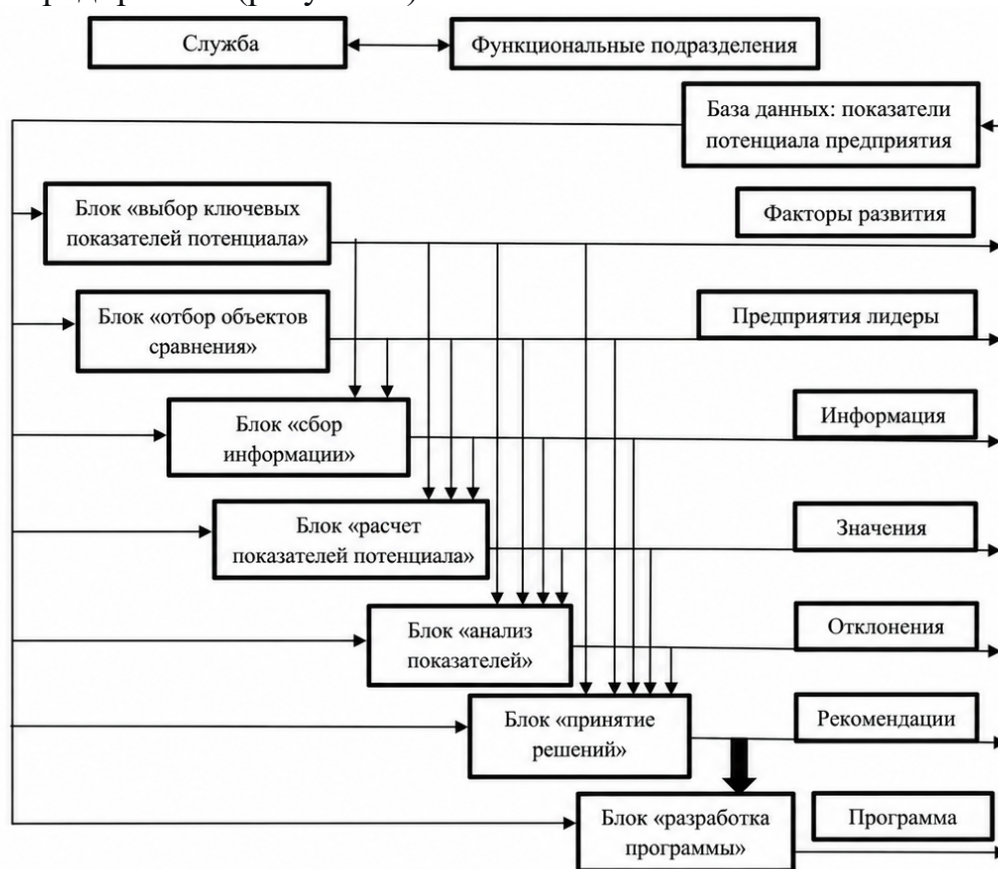


Рис. 1. Организационно-экономический механизм управления комплексом ключевых факторов

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Organizational and economic mechanism for managing a set of key factors

Source: compiled by the authors

В основе разработки лежит применение инструментов контроллинга, что позволяет не только отслеживать состояние показателей и оценивать

отклонения, но и проводить сравнительный анализ с предприятиями, обладающими лучшими результатами. Рассмотрим функционал каждого из блоков предлагаемого механизма. Цель «Выбор ключевых показателей потенциала» – определение показателей, оказывающих наиболее существенное влияние на развитие. Алгоритм действий представлен на рис. 2.

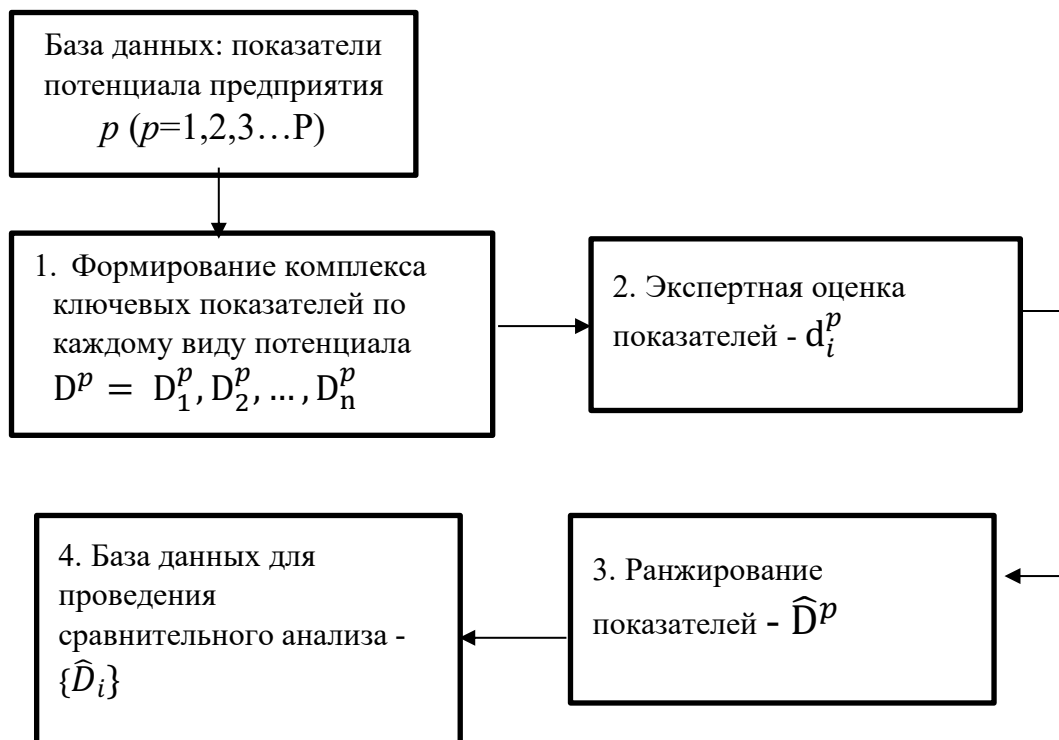


Рис. 2. Функционал блока «Выбор ключевых показателей оценки потенциала»

Источник: составлено авторами

Fig. 2. Functionality of the «Select Key Performance Indicators for Capacity Assessment» block

Source: compiled by the authors

1. Формирование набора показателей D^p для каждого вида потенциала p .

2. Экспертную оценку влияния каждого показателя по 5-балльной шкале.

Как результат экспертного оценивания сформируется матрица. Вертикаль матрицы занимают порядковые номера экспертов, участвующих в оценке j ($j=1,2,3...m$). Горизонталь занимают порядковые номера выбранных показателей d_i ($i = 1,2, ... n$). Соответственно, каждый элемент матрицы будет отражать экспертную оценку значимости показателя a_{ij} ($i = 1,2, ... n; j = 1,2, ... m$). Общая оценка значимости выбранного ключевого показателя d_i^p определяется по формуле:

$$d_i^p = \sum_{j=1}^m a_{ij}/m, (i=1, 2, \dots, n; p=1, 2, \dots, P)$$

3. Ранжирование полученных значений. В результате ранжирования формируем следующий набор показателей.

$$\widehat{D}^p = \widehat{D}_1^p, \widehat{D}_2^p, \dots, \widehat{D}_n^p, (p = 1, 2, \dots, P).$$

4. Для проведения операции сравнительного анализа отбираем три значимых ключевых показателя - $\{\widehat{D}_i\}$.

Блок «Отбор объектов сравнения» направлен на выявление предприятий с лучшими показателями для установления их в качестве ориентиров. Алгоритм включает следующие действия (см. рисунок 3):

1. Определение индивидуальных критериев отбора $\{K\}$.
2. Формирование общего списка предприятий-кандидатов $\{Q^c\}$.
3. Расчеты экспертной оценки приоритетности объектов выполняются по формуле:

$$a_q = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{qij},$$

где a_{qij} – вес q -того предприятия-объекта сравнения ($q \in \{Q^c\}$) по i -му показателю ($i=1, 2, \dots, n$), установленный j -м экспертом ($j=1, 2, \dots, m$).

4. Ранжирование по критерию убывания степени важности объекта. В итоге получаем новый проранжированный список предприятий-объектов сравнения $\{\widehat{Q}^c\}$.

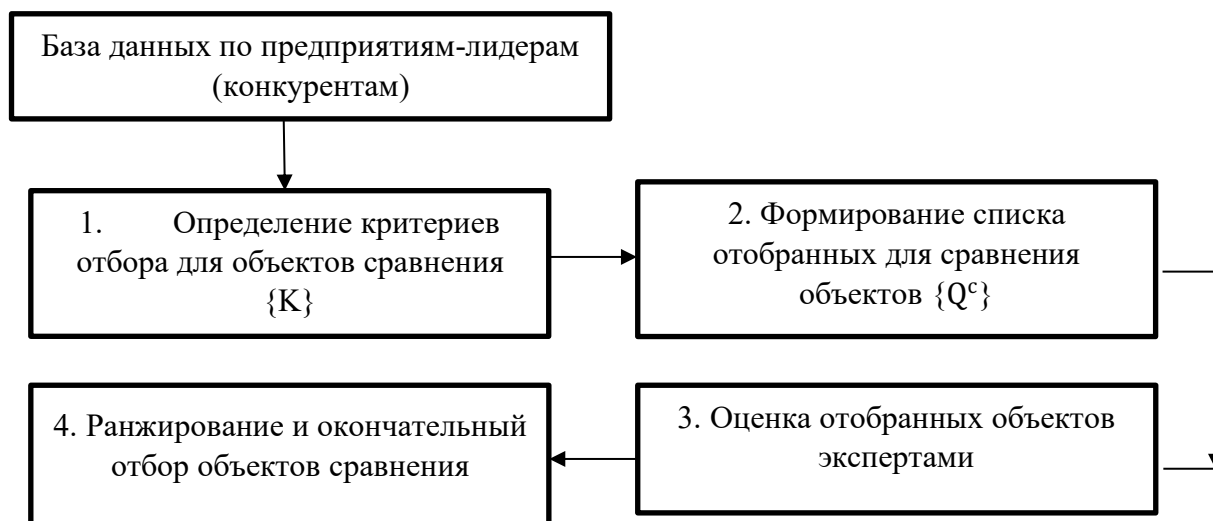


Рис. 3. Функционал блока «Отбор объектов сравнения»

Источник: составлено авторами

Fig. 3. Functionality of the «Select Comparison Objects» block

Source: compiled by the authors

Цель блока «Сбор информации» заключается в формировании базы данных по отобранным предприятиям. Источники информации (рисунок 4):

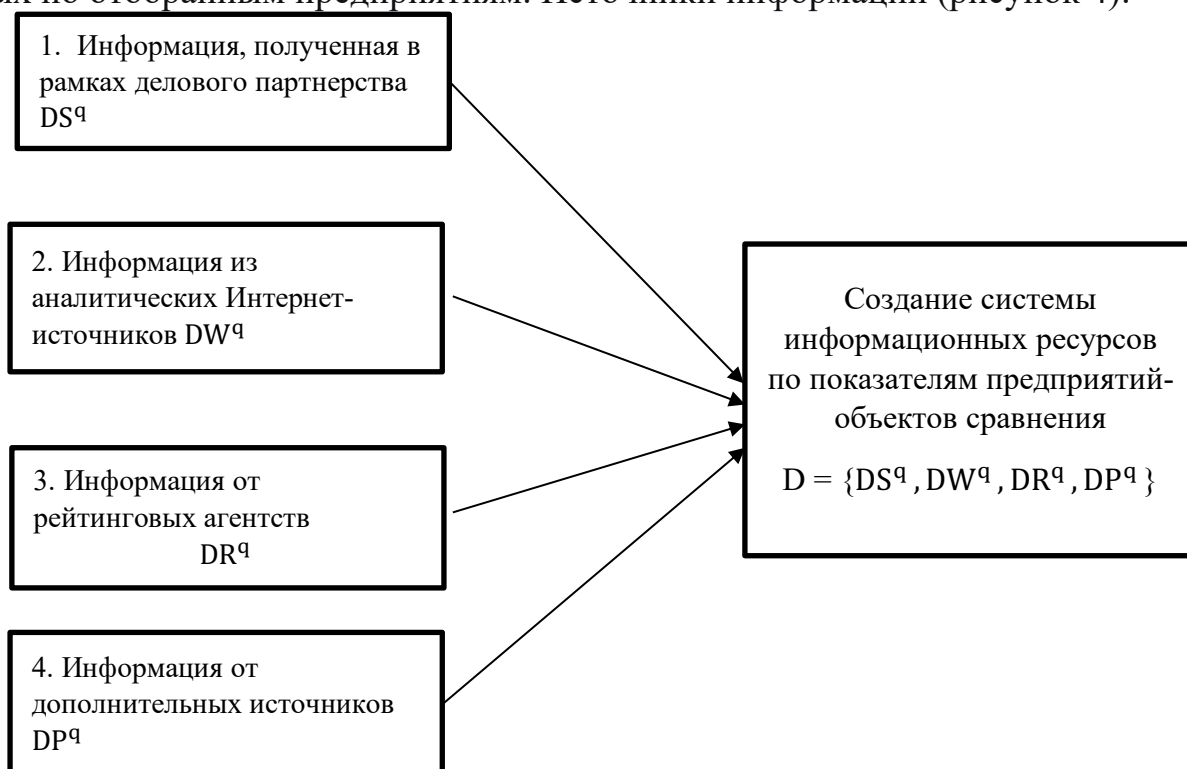


Рис. 4. Функционал блока «Сбор информации»

Источник: составлено авторами

Fig. 4. Functionality of the «Information Collection» block

Source: compiled by the authors

Данные делового партнерства $DS^q = D_1^q, D_2^q, \dots, D_n^q$.

Официальные Интернет-ресурсы $DW^q = D_1^q, D_2^q, \dots, D_n^q$.

Данные рейтинговых агентств $DR^q = D_1^q, D_2^q, \dots, D_n^q$.

Прочие источники (личные контакты) $DP^q = D_1^q, D_2^q, \dots, D_n^q$.

Итоговая база данных $D^q = \{DS^q, DW^q, DR^q, DP^q\}$, $q=1, 2, \dots, Q^c$.

Рассмотрим блок «Расчет показателей». На данном этапе (рисунок 5) обеспечивается сопоставимость полученных данных (единая методика, период времени). Важно отметить, что для количественных показателей (объем продаж, фондоотдача) используются фактические значения, а для качественных (уровень организации) – применяется методика экспертных оценок.



Рис. 5. Функционал блока «Расчет показателей потенциала»

Источник: составлено авторами

Fig. 5. Functionality of the «Calculation of Potential Indicators» block

Source: compiled by the authors

В блоке «Анализ показателей» проводится сравнительный анализ (рисунок 6).

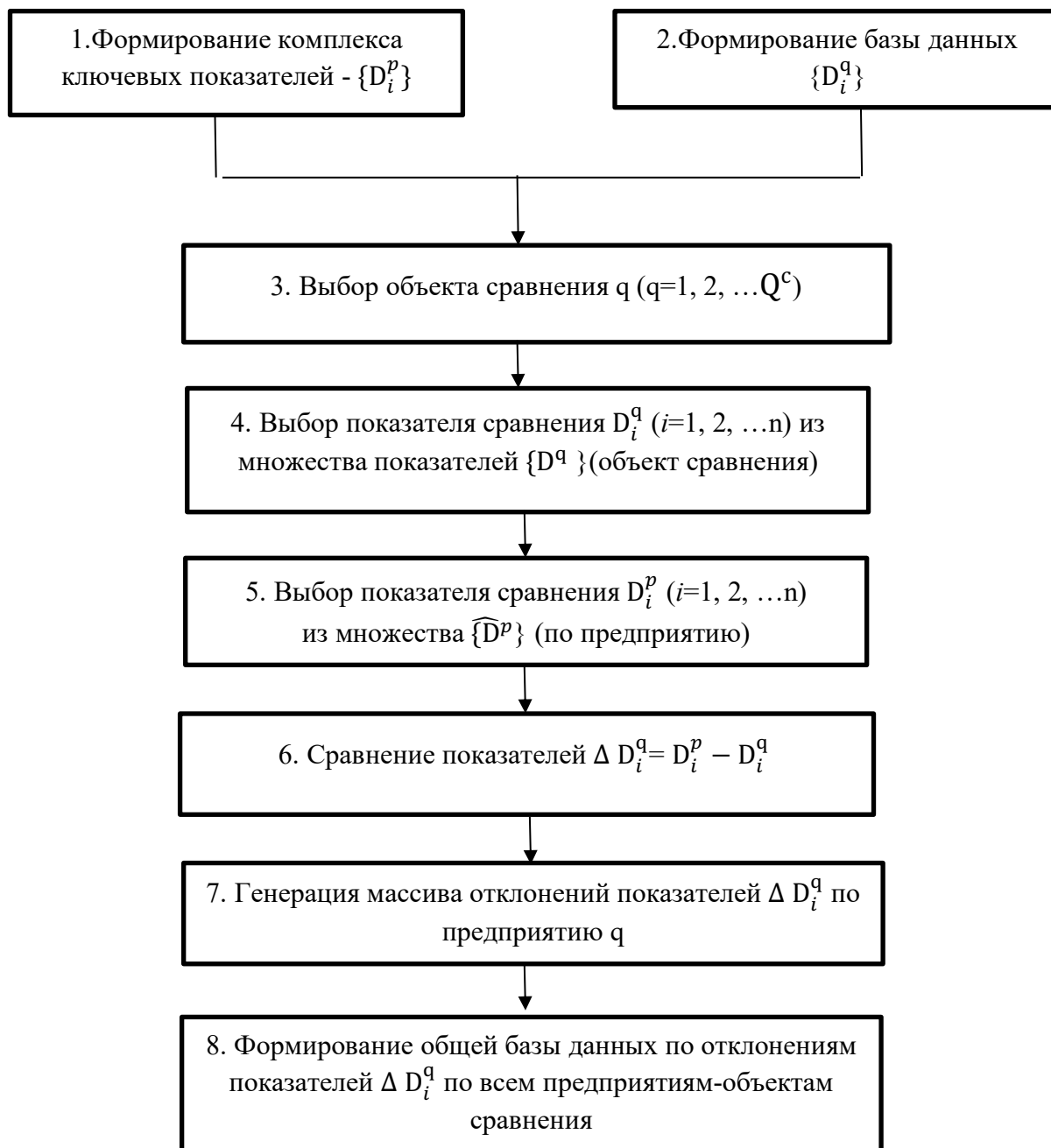


Рис. 6. Функционал блока «Анализ показателей»

Источник: составлено авторами

Fig. 6. Functionality of the «Performance Analysis» block

Source: compiled by the authors

Специалист по контроллингу последовательно сравнивает каждый ключевой показатель предприятия D_i^p ($i=1, 2, \dots n$) с аналогичным показателем D_i^q ($i=1, 2, \dots n$) объекта сравнения, вычисляя отклонение $\Delta D_i^q = D_i^p - D_i^q$. Результатом является массив отклонений по всем объектам сравнения. На

этом этапе важно оценить, возможно ли практически применить опыт сравниваемого предприятия, если нет, требуется вернуться к блоку отбора объектов.

Завершающим этапом является Блок «Принятие решений» (рисунок 7) включает анализ отклонений и принятие решений. Цель реализации блока: на основе выявленных отклонений и анализа лучших практик сформировать обоснованную программу организационных изменений, адаптированную к ресурсным и стратегическим условиям предприятия.

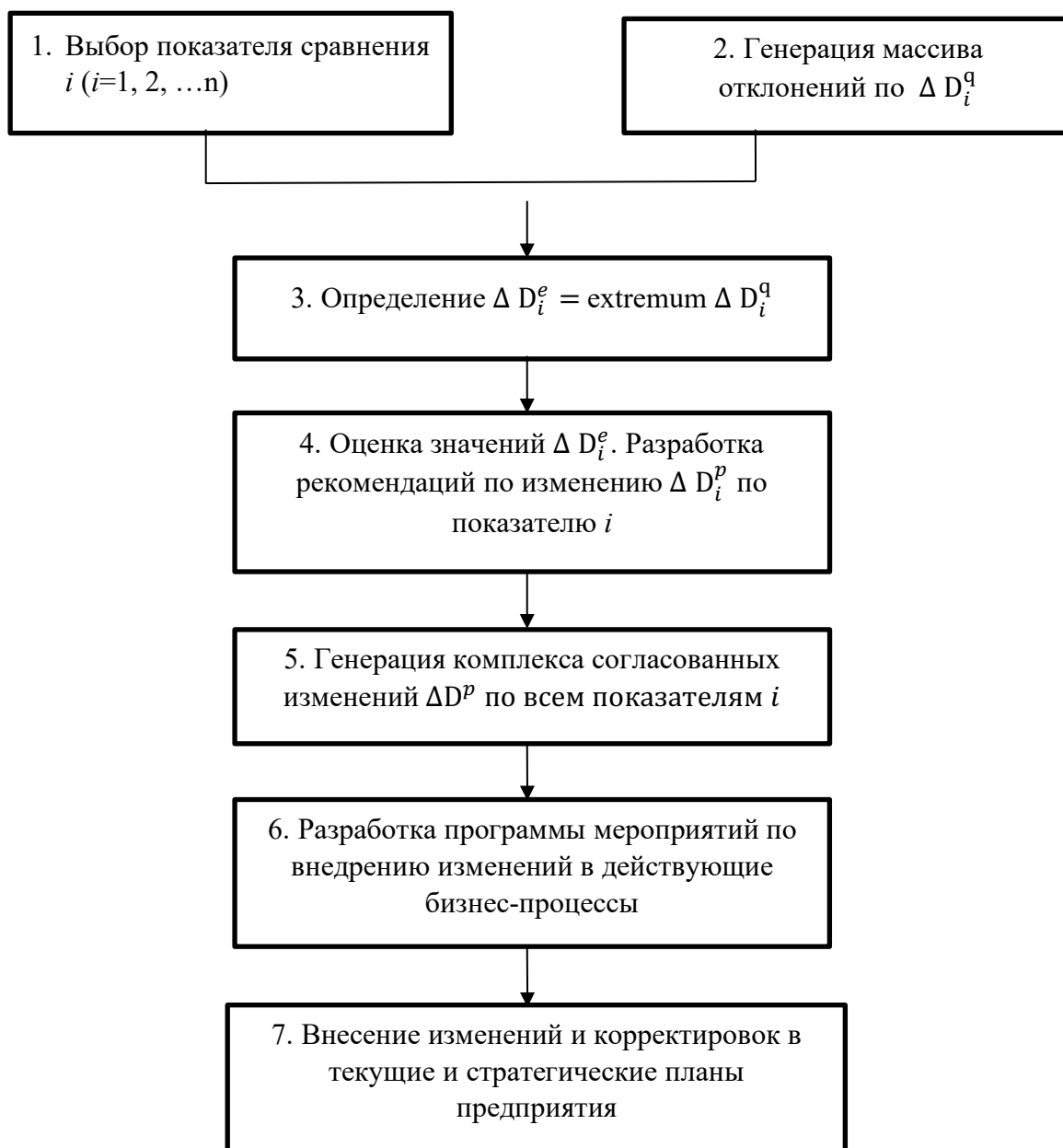


Рис. 7. Функционал блока «Принятие решений»

Источник: составлено авторами

Fig. 7. Functionality of the Decision-Making block

Source: compiled by the authors

Шаг 1. Интерпретация отклонений и диагностика причин. Входные данные блока – массив отклонений по каждому показателю относительно каждого объекта сравнения. Отклонения классифицируются.

Таблица 1

Классификация отклонений

Table 1

Classification of deviations

Тип отклонения	Интерпретация	Действие
Критическое отставание	Показатель значительно хуже, чем у лидера	Обязательный приоритет для анализа и изменений
Умеренное отставание	Показатель хуже, но разрыв не катастрофический	Анализ причин, возможны точечные улучшения
Незначительное отклонение	Показатель близок к эталону или незначительно лучше	Мониторинг, изменение не требуется
Опережение	Предприятие лучше конкурента	Закрепить преимущество, оценить возможность его усиления

Источник: составлено авторами
Source: compiled by the authors

Дополнительно проводится диагностика причин отставания.

На шаге 2 производится оценка возможности и целесообразности заимствования практик. Не всякий опыт лидера можно перенести. Экспертным методом оцениваются три критерия:

1. Технологическая совместимость: можно ли адаптировать процесс (технологию, метод управления) к текущей инфраструктуре предприятия.
2. Ресурсная доступность: какие затраты (финансовые, временные, кадровые) потребуются. Рассчитывается предварительная оценка.
3. Культурная и организационная готовность: готов ли персонал и менеджмент к изменениям.

Если хотя бы по одному критерию оценка ниже некоторого установленного порога, то заимствование откладывается или ищется альтернативный способ улучшения.

Шаг 3 предполагает формирование программы мероприятий. По каждому показателю, по которому принято решение о необходимости изменений, разрабатывается мероприятие:

- наименование мероприятия;
- целевое значение показателя после внедрения (срок достижения);
- способы реализации (заимствование конкретной практики у предприятия-лидера);

- ответственный исполнитель;
- необходимые ресурсы (бюджет, оборудование, обучение);
- сроки (этапы).

Мероприятия группируются с приоритетами:

- критические: влияют на конкурентоспособность, требуют немедленного запуска;
- важные: улучшают эффективность в среднесрочной перспективе;
- желательные: реализуются при наличии ресурсов.

Шаг 4. Интеграция с системой планирования и бюджетирования. Разработанная программа вносится в:

- Стратегический план корректируются целевые индикаторы развития.

Оперативные бюджеты закладываются средства на реализацию мероприятий (инвестиционный бюджет, бюджет на обучение, операционные расходы).

- Систему мотивации: KPI руководителей и сотрудников увязываются с достижением целевых значений показателей, по которым устранялось отставание.

Шаг 5. Мониторинг реализации и обратная связь. После начала реализации программа требует контроля. Для этого:

- определяется периодичность контрольных точек (ежемесячно / ежеквартально).
- на каждой контрольной точке сравниваются фактические и плановые значения показателей.
- если отклонения вновь возникают или мероприятие не дает эффекта, то инициируется возврат к более ранним блокам механизма: к блоку «Анализ показателей» (пересмотреть выбор эталона), к блоку «Отбор объектов сравнения» (возможно, появился новый лидер), к блоку «Выбор ключевых показателей» (изменилась стратегическая значимость факторов).

Данный этап замыкает цикл непрерывных улучшений.

На выходе блок формирует следующие документы и решения:

1. Протокол анализа отклонений с классификацией и выводами по каждому показателю.
2. Программа организационных изменений с ресурсами, сроками и ответственными.
3. Скорректированные планы предприятия (стратегический, бюджет, KPI).
4. Отчет о готовности к изменениям, в котором представлена оценка рисков и мероприятий по их снижению.
5. Задание на повторный цикл бенчмаркинга (дата следующего сравнительного анализа).

Таким образом, положительные значения ΔD_i^q указывают на отставание, отрицательные – на необходимость изменений. На основе опыта лучших

предприятий разрабатываются рекомендации. Принимается решение о внедрении изменений, разрабатывается Программа мероприятий, включающая концепцию, технологию реализации, план и бюджет. Вносятся корректировки в систему планов предприятия.

В результате проведенного исследования разработан и концептуально обоснован организационно-экономический механизм управления факторами развития предприятия, представляющий собой целостную систему, ориентированную на повышение эффективности управленческих решений. Ключевой особенностью механизма является интеграция инструментов контроллинга и бенчмаркинга в рамках единого управленческого цикла, что обеспечивает непрерывность процессов мониторинга, анализа отклонений и идентификации лучших практик.

Важным элементом предложенного подхода выступает разработка алгоритмов экспертного отбора ключевых показателей потенциала предприятия, а также релевантных объектов для сравнительного анализа. Существенное значение имеет сформированная структура сбора и обработки данных, основанная на использовании различных открытых источников и направленная на создание единой информационной базы.

Практическая реализация механизма позволяет перейти от описательного уровня анализа к выявлению количественно измеримых отклонений по каждому из рассматриваемых показателей в сравнении с предприятиями-лидерами. Итоговым результатом функционирования предложенного механизма является формирование обоснованной программы управленческих мероприятий, направленных на трансформацию бизнес-процессов с учётом специфики и ресурсных ограничений конкретного предприятия.

Заключение

Таким образом, реализуется организационно-экономический механизм управления факторами развития предприятия с использованием инструментов контроллинга. Предложенный подход позволяет перейти от реактивного управления к упреждающему, основанному на анализе лучших отраслевых практик. Внедрение предлагаемого механизма в практическую деятельность промышленного предприятия позволяет увязать процесс оценки требуемых изменений с использованием успешного опыта лидирующих предприятий, обеспечивая согласованность стратегических и оперативных планов. Несмотря на возможные трудности (неготовность персонала, недостаток ресурсов), системное применение механизма способствует повышению конкурентоспособности и устойчивости развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Асаул А.Н. Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности. Санкт-Петербург: АНО ИПЭВ, 2011. 310 с.
2. Баранов В.В. Финансовый менеджмент: Механизмы финансового управления предприятиями в традиционных и наукоемких отраслях. Москва: Дело, 2014. 271 с.
3. Донцова Л. В. Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля. / Монография. М.: Проспект, 2016. 248 с.
4. Курина Т.Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 3. С. 1015-1030. <https://doi.org/10.18334/ce.16.3.114407>
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 279 с.
6. Логинова Е. Бенчмаркинг - инструмент развития конкурентных преимуществ. М.: Научная книга, 2016. 53 с.
7. Масленников В.В. Бенчмаркинг в модели устойчивого развития организации // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. № 2 (122). С.186–192.
8. Павленков М.Н., Павленков И.М., Павленкова И.Н. Контроллинг предприятия: теория, практика (научная монография). Москва: Знание. 2023 428 с.
9. Павленков М.Н. Концепция контроллинга в системе управления развитием предприятия//Финансовые рынки и банки. -2025. - №11.- С.138-141
10. Павленков М. Н., Ульянычева Е. В., Павленкова И. Н. Алгоритм выбора объектов для сравнения показателей развития предприятий// Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 6. С. 16–22.
11. Романов А.П. Управление экономическим потенциалом организации / А.П. Романов, Г.Г. Серебренников, В.М. Безуглая и др. Тамбов: ТГТУ, 2019. 86 с.
12. Ситько Д. Ю., Валеев М.Ф. Бенчмаркинг как один из современных и эффективных механизмов совершенствования работы предприятий // Modern Science. 2021. № 1–2. С. 109–112.
13. Deimel K., Heupel T., Wiltinger K. Controlling. Vahlen, 2013. 471 p.
14. Preißler P. R. Controlling. Vahlen, 2020. 329 p.
15. Brzeziński Ł. Enterprise development management // Encyclopedia. 2024. Vol. 4(4). P. 1396–1410. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040091>.

References

1. Asaul, A.N. (2011). Proizvodstvenno-ekonomicheskii potentsial i delovaya aktivnost' sub"ektov predprinimatel'skoi deyatel'nosti [Production and economic potential and business activity of entrepreneurial entities]. Saint Petersburg: ANO IPEV, 310. (In Russ.)
2. Baranov, V.V. (2014). Finansovyi menedzhment: Mekhanizmy finansovogo upravleniya predpriyatiyami v traditsionnykh i naukoemkikh otraslyakh [Financial management: Mechanisms of financial management of enterprises in traditional and high-tech industries]. Moscow: Delo, 271. (In Russ.)
3. Dontsova, L.V. (2016). Benchmarking kak instrument otsenki effektivnosti sistemy vnutrennego kontrolya [Benchmarking as a tool for assessing the effectiveness of the internal control system]. Moscow: Prospekt, 248. (In Russ.)
4. Kurina, T.N. (2022). Benchmarking v sisteme sovremennogo menedzhmenta [Benchmarking in the system of modern management]. Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 16(3), 1015–1030. <https://doi.org/10.18334/ce.16.3.114407>. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Danilochkina, N.G. (Ed.). (2004). Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem [Controlling as a tool for enterprise management]. Moscow: YUNITI-DANA, 279. (In Russ.)
6. Loginova, E. (2016). Benchmarking – instrument razvitiya konkurentnykh preimushchestv [Benchmarking as a tool for developing competitive advantages]. Moscow: Nauchnaya kniga, 53. (In Russ.)
7. Maslennikov, V.V. (2022). Benchmarking v modeli ustoichivogo razvitiya organizatsii [Benchmarking in the model of sustainable development of the organization]. Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics], 2(122), 186–192. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Pavlenkov, M.N., Pavlenkov, I.M., Pavlenkova, I.N. (2023). Kontrolling predpriyatiya: teoriya, praktika [Enterprise controlling: theory and practice]. Moscow: Znanie, 428. (In Russ.)
9. Pavlenkov, M.N. (2025). Kontseptsiya kontrollinga v sisteme upravleniya razvitiem predpriyatiya [The concept of controlling in the enterprise development management system]. Finansovye rynki i banki [Financial Markets and Banks], 11, 138–141. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Pavlenkov, M.N., Ul'yanycheva, E.V., Pavlenkova, I.N. (2024). Algoritm vybora ob"ektov dlya sravneniya pokazatelei razvitiya predpriyatii [Algorithm for selecting objects for comparison of enterprise development indicators]. Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii [Economics and Management in Mechanical Engineering], 6, 16–22. (In Russ., abstract in Eng.)
11. Romanov, A.P., Serebrennikov, G.G., Bezuglaya, V.M. et al. (2019). Upravlenie ekonomicheskim potentsialom organizatsii [Management of the economic potential of the organization]. Tambov: TGTU, 86. (In Russ.)

12. Sit'ko, D.Yu., Valeev, M.F. (2021). Benchmarking kak odin iz sovremennykh i effektivnykh mekhanizmov sovershenstvovaniya raboty predpriyatii [Benchmarking as one of the modern and effective mechanisms for improving enterprise performance]. Modern Science, 1–2, 109–112. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Deimel, K., Heupel, T., Wiltinger, K. (2013). Controlling. Vahlen, 471. (In Eng.)
14. Preißler, P.R. (2020). Controlling. Vahlen, 329. (In Eng.)
15. Brzeziński, Ł. (2024). Enterprise development management. Encyclopedia, 4(4), 1396–1410. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040091>. (In Eng.)

© Павленков М.Н., Ульянычева Е.В., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 5 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/modernizacziya-sistemy-selskohozyajstvennogo-zemlepolzovaniya-uralskogo-ekonomicheskogo-rajona-problemy-i-perspektivy/

Научная статья / Original article

ПШифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 332.3

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_45



МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ УРАЛЬСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЙОНА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

*Шипунова М.В., кандидат экономических наук, сотрудник управления
учебно-методической работы и качества образовательной деятельности,
Удмуртский государственный аграрный университет, г. Ижевск, Россия
426069, Ижевск, ул. Студенческая, д. 11*

Аннотация. В работе рассмотрены ключевые аспекты модернизации системы землепользования в аграрном секторе Уральского экономического региона. Цель статьи заключается в обосновании направлений и инструментов модернизации системы землепользования в аграрном секторе Уральского экономического региона на основе анализа факторов деградации земель и разработки комплексной модели их устойчивого и эффективного использования. В процессе достижения цели исследования автором были проанализированы тенденции сокращения сельскохозяйственных угодий и деградации земель, включая эрозионные процессы и снижение содержания гумуса. Выявлены основные причины сложившейся ситуации, носящие институциональный, технологический и экологический характер. Автором предложена многоуровневая модель модернизации, предусматривающая рационализацию структуры земельного фонда, внедрение цифровых технологий и совершенствование институциональной среды. Разработан комплекс приоритетных направлений развития, ориентированных на формирование устойчивой и инновационно-ориентированной системы землепользования. Дополнительно обоснована модель взаимосвязанного финансирования, обеспечивающая координацию бюджетных и внебюджетных источников. Оценка эффективности показала, что реализация предложенных мер способствует росту урожайности, снижению доли неиспользуемых земель и повышению рентабельности сельскохозяйственного производства при приемлемых сроках окупаемости инвестиций. Практическая значимость полученных исследовательских результатов заключается в разработке конкретных управленческих и организационно-экономических решений, направленных на восстановление продуктивного потенциала земель, повышение устойчивости аграрного сектора и обеспечение возможности тиражирования предложенного подхода в других регионах Российской Федерации.

Ключевые слова: землепользование, Уральский экономический район, модернизация, деградация почв, агроландшафты, точное земледелие.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Шипунова М.В. Модернизация системы сельскохозяйственного землепользования Уральского экономического района: проблемы и перспективы // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 45–69.
https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_45.

Статья поступила в редакцию: 22.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 29.04.2026 г. Принята к публикации: 05.05.2026 г.

MODERNIZATION OF THE AGRICULTURAL LAND USE SYSTEM OF THE URAL ECONOMIC REGION: PROBLEMS AND PROSPECTS

*Shipunova M.V., Candidate of Economic Sciences, employee of the Department of Educational and Methodological Work and Quality of Educational Activities, Udmurt State Agrarian University, Izhevsk, Russia
426069, Izhevsk, Studencheskaya St., Bldg. 11*

Abstract. The paper considers the key aspects of the modernization of the land use system in the agricultural sector of the Ural economic region. The purpose of the article is to substantiate the directions and tools for modernizing the land use system in the agricultural sector of the Ural Economic region based on the analysis of land degradation factors and the development of a comprehensive model for their sustainable and efficient use. In the process of achieving the research goal, the author analyzed the trends of agricultural land reduction and land degradation, including erosion processes and a decrease in humus content. The main causes of the current situation, which are institutional, technological and environmental in nature, have been identified. The author proposes a multi-level modernization model that provides for the rationalization of the structure of the land fund, the introduction of digital technologies and the improvement of the institutional environment. A set of priority development directions has been developed, focused on the formation of a sustainable and innovation-oriented land use system. Additionally, a model of interrelated financing is substantiated, ensuring coordination of budgetary and extra-budgetary sources. The efficiency assessment showed that the implementation of the proposed measures contributes to an increase in yields, a decrease in the proportion of unused land and an increase in the profitability of agricultural production with an acceptable payback period for investments. The practical significance of the research results obtained lies in the development of specific managerial, organizational and economic solutions aimed at restoring the productive potential of lands, increasing the sustainability of the agricultural sector and ensuring the possibility of replicating the proposed approach in other regions of the Russian Federation.

Keywords: land use, Ural Economic region, modernization, soil degradation, agrolandscapes, precision agriculture.

JEL classification: Q15, O13, R14.

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

For citation: Shipunova M.V. (2026). Modernizatsiya sistemy sel'skokhozyaistvennogo zemlepol'zovaniya Ural'skogo ekonomicheskogo raiona: problemy i perspektivy [Modernization of the agricultural land use system of the Ural economic region: problems and prospects]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 5, 45–69. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_45. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 22/03/2026. Approved after review: 29/04/2026. Accepted for publication: 05/05/2026.

Введение

Уральский экономический район (УЭР) – один из ключевых индустриально-аграрных регионов России, включающий Республику Башкортостан, Удмуртскую Республику, Пермский край, Свердловскую, Челябинскую, Курганскую и Оренбургскую области [1]. Сельское хозяйство УЭР вносит существенный вклад в обеспечение продовольственной безопасности и социально-экономической устойчивости территории района [2]. В тоже время, система землепользования, сформированная в советский период и частично реформированная в 1990-2000-х гг., сегодня требует глубокой модернизации ввиду роста антропогенной нагрузки, изменения климата [3; 4].

Модернизация системы землепользования направлена на повышение эффективности сельского хозяйства, обеспечение продовольственной устойчивости, сохранение и восстановление плодородия почв, а также устойчивое развитие сельских районов. Для Уральского региона, где природно-климатические условия и структура агроландшафта имеют особенности, что особенно важно.

Стратегические направления развития экономики УЭР, обусловлены вопросами использования земельного потенциала регионов для стабильного развития землепользования. Особое внимание, уделено проблемам, которые требуют решения: нерациональное использование сельскохозяйственных земель, деградация почв, отсутствие координации между участниками земельного рынка и необходимостью повышения уровня управления земельными ресурсами [24; 25]. Таким образом, проведенные исследования, связаны с общими приоритетами развития экономики УЭР и охватывают обоснование нового подхода по внедрению инноваций, улучшению инфраструктуры, экологизацию сельскохозяйственного производства, который позволит обеспечить устойчивое развитие аграрного сектора и повышение качества жизни сельского населения экономического района.

Цель статьи заключается в обосновании направлений и инструментов модернизации системы землепользования в аграрном секторе Уральского экономического региона на основе анализа факторов деградации земель и разработки комплексной модели их устойчивого и эффективного использования.

Обзор литературы

Модернизация системы сельскохозяйственного землепользования – многогранная тема, рассматриваемая с позиций экономических, природоохранных, инновационных аспектов. Научные работы отечественных и зарубежных ученых, в том числе: Н. Кондратьева, К. Маркса, А. Маршала, А. Никонова, К. Рихтера, Дж. Робинсона, С. Удачина, Ф. Харрисона и других, внесли важный вклад в понимание эволюции и методологических особенностей теории собственности. Проблемы теории и методологии рационального природопользования в аграрной сфере разработаны в трудах

Т. Ю. Анопченко, М. А. Гузева, Б. Н. Порфирьева, С. Г. Тяглова, А. С. Чешева и других. Благодаря научным трудам в сфере земельных отношений О. И. Боткина, А. М. Емельянова, Ч. ИONOва, С. В. Киселева, В. В. Кузнецова, О. Б. Леппке, Г. А. Полунина, В.И. Милосердова, Н.В. Пашкевич, Н. И. Шагайды, раскрыты вопросы эффективности системы землепользования, оценки экономической составляющей данной системы для стратегического развития сельского хозяйства. Исследователи Климентова Э. А., Дубовицкий А. А., детально изучили современные тенденции развития использования земель в сельском хозяйстве, в условиях снижения естественного плодородия земель.

Заслуживает внимания научный проект 2020–2023 гг., посвященный разработке мобилизационного комплекса мер рациональной трансформации сельскохозяйственного землепользования с использованием имитационных моделей [26]. Однако присутствие значительного количества неразрешённых вопросов повышения эффективности механизма земельных отношений, в непосредственной его связи с системой сельскохозяйственного землепользования, в соответствии с современными императивами хозяйствования, требуется дополнительные исследования по модернизации этой системы.

При изучении данной тематики учитывались актуальные вызовы, например, деградация почв, изменения климата, необходимость в обеспечении продовольственной безопасности и сохранении природных экосистем. Также обращалось внимание на государственные программы и законодательные инициативы, ориентированные на развитие аграрного сектора. Для изучения модернизации системы сельскохозяйственного землепользования Уральского экономического района, использовались цифровые данные по официальным источникам Росстата, Минсельхоза РФ и региональных управлений Росреестра, а также научные публикации, аналитические отчёты и стратегические документы, связанным с развитием агропромышленного комплекса Уральского региона.

Материалы и методы

Модернизация системы сельскохозяйственного землепользования предполагает применение комплекса материалов, методов и подходов, нацеленное эффективное использование земли и адаптацию к изменениям

климатической обстановки. К основным документам, лежащим в основе исследования, относятся федеральные законы «О землеустройстве», «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения», «О развитии сельского хозяйства», а также Земельный кодекс РФ и другие. Проблемы трансформации аграрного сектора страны требует реализации мер по оптимизации сельского хозяйства, включающих цифровизацию и показатели их достижения [27].

Научные методы изучения модернизации системы сельскохозяйственного землепользования включают: системный подход, рассматривающий землепользования как взаимосвязанные элементы пространственных, экономических и природных факторов; экономико-статистический метод, применяемый для анализа статистических показателей состояния земель, использования природных ресурсов, а также моделирования экономической отдачи от введения изменений; метод группировки для определения совокупности ожидаемых результатов цифровизации агропромышленного сектора; программно-целевой метод, используемый при формировании ключевых направлений стратегии модернизации аграрного производства; методы типологии и районирования, позволяющие классифицировать сельские территории с учётом их особенностей.

Результаты и обсуждение

Текущее состояние и динамика сельскохозяйственного землепользования в УЭР, связано с экономическими, технологическими и экологическими факторами и наблюдается усиление роли крупных агрофирм; имеется значительная доля неиспользуемых земель. В 2000 году земельные угодья, в частной собственности агрофирм, составили – 3,6%, а в 2024 году уже 6,2%.

Земельная площадь в УЭР – 82,4 млн. га и из них сельскохозяйственных земель - 28,36 млн. га, т.е. 34,4% от площади экономического района. Распределение сельскохозяйственных угодий в структуре – пашни – 64%, пастбищ – 24%, сенокосов – 9%, залежи – 3% [5]. За период с 2000 по 2024 год, произошло сокращение пашни на 2,7 млн. га, что имеем 12,9% в 2024 году к уровню 2000 года, доля неиспользуемых земель достигла 14,2%, при этом наибольшее сокращение произошло в Оренбургской области (минус 0,84 млн. га) и Республике Башкортостан (минус 0,57 млн. га) [6].

Таблица 1
Динамика площади сельскохозяйственных угодий в субъектах УЭР
Table 1

Dynamics of agricultural land area in the subjects of the UER

	Динамика площади с/х угодий в субъектах УЭР России, тыс. га				Изменение (2024/2000, %)
	2000	2010	2020	2024	
Республика Башкортостан	7 320	7 110	6 890	6 750	-7,8
Свердловская область	2800	2600	2500	2400	- 14,3
Челябинская область	3 850	3 720	3 550	3 460	-10,1
Курганская область	4 200	4 050	3 880	3 790	-9,8
Оренбургская область	10 450	10 120	9 850	9 610	-8,0

Источник: составлено автором по данным [5; 6]

Source: compiled by the author according to [5; 6]

Анализ площадей сельскохозяйственных угодий по субъектам Уральского экономического района (УЭР) за исследуемый период, общее сокращение сельскохозяйственных угодий есть во всех субъектах, от –5 до –15%, за исследуемый период и причинами являются: залежные земли (особенно в зонах рискованного земледелия); урбанизация (рост городов, промзон); эрозия почвы. В частности, наибольшие площади сельскохозяйственных угодий в Оренбургской области (степная зона), наибольшее сокращение в Свердловской области, в Республике Башкортостан и Челябинской области отмечено умеренное снижение, так как они являются важными аграрными регионами.

В Уральском экономическом районе сельскохозяйственные угодья распределены между следующими категориями: сельскохозяйственные организации; фермерские хозяйства (КФХ) и ИП; ЛПХ. Следует отметить региональные особенности распределения сельскохозяйственных угодий: доминируют сельскохозяйственные организации 50–65% в Оренбургской области и Республике Башкортостан, где основное производство зерновых и подсолнечника; фермерские хозяйства (КФХ) – 20-30%, наиболее активны в Курганской и Челябинской областях и имеют мясо - молочное направление; ЛПХ - 10–20% в Свердловской области и имеют небольшие наделы. Фактическое распределение сельскохозяйственных угодий УЭР по категориям землепользователей, представлено на рисунке 1.

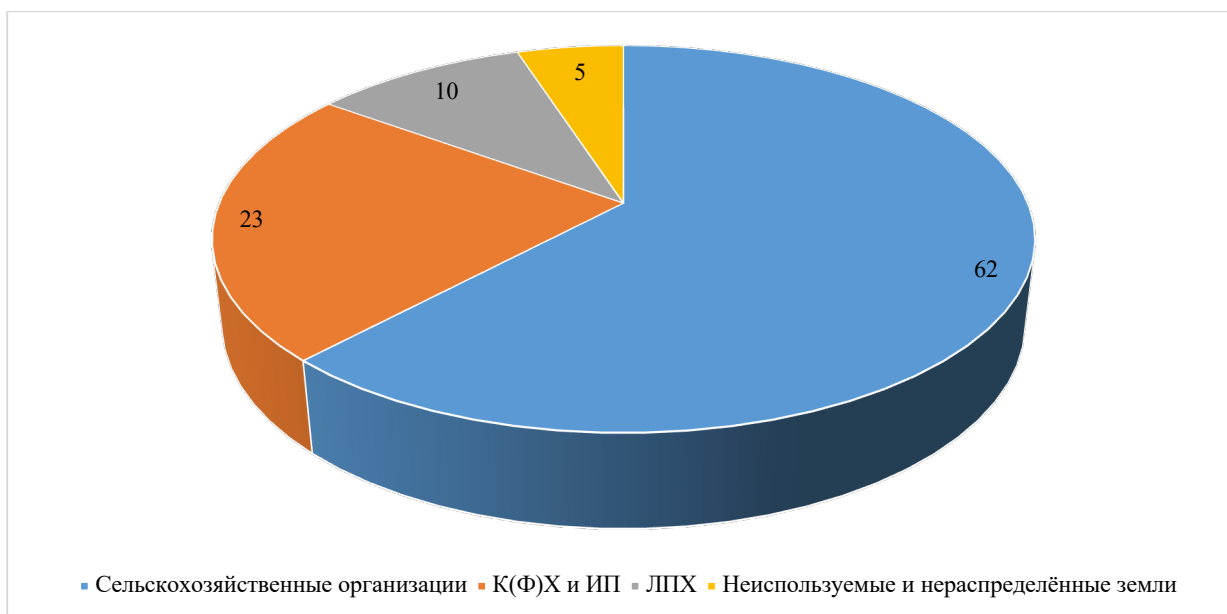


Рис. 1. Удельный вес сельскохозяйственных угодий УЭР по категориям землепользователей, %

Источник: составлено автором по материалам: [7]

Fig. 1. The specific weight of agricultural lands of the UER by categories of land users, %

Source: compiled by the author based on: [7]

Таким образом, экономическое значение распределения сельскохозяйственных угодий (рисунок 1), заключается в следующем:

- Сельскохозяйственные организации экономического района занимают ~50–60% земельных угодий, обеспечивают стабильный товарный выпуск и экспорт, основные направления: зерновое хозяйство, молочное и мясное животноводство.

- КФХ и ИП владеют ~20–30% земель, повышают диверсификацию и гибкость аграрного сектора и специализируются на растениеводстве (пшеница, подсолнечник, овощи) и мелкотоварном животноводстве.

- ЛПХ занимают ~10–20% угодий, производят картофель, овощи, фрукты, продукцию животноводства для личного потребления и местных рынков и поддерживают продовольственную безопасность в малых населенных пунктах.

Структура сельскохозяйственных угодий УЭР по категориям землепользователей, определяется рациональным использованием ресурсов и возможна только при выполнении ряда требований: обосновании более справедливой дифференцированной ставки земельного налога, развитие земельного рынка в регионах и увеличение арендной платы в сумме земельных отчислений. Улучшение системы землепользования предполагает пересмотр базы налогообложения, усиление контроля за использованием земель и

совершенствование управления земельным фондом, что позволит повысить общий уровень эффективного использования.

Данные исследования показывают, что в среднем размер земельного участка (контур обработки) в УЭР снизился с 45 га в 1990 году до 12 га к 2024 году, а в Оренбургской области размер участка доходит до 200 га, при этом в Пермском крае и Удмуртии – 5 га (К(Ф)Х). Доли граждан в общей долевой собственности (не выделенных в натуре), в экономическом районе составляет 21% от общей площади пашни, что препятствует привлечению инвестиций в мелиорацию и приобретение современной техники [8; 9].

Основные проблемы распределения сельскохозяйственных угодий нижеследующие:

- неравномерность использования, происходит концентрация земель у крупных агрофирм, что снижает доступность для малого агробизнеса;
- заброшенные земли в районах с низкой рентабельностью;
- правовые и административные сложности оформления в аренду;
- нерациональное использование государственных земель, так как арендаторы не всегда эффективно обрабатывают участки;
- деградация почв из-за монокультур (например, подсолнечник в Оренбургской области);
- неэффективное использование пастбищ, из – за сокращения поголовья скота в ЛПХ;
- отток населения из села, поэтому происходит сокращение ЛПХ (особенно в Свердловской и Челябинской областях);
- отсутствие инвестиций в малые формы хозяйствования (КФХ часто не имеют доступа к субсидиям).

При текущих условиях перераспределение сельскохозяйственных земель в УЭР требует более ясного регулирования и поддержки малого бизнеса. Индикаторы фрагментации землепользования по зонам устойчивого экономического развития УЭР, зависят от типа земель, их назначения и конкретных условий территории. Фрагментация может проявляться в физической неоднородности участков, их малом размере, неправильной форме или пространственной дисперсии прав собственности, в зависимости от региональных особенностей: типа землепользования, климатических условий и других факторов (таблица 2).

Таблица 2
Индикаторы фрагментации землепользования по зонам УЭР (2024 г.)
Table 2

Indicators of fragmentation of land use by WER zones (2024)

Зона	Средний размер контура, га	Доля невостребованных земельных долей, %	Коэффициент эколого- хозяйственной сбалансированности (норма ≥ 1)
Южная степная (Оренбуржье)	28	12	0,78
Центральная лесостепная (Башкортостан, Челябинская область)	14	18	0,65
Северная лесная (Пермский край, Удмуртия)	6	29	0,51

Источник: рассчитано автором по данным [5; 8]
Source: calculated by the author based on data from [5; 8]

Общие индикаторы фрагментации землепользования: средний размер контура, характеризующий размер земельных массивов, что влияет на их средообразующие функции; показатель плотности, отражающий уровень фрагментации пахотных земель через количество участков; коэффициент сбалансированности, как отношение площади естественных кормовых угодий и лесов к площади пашни [10]; индекс доступности дорог, объединяет уклон местности и дорожную сеть для характеристики разбросанности земельных участков. Для сельскохозяйственных угодий важны индикаторы фрагментации землепользования для повышения продуктивной способности и плодородия почв.

Органы государственной власти всех уровней обязаны обеспечить создание условий для разделения землепользования на участки, соответствующие зонам УЭР. Под фрагментацией подразумевается разбивка сельскохозяйственных угодий на мелкие фрагменты, принадлежащие различным собственникам или пользователям. В субъектах УЭР данный процесс обусловлен комплексом природных, экономических и социальных факторов:

1. Природно-климатические условия:

а) Зональная принадлежность УЭР:

- Лесостепная зона (Башкортостан, Челябинская, Курганская области) – наиболее подходящая для ведения сельского хозяйства, однако из-за высокой конкуренции за землю наблюдается её дробление;

- Степная зона (Оренбургская область) – доминируют крупные агрофирмы, однако в районах с деградацией почв земли бросают в общий оборот, что способствует фрагментации;

- Горно - лесная зона (Свердловская область), где плодородие ниже, а доля мелких владельцев (ЛПХ) выше.

б) Существующие проблемы:

- Неравномерное плодородие земель: часть участков бездействует, другая – перегружена владельцами.

- Угроза опустынивания в южных районах (Оренбургская область), ведущая к выходу земель из сельскохозяйственного оборота.

2. Экономические факторы:

а) Структура сельского хозяйства:

- в регионах с преобладанием КФХ и ЛПХ (Курганская, Челябинская обл.) уровень фрагментации выше;

- в областях с развитыми агрохолдингами (Оренбургская обл.) земля концентрируется у крупных игроков;

- доступ к кредитованию и господдержке;

- мелкие хозяйства часто не могут конкурировать с агрофирмами, что вынуждает их делить и продавать свои наделы.

б) Возникающие трудности:

- Низкая рентабельность мелких хозяйств ведёт к их заброске, что усиливает процессы фрагментации.

3. Социально-демографические факторы:

а) Отток населения из сельской местности:

- молодое поколение покидает деревни, что приводит к передаче земель пожилым членам семей или их фрагментации с последующей продажей.

- в Свердловской области из-за урбанизации наблюдается рост интереса к дачным участкам, что усиливает фрагментацию земельных массивов.

б) Наличие вызовов:

- заброшенные земли в отдалённых и депрессивных территориях (север Курганской области);

- недостаток развитой инфраструктуры;

- ограниченная транспортная доступность и логистика;

- в труднодоступных регионах (например, горные районы Башкортостана) земли разделяются из-за низкой привлекательности для инвестиций;

- отсутствие автомобильных дорог и перерабатывающих предприятий вынуждает мелких производителей оставаться без возможности реализации продукции.

Также стоит отметить, что концепция устойчивого землепользования и связанные с ней индикаторы фрагментации землепользования, связаны с балансом деградации земель, учитывающих конкретные критерии эффективности мер устойчивости.

Агроэкологическая деградация приводит к потере плодородия и как следствие к снижению урожайности сельскохозяйственных культур. По

данным агрохимической службы УЭР [11], за последние 20 лет содержание гумуса в пахотном слое снизилось с 4,8% до 3,9% (в среднем), а наиболее быстрое снижение – в Оренбургской области (с 4,2% до 2,9%) из-за преобладания лёгких почв и ветровой эрозии. Площадь эродированных земель в УЭР, достигла 11,9 млн га (42% пашни), а ежегодные потери урожая оцениваются в 18–22% от валового сбора зерновых [12]. Колебания уровня гумуса в пахотных почвах УЭР за период с 2000 по 2024 год, на примере трех регионов, представлены на рисунке 2.

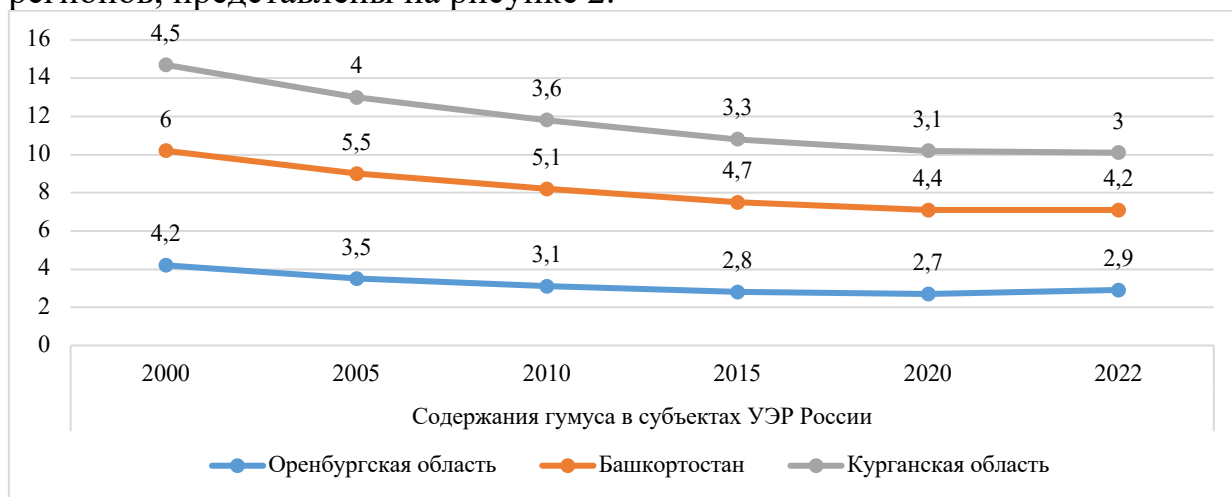


Рис. 2. Динамика содержания гумуса в пахотных почвах УЭР, %

Источник: составлено автором по материалам [11]

Fig. 2. Dynamics of humus content in arable soils of the UER, %

Source: compiled by the author based on [11]

На содержание гумуса в почве, влияют факторы: климатические условия, типы почв, рельеф и другое, но особенно необоснованное применение минеральных удобрений, без внесения органических удобрений, что может приводит к истощению гумуса. Такой негативный процесс происходит в рассмотренных регионах экономического района (рисунок 2).

Рассмотрим экономическую эффективность текущего землепользования в субъектах УЭР, на пример в 2024 г. выход продукции растениеводства на 100 га пашни в УЭР составил в среднем 1,24 млн. руб., что на 38% ниже, чем в Центрально-Чернозёмном районе [13], при этом кадастровая стоимость сельскохозяйственных земель варьируется от 2,5 тыс. руб./га (залежи в Курганской области) до 35 тыс. руб./га (пашня в пригородных зонах Екатеринбурга). Налоговая нагрузка на неиспользуемые земли остаётся символической – 0,05% от кадастровой стоимости, что не стимулирует вовлечение их в оборот [14].

Экономические показатели землепользования играют важную роль в устойчивом развитии сельского хозяйства, экологии и социально-экономическом благополучии регионов УЭР (таблица 3).

Таблица 3

**Экономические показатели землепользования по субъектам УЭР
за 2024 год**

Table 3

**Economic indicators of land use by UER subjects
for 2024**

Субъект	Урожайность зерновых, ц/га	Рентабельность растениеводства, %	Недополученный доход из-за деградации, млн. руб./год
Оренбургская область	12,1	6,2	3420
Челябинская область	14,8	9,5	1890
Курганская область	13,4	7,8	1650
Башкортостан	19,2	14,1	2110
Пермский край	17,5	12,3	980
Свердловская область	18,0	13,0	750

Источник: составлено автором по материалам [6; 13]

Source: compiled by the author based on [6; 13]

Экономические показатели землепользования в субъектах УЭР, позволяют определить следующее:

1. Уровень обеспечения продовольственной безопасности, так как доля УЭР в общероссийском производстве, составляет -12% зерна (Башкортостан, Оренбургская обл.), 8% молока (Челябинская обл., Башкортостан).

2. Направления оптимизации земельных ресурсов, ввиду того что до 20% земель в УЭР не обрабатывается (особенно в Свердловской и Курганской обл.).

3. Меры по привлечению инвестиций в АПК, в взаимосвязи от показателей и капиталовложений.

4. Обеспечение экологической устойчивости, позволит: снизить экономические потери от деградации земель; ограничить опустынивание, так как снижается стоимость гектара с 30 до 10 тыс. руб.; не допускать загрязнения тяжелыми металлами, потому что ограничивается экспорт продукции.

5. Программно – социальное развитие села, которое включает в себя: обеспечить занятость населения, иначе данный процесс приведет к сокращению сельского населения; увеличение деградации земель ведет к миграции.

Таким образом, рост экономических показателей землепользования в УЭР, являются инструментом для принятия управленческих решений в сфере земельных отношений, в зависимости от индикаторов устойчивости АПК и факторов конкурентоспособности регионов.

Анализ экономических показателей землепользования по субъектам УЭР, которые обладают общей площадью сельскохозяйственных угодий около 25 млн. га (составляют 15% от общероссийских земельных угодий), имеют

проблемы в существующих системах землепользования субъектов, включающие три системных блока:

1. Агроэкологическая деградация, около 42% пахотных земель УЭР подвержены водной и ветровой эрозии, а содержание гумуса в почвах за последние 20 лет снизилось в среднем с 4,8% до 3,9% (особенно критично в Оренбургской и Челябинской областях).

2. Фрагментация и нерациональное использование, при этом доля земельных долей, не вовлеченных в оборот, достигает 18-22% в отдельных муниципалитетах, а средний размер контура обработки уменьшился до 12 га, против 45 га в 1990 г., что делает нерентабельным применение современной техники.

3. Технологическая отсталость, лишь 7% сельскохозяйственных организаций экономического района, используют элементы точного земледелия, что в 3-4 раза ниже, чем в Центральном Черноземье.

В сравнении с другими экономическими районами России, УЭР выглядит следующим образом, смотрите таблицу 4.

Таблица 4

**Сравнительная характеристика экономических показателей УЭР
с другими районами, за 2023 год**

Table 4

**Comparative characteristics of the economic indicators of the UER
with other regions, for 2023**

Показатели	УЭР	ЦФО	ЮФО
Доля в с/х производстве	12%	25%	18%
Средняя рентабельность	15%	22%	20%
Уровень инвестиций/га	8 тыс. руб.	15 тыс. руб.	12 тыс. руб.

Источник: расчеты автора по данным Росстата, Минсельхоза РФ, отчетов субъектов УЭР за 2023 г.

Source: author's calculations based on data from Rosstat, the Ministry of Agriculture of the Russian Federation, and reports from the subjects of the UER for 2023

Данные таблицы 4, наглядно показывают, что УЭР отстает от ЦФО и ЮФО по эффективности, но имеет потенциал за счет интенсификации и консолидации земель, увеличения государственной поддержки мелиорации, цифровизации и стимулирования экспорта.

Оценка деградации земель по природно-экономическим зонам УЭР, необходима для определения выявления основных факторов и степени деградации сельскохозяйственных угодий (таблица 5).

Таблица 5
Оценка факторов деградации земель по зонам УЭР (2024 г.)
Table 5

Assessment of land degradation factors by WER zones (2024)

Природно – климатическая зона	Преобладающий тип деградации	Доля эродированных земель, %	Снижение гумуса (п.п. за 20 лет)
Лесостепная (Башкортостан, Пермский край)	Водная эрозия	38	-0,7
Степная (Оренбуржье, Челябинская обл.)	Ветровая эрозия (дефляция) + засухи	54	-1,2
Лесостепь Зауралья (Курганская обл.)	Комплексная эрозия	41	-0,9

Источник: расчеты автора по данным Минприроды РФ

Source: author's calculations based on data from the Ministry of Natural Resources of the Russian Federation

Степень деградации по природно-климатическим зонам УЭР, имеет прямую зависимость от основных факторов деградации: по Челябинской, Курганской областям и северная часть Республики Башкортостан – это водная эрозия, засоление (орошаемые земли), дегумификация; по Оренбургской области и южная часть Республики Башкортостан - ветровая эрозия (пыльные бури), опустынивание; по Свердловской области и Пермскому краю- подкисление почв, заболачивание, техногенное загрязнение; Предуралье (западная часть Республики Башкортостан и Удмуртская Республика) - комбинированная эрозия, химическое загрязнение. Таким образом, необходимы программно -целевые меры борьбы с деградацией земель для повышения продуктивности земельных угодий. Распределение сельскохозяйственных угодий в УЭР по категориям продуктивности, составляют: высокопродуктивные – 18%, среднепродуктивные – 35%, низкопродуктивные – 32%, деградированные/выведенные из оборота – 15%.

В субъектах УЭР наблюдается преобладание средне- и низкопродуктивных земель, что подтверждает необходимость модернизации, направленной не на расширение площади, а на повышение качества использования. Данный подход к модернизации системы землепользования, предлагается как комплекс организационно-экономических, технологических и экологических мер, сгруппированных в три блока:

1. Цифровая трансформация управления землями, путем создания единой цифровой платформы «Агроземье Урала», включающей: реестр земель с актуальными данными о плодородии (шаг 1 га); модуль прогнозирования эрозионных процессов на основе спутниковых снимков (Sentinel-2, Landsat).

2. Агроландшафтная оптимизация, т. е. переход от полезащитного к бассейново-ландшафтному принципу организации территории и внедрение контурно-мелиоративного земледелия на склоновых землях (крутизна $>3^\circ$).

3. Институциональные изменения, необходимо стимулирование консолидации земельных долей через механизмы льготного кредитования и субсидирования для создания агрохолдингов с размером земельного банка от 5 тыс. га.

4. Введение налога на неиспользуемые сельскохозяйственные земли по ставке 0,5% от кадастровой стоимости (сейчас – 0,05%).

Текущая ситуация с сельскохозяйственным землепользованием в УЭР сочетает в себе проблемы, фиксирующие устойчивое воспроизводство проблемных паттернов агроэкологического характера, осложняющих ведение эффективного производства в районе, смотрите таблицу 6.

Таблица 6

**Основные проблемы системы сельскохозяйственного землепользования
УЭР**

Table 6

The main problems of the agricultural land use system of the UER

Наименование проблемы	Краткое описание и характеристика проблем
1. Низкий уровень доходности сельхозтоваропроизводителей	Диспаритет цен, низкие темпы структурно – технологической модернизации отрасли и обновления основных производственных фондов. Низкая производительность труда.
2. Старение основных фондов в с/х организациях	Срок амортизации тракторов и комбайнов составляет более 10 лет, техника используется за сроком амортизации. Высокие сверхнормативные расходы на содержание авто -тракторного парка.
3. Деградация почв и снижение плодородия.	Негативный процесс связан с истощением почв, нарушением мелиоративной инфраструктуры, неэффективными агротехнологиями.
4. Выбытие земель из сельскохозяйственного оборота.	Происходит из-за перевода земель под строительство инфраструктуры, урбанизации, вывода под несельскохозяйственные цели.
5. Нерациональное использование земель.	Нарушение правил агротехники, приводит к снижению почвенного плодородия и ухудшению экологического состояния угодий.
6. Недостаток финансирования и квалифицированных кадров	Данные тенденции затрудняют поддержание и развитие сельскохозяйственного производства.
7. Отсутствие устойчивых методов земледелия.	Устаревшие системы севооборота, снижение площадь орошаемых и осушаемых земель.

Источник: расчеты автора по данным [28; 29; 30; 31]

Source: the author's calculations based on the data [28; 29; 30; 31]

Существуют также другие проблемы, связанные с землепользованием: бессистемное формирование сельскохозяйственных организаций, дробность

землепользований. Главная проблема экономического района – сокращение земельных угодий, из-за неиспользования или использования земель не по назначению.

Система землепользования в Уральском экономическом районе характеризуется формой совершенствования системы, где наблюдаются позитивные трансформации, выражающиеся в оптимизации производства и внедрении цифровизации агромониторинга, с другой - сохраняется комплекс проблемных аспектов, требующих неотлагательного разрешения.

Целенаправленным подходом процесса модернизации системы, является переход от экстенсивных к высокоинтенсивным агротехнологиям, повышение конкурентоспособности продукции, также он необходим для модернизации:

- внедрение современных агротехнологий;
- внедрение почвозащитных и энергосберегающих агротехнологий;
- модернизация перерабатывающих объектов.

Таким образом, характерное сочетание устойчивых деструктивных факторов и модернизационных процессов в системе землепользования УЭР, имеющих противоречивую агроландшафтную динамику, требует решения проблем, которые акцентируются экологическими, экономическими или технологическими аспектами.

Экономическое развитие субъектов УЭР, должно отражать структуру землепользования и иметь перспективы его развития, подчеркивающие долгосрочные возможности и потенциал.

Перспективное направление – это переход к бассейново-ландшафтной организации территории, где вместо линейных полевых защитных лесополос предлагается проектирование агроландшафтов по водосборным бассейнам, по следующим нормативам: склоны $>5^\circ$ – залужение, $3-5^\circ$ – контурно-полосное земледелие, $<3^\circ$ – интенсивная пашня, в рамках плана противоэрозионных мероприятий по зонам УЭР [10; 19].

Таблица 7

План противоэрозионных мероприятий по зонам УЭР, на период 2026–2030 годы

Table 7

The plan of anti-erosion measures for the WER zones, for the period 2026–2030

Природно – климатические зоны УЭР	Площадь эрозионно-опасной пашни, тыс. га	Залужение, тыс. га	Лесополосы, км	Контурная вспашка, тыс. га
Южная степная	3200	480	2100	1200
Центральная лесостепная	2100	320	1500	800
Северная лесная	890	250	600	300
Всего	6190	1050	4200	2300

Источник: составлено автором по материалам [11; 19]

Source: compiled by the author based on [11; 19]

Для устойчивого развития агропромышленного комплекса Уральского экономического региона требуется осуществление следующих приоритетных направлений:

1. Рациональное перераспределение структуры земельного фонда:
 - внедрение гибкой системы землеустройства с учётом экологической и экономической сбалансированности;
 - объединение мелкоконтурных участков в рамках кластерных схем ведения хозяйства.
2. Технологическое обновление:
 - расширение использования цифровых решений (дистанционное зондирование Земли, анализ больших данных в агрономии);
 - применение технологий, направленных на экономию ресурсов (безотвальная обработка почвы, точное орошение).
3. Институциональные преобразования:
 - совершенствование нормативно-правовой базы, касающейся регулирования земельных отношений;
 - стимулирование взаимодействия государственных структур и предпринимательства в области использования сельскохозяйственных угодий.
5. Формирование долгосрочного потенциала:
 - перспективы развития землепользования в УЭР определяются наличием конкурентных преимуществ: высокой плодородностью почв, развитой транспортной сетью и сильным научно-образовательным потенциалом региональных аграрных вузов.
6. Перспективы развития:

– вовлечение неиспользуемых земель в оборот, для этого реализуются государственные программы, направленные на инвентаризацию земель, их постановку на кадастровый учёт и восстановление;

– внедрение устойчивых методов земледелия, например - системы севооборота и органическое земледелие могут помочь улучшить состояние почв;

– цифровизация и мониторинг использования земель, использование ГИС-технологий позволяет уточнять границы и площади земельных угодий в динамике.

Целью становится преобразование управления земельными ресурсами, объединяющей: экономическую эффективность, экологическую безопасность и социальную направленность (включая развитие сельских территорий).

Модернизация системы сельскохозяйственного землепользования УЭР должна рассматриваться как системный межрегиональный проект, включающий трехуровневое и взаимосвязанное финансирование (таблица 8).

Таблица 8

Источники финансирования модернизации, на период 2026–2030 годы, млрд. руб.

Table 8

Sources of financing for modernization, for the period 2026-2030, billion rubles

Направление	Федеральный бюджет	Региональные бюджеты	Внебюджетные	Итого
Цифровизация и ГИС	1,0	0,2	0,3	1,5
Точное земледелие	3,5	1,0	12,0	16,5
Противоэрозионные меры	4,2	1,8	2,0	8,0
Институциональные меры	0,5	0,5	-	1,0
Всего	9,2	3,5	14,3	27,0

Источник: рассчитано автором по методике [15]

Source: calculated by the author according to the methodology [15]

Представленный вариант взаимосвязанного финансирования (таблица 8), позволит осуществить переход от экстенсивной модели землепользования к инновационно-ориентированной и реализовать предложенные направления по формированию долгосрочного потенциала аграрного сектора, обеспечив его конкурентоспособность в национальном и международном масштабах.

Заключение

Модернизация системы сельскохозяйственного землепользования Уральского экономического района невозможна без перехода от экстенсивного к интенсивному, экологически сбалансированному типу использования земель. Главными элементами должны стать цифровизация

учета и мониторинга, внедрение ландшафтно-адаптивных систем земледелия и экономическое стимулирование консолидации земельных участков. Реализация предложенной программы потребует инвестиций порядка 45 млрд. руб. за 7 лет (в основном из внебюджетных источников и средств федерального проекта «Сохранение уникальных агроландшафтов»), однако ожидаемый экономический эффект в виде роста продукции растениеводства и предотвращения потерь от деградации составит более 120 млрд. руб. за тот же период.

Совершенствование системы землепользования УЭР – сложная, но реализуемая задача, требующая политической воли, межведомственной координации и инвестиций. При их системной реализации УЭР способен не только восстановить плодородие земель, но и стать пилотным регионом для тиражирования опыта по всей лесостепной и степной зонам России.

Предлагаются детализированные меры и предложения, охватывающие технологические, пространственные и институциональные аспекты:

1. Система землепользования в субъектах УЭР, находится в состоянии стагнации и деградации: за 24 года потеряно 8,7% сельскохозяйственных угодий, 42% пашни эродированы, содержание гумуса снизилось на 0,9 п. п. [5; 11]. При сохранении тенденций к 2040 году продуктивный потенциал сократится ещё на 15–20% [12].

2. Основные причины кризиса – институциональная (не востребуемые доли, фрагментация), технологическая (низкий уровень точного земледелия) и экологическая (нарушение агроландшафтов) [8; 9].

3. Предложенная комплексная модернизация позволит к 2035 году: увеличить урожайность зерновых на 37% (с 14,2 до 19,5 ц/га), снизить долю неиспользуемой пашни с 14% до 7%, повысить гумус до 4,3–4,5%, поднять рентабельность растениеводства с 9,8% до 22% [расчёт автора].

4. Окупаемость инвестиций (27 млрд. руб. за 5 лет) – около 6 лет, чистый дисконтированный доход за 10 лет превысит 30 млрд. руб. [15].

5. Для федеральных органов власти:

– Разработать госпрограмму «Сохранение и восстановление сельскохозяйственных земель Уральского региона» с финансированием не менее 5 млрд. руб./год [21].

– Внести изменения в Налоговый кодекс РФ (повышенная ставка на неиспользуемые земли – не менее 1%) [14].

– Создать Фонд консолидации земель УЭР.

6. Для региональных органов власти:

– Провести инвентаризацию всех сельхозземель с помощью космического мониторинга до конца 2026 г. [16].

– Утвердить региональные нормативы агроландшафтного землеустройства [10; 19].

– Внедрить льготные инвестиционные кредиты на системы точного земледелия (софинансирование 50% ставки).

Литература

1. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1240 с.
2. Продовольственная безопасность России: вызовы и риски / под ред. И.Н. Буздалова. М.: Институт экономики РАН, 2022. 312 с.
3. Земельная реформа в Российской Федерации: итоги и перспективы / А.А. Варламов, С.Н. Волков, В.В. Вершинин. М.: ГУЗ, 2021. 480 с.
4. Агропромышленный комплекс Урала в условиях климатических изменений // Аграрный вестник Урала. 2023. № 6. С. 45–57.
5. Государственный (национальный) доклад о состоянии и использовании земель в Российской Федерации за 2024 год. М.: Росреестр, 2025. 360 с.
6. Сельское хозяйство Уральского федерального округа: стат. Бюллетень / Территориальный орган Росстата по УрФО. Екатеринбург, 2024. 210 с.
7. Структура сельскохозяйственных землепользователей в регионах России / Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. 2024. № 2. С. 23–31.
8. Черепанов В.А., Иванов А.П./Фрагментация земельных участков и её влияние на эффективность сельского хозяйства (на примере Урала) // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2023. № 8. С. 34–40.
9. Галиев Р.Р., Юнусова Г.Р./Невостребованные земельные доли в Уральском регионе: масштабы и пути консолидации // Имущественные отношения в РФ. 2022. № 11. С. 52–61.
10. Жуйков В.И., Шипунова М.В. Научные основы формирования экономической составляющей системы сельскохозяйственного землепользования // Прогрессивная экономика. 2026. № 4. С. 113–130. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_113.
11. Агроэкологический мониторинг почв Уральского федерального округа: аналитический обзор / ФГБУ «Станция агрохимической службы «Уральская». Пермь, 2024. 85 с.
12. Почвенная деградация в Российской Федерации: экономическая оценка потерь // Вопросы экономики. 2023. № 5. С. 88–104.
13. Сравнительная эффективность растениеводства в регионах РФ // Экономическое развитие России. 2024. № 3. С. 41–49.
14. Налоговое стимулирование вовлечения сельскохозяйственных земель в оборот / под ред. С.Г. Пепеляева. М.: Статут, 2023. 192 с.
15. Петриков А.В. Экономические механизмы модернизации землепользования в аграрной сфере// М.: Институт Гайдара, 2022. 280 с.

16. Цифровые технологии в управлении земельными ресурсами сельского хозяйства // Информационные технологии в АПК. 2024. № 1. С. 18–26.
17. 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.
18. Экономическая эффективность технологий точного земледелия в степной зоне // Достижения науки и техники АПК. 2023. № 10. С. 12–19.
19. Методика проектирования противоэрозионных агроландшафтов / под ред. М.И. Лопырева. Воронеж: ВГАУ, 2020. 144 с.
20. Биологизация земледелия в регионах с рискованным земледелием // Земледелие. 2023. № 4. С. 9–14.
21. Рекомендации по вовлечению неиспользуемых сельскохозяйственных земель в оборот в субъектах РФ / Минсельхоз России. М., 2024. 65 с.
22. Агроэкологическое районирование и адаптивно-ландшафтное земледелие на Урале / Под ред. В.А. Черепанова / Екатеринбург: УрО РАН, 2022. 312 с.
23. Иванов А.П., Сидорова К.Е. Экономические механизмы вовлечения неиспользуемых земель в оборот в регионах Урала // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 7. С. 45–52.
24. О Стратегии социально-экономического развития Зауралья Республики Башкортостан до 2030 года и плане мероприятий по ее реализации (с изменениями на 7 декабря 2023 года). URL: <https://docs.cntd.ru/document/406226230>.
25. Проект стратегии социально-экономического развития Удмуртской республики на период до 2036 года. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/c6b3d0c4ad48b000f99419ae75c1b9e8/project_strategii_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_udmurtskoy_respubliki_na_period_do_2036_goda.pdf.
26. ФГБНУ ФИЦ «Почвенный институт им. В.В. Докучаева». URL: esoil.ru.
27. Информационное издание. Цифровая трансформация сельского хозяйства России: офиц. изд. М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2019. 80 с.
28. Правовые и экономические проблемы оборота земель сельскохозяйственного назначения. Материалы выездного заседания Комитета Совета Федерации по аграрно - продовольственной политике и рыбохозяйственному комплексу (совместно с бюро Отделения экономики и земельных отношений Российской академии сельскохозяйственных наук) 27–28 ноября 2008 года, г. Рязань. Москва. 86 с.

29. Филиппова В. В. Проблемы правового регулирования оборота земельных участков сельскохозяйственного назначения в Российской Федерации // Молодой ученый. 2025. № 45 (596). С. 243–245.

30. Артемьев А.А., Лепехин И.А. Управление землями сельскохозяйственного назначения в России: опыт, проблемы и возможные пути их решения // Вестник Тверского государственного университета. 2019. №1. С. 59–66.

31. Липски С.А. Проблемы и перспективы законодательного регулирования использования и оборота земель сельскохозяйственного назначения // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2015.с. 199–207.

References

1. Regiony Rossii. Sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli. 2024: statisticheskii sbornik [Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024: statistical compendium]. Rosstat. Moscow, 2024, 1240. (In Russ.)

2. Buzdalov, I.N. (Ed.). (2022). Prodoval'stvennaya bezopasnost' Rossii: vyzovy i riski [Food security of Russia: challenges and risks]. Moscow: Institut ekonomiki RAN, 312. (In Russ.)

3. Varlamov, A.A., Volkov, S.N., Vershinin, V.V. (2021). Zemel'naya reforma v Rossiiskoi Federatsii: itogi i perspektivy [Land reform in the Russian Federation: results and prospects]. Moscow: GUZ, 480. (In Russ.)

4. Agropromyshlennyi kompleks Urala v usloviyakh klimaticheskikh izmenenii [Agro-industrial complex of the Urals under climate change conditions]. Agrarnyi vestnik Urala [Agrarian Bulletin of the Urals], 2023, 6, 45–57. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Gosudarstvennyi (natsional'nyi) доклад o sostoyanii i ispol'zovanii zemel' v Rossiiskoi Federatsii za 2024 god [State (national) report on the condition and use of land in the Russian Federation for 2024]. Moscow: Rosreestr, 2025, 360. (In Russ.)

6. Sel'skoe khozyaistvo Ural'skogo federal'nogo okruga: statisticheskii byulleten' [Agriculture of the Ural Federal District: statistical bulletin]. Territorial'nyi organ Rosstata po UrFO. Ekaterinburg, 2024, 210. (In Russ.)

7. Struktura sel'skokhozyaistvennykh zemlepol'zovatelei v regionakh Rossii [Structure of agricultural land users in Russian regions]. Zemleustroistvo, kadastr i monitoring zemel' [Land Management, Cadastre and Land Monitoring], 2024, 2, 23–31. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Cherepanov, V.A., Ivanov, A.P. (2023). Fragmentatsiya zemel'nykh uchastkov i ee vliyanie na effektivnost' sel'skogo khozyaistva (na primere Urala) [Land fragmentation and its impact on agricultural efficiency (case of the Urals)]. Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii

[Economics of Agricultural and Processing Enterprises], 8, 34–40. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Galiev, R.R., Yunusova, G.R. (2022). Nevostrebovannye zemel'nye doli v Ural'skom regione: masshtaby i puti konsolidatsii [Unclaimed land shares in the Ural region: scale and consolidation pathways]. Imushchestvennye otnosheniya v RF [Property Relations in the Russian Federation], 11, 52–61. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Zhuikov, V.I., Shipunova, M.V. (2026). Nauchnye osnovy formirovaniya ekonomicheskoi sostavlyayushchei sistemy sel'skokhozyaistvennogo zemlepol'zovaniya [Scientific foundations of the economic component of the agricultural land use system]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 4, 113–130. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_113. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Agroekologicheskii monitoring pochv Ural'skogo federal'nogo okruga: analiticheskii obzor [Agroecological monitoring of soils of the Ural Federal District: analytical review]. FGBU “Stantsiya agrokhimicheskoi sluzhby ‘Ural'skaya’”. Perm, 2024, 85. (In Russ.)

12. Pochvennaya degradatsiya v Rossiiskoi Federatsii: ekonomicheskaya otsenka poter' [Soil degradation in the Russian Federation: economic assessment of losses]. Voprosy ekonomiki [Issues of Economics], 2023, 5, 88–104. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Sravnitel'naya effektivnost' rastenievodstva v regionakh RF [Comparative efficiency of crop production in Russian regions]. Ekonomicheskoe razvitie Rossii [Economic Development of Russia], 2024, 3, 41–49. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Pepelyaev, S.G. (Ed.). (2023). Nalogovoe stimulirovanie vovlecheniya sel'skokhozyaistvennykh zemel' v oborot [Tax incentives for involving agricultural land in circulation]. Moscow: Statut, 192. (In Russ.)

15. Petrikov, A.V. (2022). Ekonomicheskie mekhanizmy modernizatsii zemlepol'zovaniya v agrarnoi sfere [Economic mechanisms for modernization of land use in the agrarian sector]. Moscow: Institut Gaidara, 280. (In Russ.)

16. Tsifrovye tekhnologii v upravlenii zemel'nymi resursami sel'skogo khozyaistva [Digital technologies in agricultural land resource management]. Informatsionnye tekhnologii v APK [Information Technologies in Agro-Industrial Complex], 2024, 1, 18–26. (In Russ., abstract in Eng.)

17. Zhuikov, V.I. (2025). Teoreticheskie aspekty formirovaniya ekonomicheskikh i institutsional'nykh interesov uchastnikov zemel'nogo rynka v sel'skokhozyaistvennom zemlepol'zovanii [Theoretical aspects of 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. (In Russ., abstract in Eng.)

18. Ekonomicheskaya effektivnost' tekhnologii tochnogo zemledeliya v stepnoi zone [Economic efficiency of precision agriculture technologies in the steppe zone]. Dostizheniya nauki i tekhniki APK [Achievements of Science and Technology in AIC], 2023, 10, 12–19. (In Russ., abstract in Eng.)
19. Lopyrev, M.I. (Ed.). (2020). Metodika proektirovaniya protivooerozionnykh agrolandshaftov [Methodology for designing anti-erosion agrolandscapes]. Voronezh: VGAU, 144. (In Russ.)
20. Biologizatsiya zemledeliya v regionakh s riskovannym zemledeliem [Biologization of agriculture in regions with risky farming]. Zemledelie [Agriculture], 2023, 4, 9–14. (In Russ., abstract in Eng.)
21. Rekomendatsii po vovlecheniyu neispol'zuemykh sel'skokhozyaistvennykh zemel' v oborot v sub"ektakh RF [Guidelines for involving unused agricultural land in circulation in the constituent entities of the Russian Federation]. Minsel'khos Rossii [Ministry of Agriculture of Russia]. Moscow, 2024, 65. (In Russ.)
22. Cherepanov, V.A. (Ed.). (2022). Agroekologicheskoe raionirovanie i adaptivno-landshaftnoe zemledelie na Urale [Agroecological zoning and adaptive landscape farming in the Urals]. Ekaterinburg: UrO RAN, 312. (In Russ.)
23. Ivanov, A.P., Sidorova, K.E. (2023). Ekonomicheskie mekhanizmy vovlecheniya neispol'zuemykh zemel' v oborot v regionakh Urala [Economic mechanisms for involving unused land in circulation in the regions of the Urals]. Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii [Economics of Agriculture of Russia], 7, 45–52. (In Russ., abstract in Eng.)
24. Strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Zaural'ya Respubliki Bashkortostan do 2030 goda i plane meropriyatii po ee realizatsii (s izmeneniyami na 7 dekabrya 2023 goda) [On the Strategy for socio-economic development of the Trans-Urals of the Republic of Bashkortostan until 2030 and the action plan for its implementation (as amended on December 7, 2023)]. Retrieved from: <https://docs.cntd.ru/document/406226230>. (In Russ.)
25. Proekt strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Udmurtskoi Respubliki na period do 2036 goda [Draft strategy for socio-economic development of the Udmurt Republic until 2036]. Retrieved from: https://www.economy.gov.ru/material/file/c6b3d0c4ad48b000f99419ae75c1b9e8/proekt_strategii_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_udmurtskoy_respubliki_na_period_do_2036_goda.pdf. (In Russ.)
26. FGBNU FITs “Pochvennyi institut im. V.V. Dokuchaeva” [Federal Research Center “V.V. Dokuchaev Soil Science Institute”]. Retrieved from: esoil.ru. (In Russ.)
27. Tsifrovaya transformatsiya sel'skogo khozyaistva Rossii: ofitsial'noe izdanie [Digital transformation of agriculture in Russia: official publication]. Moscow: FGBNU “Rosinformagrotekh”, 2019, 80. (In Russ.)

28. Pravovye i ekonomicheskie problemy oborota zemel' sel'skokhozyaistvennogo naznacheniya [Legal and economic issues of agricultural land turnover]. Moscow, 86. (In Russ.)

29. Filippova, V.V. (2025). Problemy pravovogo regulirovaniya oborota zemel'nykh uchastkov sel'skokhozyaistvennogo naznacheniya v Rossiiskoi Federatsii [Problems of legal regulation of agricultural land turnover in the Russian Federation]. Molodoi uchenyi [Young Scientist], 45(596), 243–245. (In Russ., abstract in Eng.)

30. Artem'ev, A.A., Lepekhin, I.A. (2019). Upravlenie zemlyami sel'skokhozyaistvennogo naznacheniya v Rossii: opyt, problemy i vozmozhnye puti ikh resheniya [Management of agricultural land in Russia: experience, problems and possible solutions]. Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of Tver State University], 1, 59–66. (In Russ., abstract in Eng.)

31. Lipski, S.A. (2015). Problemy i perspektivy zakonodatel'nogo regulirovaniya ispol'zovaniya i oborota zemel' sel'skokhozyaistvennogo naznacheniya [Problems and prospects of legislative regulation of the use and turnover of agricultural land]. Vestnik Moskovskogo finansovo-yuridicheskogo universiteta [Bulletin of Moscow Financial and Law University], 199–207. (In Russ., abstract in Eng.)

© Шипунова М.В., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

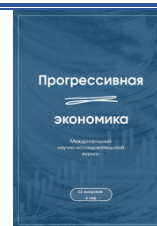
№ 5 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/mechanizm-garmonizaczii-gosudarstvennogo-uchastiya-v-upravlenii-prigorodnym-zheleznodorozhnym-kompleksom/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.27

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_70



МЕХАНИЗМ ГАРМОНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРИГОРОДНЫМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ КОМПЛЕКСОМ

*Подсорин В.А., доктор экономических наук, Директор Центра тарифного моделирования на транспорте, профессор кафедры «Экономика труда и управление человеческими ресурсами», Российский университет транспорта (МИИТ), г. Москва, Россия
127994, Москва, ул. Образцова, д.9, стр.9.
e-mail: podsorin@mail.ru*

*Куликов Е.К., аспирант, Российский университет транспорта (МИИТ), г. Москва, Россия
127994, Москва, ул. Образцова, д.9, стр.9.*

*Начальник отдела аналитического сопровождения, Комитет по ценам и тарифам Московской области, г. Красногорск, Россия
143407, Московская область, г. Красногорск, б-р Строителей, 1
e-mail: kulikovek@mosreg.ru*

Аннотация. Целью настоящей статьи является обоснование и разработка экономического механизма государственного участия в управлении пригородным пассажирским железнодорожным комплексом на основе принципов гармонизации интересов, обеспечивающего переход к стимулирующему регулированию и эффективному распределению финансовых рисков между участниками процесса. Научная новизна исследования заключается в обосновании комплексного подхода к управлению, где государственное участие рассматривается не просто как субсидирование, а как инструмент стратегического развития инфраструктуры. Методами исследования выступают системный анализ, институциональное проектирование и оценка транспортной мобильности населения в крупных агломерациях. В ходе работы авторами предложена модель оптимизации бюджетных потоков и повышения операционной устойчивости пригородных

компаний. Установлено, что существующая система компенсации убытков требует трансформации в сторону стимулирующих контрактов, которые учитывают специфику регионального заказа. Практическая значимость работы подтверждается возможностью использования предложенных решений при формировании транспортной политики регионов и расчете тарифов. Полученные исследовательские результаты могут стать базой для совершенствования нормативно-правовой базы, регулирующей отношения субъектов в сфере пригородных перевозок. Дальнейшие изыскания авторов направлены на анализ внедрения цифровых технологий в систему государственного контроля за пассажиропотоками.

Ключевые слова: инновации, государственное участие, пригородный железнодорожный комплекс, экономический механизм, управление перевозками, транспортная система, региональное развитие.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Подсорин В.А., Куликов Е.К. Механизм гармонизации государственного участия в управлении пригородным железнодорожным комплексом // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 70–87. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_70.

Статья поступила в редакцию: 01.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 04.05.2026 г. Принята к публикации: 05.05.2026 г.

MECHANISM FOR HARMONIZING STATE PARTICIPATION IN THE MANAGEMENT OF THE SUBURBAN RAILWAY COMPLEX

Podsorin V.A., Doctor of Economics, Director of the Center for Tariff Modeling in Transport, Professor of the Department of Labor Economics and Human Resource Management, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia
127994, Moscow, Obraztsova St., 9, Bldg. 9.
e-mail: podsorin@mail.ru

Kulikov E.K., Postgraduate Student, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia
127994, Moscow, Obraztsova St., 9, Bldg. 9.
Head of the Analytical Support Department, Moscow Region Committee on Prices and Tariffs, Krasnogorsk, Russia
143407, Moscow Region, Krasnogorsk, Stroiteley Blvd., 1
e-mail: kulikovek@mosreg.ru

Abstract. The purpose of this article is to substantiate and develop an economic mechanism for state participation in the management of the suburban passenger railway complex based on the principles of harmonization of interests, ensuring a transition to stimulating regulation

and effective distribution of financial risks among the participants in the process. The scientific novelty of the research lies in the substantiation of an integrated approach to management, where government participation is considered not just as a subsidy, but as a tool for strategic infrastructure development. The research methods are system analysis, institutional design and assessment of transport mobility of the population in large agglomerations. In the course of the work, the authors proposed a model for optimizing budget flows and increasing the operational sustainability of suburban companies. It has been established that the existing loss compensation system requires transformation towards incentive contracts that take into account the specifics of the regional order. The practical significance of the work is confirmed by the possibility of using the proposed solutions in shaping regional transport policy and calculating tariffs. The obtained research results can become the basis for improving the regulatory framework governing the relations of subjects in the field of suburban transportation. Further research by the authors is aimed at analyzing the introduction of digital technologies into the system of state control over passenger traffic.

Keywords: innovation, public participation, suburban railway complex, economic mechanism, transportation management, transport system, regional development.

JEL classification: R41, L51, H54, R48.

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

For citation: Podsorin V.A., Kulikov E.K. (2026). Mekhanizm garmonizatsii gosudarstvennogo uchastiya v upravlenii prigorodnym zheleznodorozhnym kompleksom [Mechanism for harmonizing state participation in the management of the suburban railway complex]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 70–87. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_70. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 01/04/2026. Approved after review: 04/05/2026. Accepted for publication: 05/05/2026.

Введение

Актуальность научной проблемы настоящего исследования обусловлена нарастающим противоречием между необходимостью технологической модернизации отрасли и прогрессирующим дефицитом региональных бюджетов, выступающих основными заказчиками перевозок. Представляется дискуссионным, положение о том, что сложившаяся модель управления, ориентированная на пассивное возмещение убытков перевозчиков, способна обеспечить долгосрочную устойчивость системы [1]. Именно отсутствие гибких механизмов адаптации к меняющемуся спросу и жесткое тарифное регулирование становятся главными барьерами для инновационного рывка в пригородном сообщении.

Сложность текущего момента продиктована необходимостью поиска качественно новых форматов взаимодействия власти и бизнеса, где государственное участие трансформируется из инструмента ситуативного выживания в драйвер стратегического роста. На наш взгляд, существующий разрыв между социальными обязательствами государства и коммерческими приоритетами транспортных компаний требует дополнительного определения

роли регулятора. Институциональная среда (включающая правовые и финансовые аспекты) должна не просто консервировать текущее состояние инфраструктуры, а создавать стимулы для повышения операционной эффективности и качества обслуживания пассажиров.

Хаотичное изменение экономических условий и санкционное давление на транспортный сектор лишь обостряют потребность в теоретическом обосновании процессов сопряжения интересов всех участников рынка. Требуется детального осмысления вопрос о том, каким образом механизмы субсидирования могут быть интегрированы в общую систему управления качеством и рисками. Без создания адаптивной модели, учитывающей агломерационную специфику и реальную себестоимость ресурсов, достижение баланса между бюджетной устойчивостью и потребностями населения в мобильности останется нерешенной задачей.

Таким образом, *целью* статьи является обоснование и разработка экономического механизма государственного участия в управлении пригородным пассажирским железнодорожным комплексом на основе принципов гармонизации интересов, обеспечивающего переход к стимулирующему регулированию и эффективному распределению финансовых рисков между участниками процесса.

Обзор литературы

Теоретическое осмысление специфики функционирования транспортных систем требует, прежде всего, детального анализа нормативного фундамента, определяющего границы государственного вмешательства. Основопологающим вектором здесь выступает Конституция Российской Федерации, положения которой гарантируют не только единство экономического пространства, но и беспрепятственное перемещение услуг [2]. Представляется дискуссионным вопрос о практической реализации этих принципов в рамках Федерального закона от 10.01.2003 № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации», который фиксирует преимущественно технико-технологические аспекты инфраструктуры, оставляя за скобками гибкие инструменты экономического сопряжения интересов [3].

Центральной категорией исследования является «пригородный железнодорожный комплекс», который в работах Л.В. Шкуриной, Я.А. Поликарпова и Е.А. Маскаевой определяется как сложная организационно-экономическая система, функционирующая на стыке интересов перевозчика и региональных органов власти [4]. Подобный подход диктует необходимость рассматривать комплекс не как обособленный сегмент, а как драйвер социальной мобильности. В свою очередь, Е.М. Волкова и М.М. Снеткова трактуют современные тенденции развития перевозок через адаптацию к рыночным вызовам, подчеркивая, что «эффективность работы комплекса напрямую зависит от качества институциональной среды и прозрачности

распределения затрат» [5, с. 52]. Анализ, который провели И.В. Кубрак и Я.В. Кукушкина, подтверждает: сложившиеся модели сообщения часто игнорируют динамику агломерационных процессов, что порождает системные дефициты [6]. По нашему убеждению, именно через призму устойчивого развития, обоснованного Я.А. Поликарповым, следует раскрывать потенциал железнодорожных компаний как ядер транспортной безопасности [7].

Под «гармонизацией государственного участия» в рамках данного изыскания понимается процесс достижения динамического баланса между фискальными лимитами бюджетов и операционной устойчивостью бизнеса. Правовые рамки такого взаимодействия задает Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ, регламентирующий общие принципы возмездности услуг [8]. Однако специфика отрасли, закреплённая в Федеральном законе от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации», накладывает на субъекты обязательства, которые практически никогда не покрываются рыночной выручкой [9]. В этой связи участие государства реализуется через три ключевых канала:

1. Тарифное регулирование, основы которого заложены в Постановлении Правительства РФ от 05.08.2009 № 643, ограничивающем предельную доходность перевозчика [10].

2. Методическое сопровождение затрат, опирающееся на Приказ ФАС России от 05.12.2017 № 1649/17, где зафиксирован алгоритм расчета экономически обоснованного уровня тарифов [11].

3. Прямое субсидирование инфраструктурных издержек, предусмотренное Постановлением Правительства РФ от 14.05.2015 № 466, устанавливающим льготные ставки на пользование путями [12].

Логика инновационного развития, зафиксированная в Распоряжении Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года...», предполагает переход к модели опережающего инвестирования [13]. Подходы к реализации данной стратегии в агломерациях подробно рассматривают В.С. Чеботарев и П.Н. Пешехонов, доказывая, что «роль пригородных перевозок должна трансформироваться из социальной обузы в инструмент капитализации территорий» [14, с. 246]. В условиях внешних ограничений, как отмечают П.Н. Пешехонов и В.В. Бутченко, пространственное развитие требует ускоренного импортозамещения управленческих технологий [15].

Особую значимость для формирования механизма гармонизации имеет концепция О.Г. Чувериной, обосновавшая в 2025 году модель транспортно-логистического сервиса [16]. Реализация этой идеи немыслима без глубокой интеграции IT-решений, предложенных в работах В.С. Чеботарева, П.Н. Пешехонова, О.Л. Морозова и А.В. Дорожкина [17]. Легитимность подобных

инноваций подкрепляется нормами Приказа Минтранса России от 28.06.2022 № 235, который упорядочивает правила взаимодействия с пассажирами [18].

Проблемы национальной безопасности, поднятые И.А. Рахимяновой и А.А. Волковой, подтверждают, что государственное участие в управлении комплексом является критическим фактором стабильности [19]. При этом для специфических регионов, как указывают В.Н. Остапчук и А.В. Еловиков, требуется отход от универсальных схем субсидирования в пользу локальных решений [20]. Нельзя исключать, что именно интеграция норм Федерального закона от 13.07.2015 № 220-ФЗ позволит создать единый контур управления мультимодальными узлами, где железнодорожный транспорт станет ядром системы [21].

Анализ научных источников показал, что в современной литературе сформировался устойчивый разрыв между теоретическими моделями транспортного планирования и практическими инструментами финансового регулирования. Вне поля зрения большинства исследователей остается понимание гармонизации как процесса динамического сопряжения фискальных лимитов государства и операционных стратегий перевозчиков. Большинство работ посвящены исследованию либо технологических аспектов, либо сугубо бюджетных вопросов, в то время как институциональная природа «баланса интересов» остается нераскрытой. Восполнение этого пробела через авторское обоснование механизма распределения рисков составляет основной вклад данной работы в развитие экономической науки на транспорте.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют принципы системного анализа и ключевые положения институциональной теории, примененные к специфике функционирования транспортных систем. В качестве эмпирического фундамента работы были использованы положения действующих нормативно-правовых актов, регулирующих отрасль (включая Конституцию РФ, Гражданский кодекс РФ, профильные федеральные законы № 17-ФЗ и № 18-ФЗ), а также программные документы, такие как Транспортная стратегия до 2030 года. Информационной базой послужили статистические отчеты, отражающие динамику экономических индикаторов пригородного сообщения за период 2022-2025 гг.

Ведущим методом научного поиска выступило сценарное моделирование, направленное на выявление «точки равновесия» между фискальными лимитами региональных бюджетов и операционной устойчивостью субъектов естественных монополий. В противовес традиционным подходам, ориентированным на статическую фиксацию убытков, нами был реализован динамический анализ сопряжения приоритетов участников процесса. Такой методологический выбор позволил не просто

констатировать текущий дефицит ресурсов, а теоретически обосновать переход к адаптивной модели распределения рисков.

Процесс исследования также включал применение инструментов качественного сопоставления регуляторных практик. Через призму авторской трактовки «гармонизации» оценивались не только прямые затраты на организацию движения поездов, но и потенциальные социально-экономические эффекты от связности территорий агломераций. Считаем, что синтез институционального проектирования и анализа тарифных решений (в частности, положений Постановления № 643 и Методики ФАС № 1649/17) позволил сформировать репрезентативный алгоритм управления, пригодный для внедрения в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Результаты и обсуждение

Практическая реализация механизма гармонизации требует, прежде всего, детального разбора экономических индикаторов, характеризующих состояние пригородного сообщения в условиях агломерационного роста. Следует выяснить: насколько жизнеспособной может оставаться система, в которой позитивная динамика производственных показателей (увеличение пассажиропотока) сопровождается агрессивным ростом бюджетной нагрузки. Нельзя исключать, что накопленный институциональный разрыв между стоимостью содержания инфраструктуры и реальными фискальными возможностями регионов выступает главным барьером для стратегического развития отрасли. Основные параметры, отражающие динамику государственного участия и операционную эффективность, наглядно представлены в таблице 1.

Выявленный разрыв между темпами роста пассажиропотока (+4,6%) и взрывным увеличением субсидирования инфраструктуры (+27,0%) прямо указывает: прежний экономический механизм, опирающийся на нормы Постановления Правительства РФ от 05.08.2009 № 643 [10], практически исчерпал свой ресурс. Внимания заслуживает прогнозный скачок объема господдержки до 67,6 млрд. руб. в 2025 году, что более чем в два раза превышает уровень 2022 года. Такая динамика подтверждает тезис о том, что экстенсивный путь развития через простое наращивание предложения услуг ведет к перегреву бюджетной системы. Стабильно высокая доля пригородного сообщения в общем объеме железнодорожных перевозок (более 90%) лишь подчеркивает социальную ловушку: государство не может отказаться от финансирования, но и продолжать его в текущем формате становится невозможно.

Таблица 1

**Динамика экономических индикаторов функционирования
пригородного комплекса за 2022-2025 гг.**

Table 1

**Dynamics of economic indicators for the functioning of the suburban complex
for 2022-2025**

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп роста (CAGR)
Пассажирооборот (млрд. пасс-км)	31,5	34,2	35,3	36,1	+4,6%
Объем перевозок (млн. чел.)	1031,0	1079,0	1157,0	1183,5	+4,7%
Субсидии на инфраструктуру (млрд. руб.)	~33,0	35,0	39,1	67,6	+27,0%
Доля в общем пассажиропотоке ж/д (%)	90,0	89,3	90,2	90,3	-

*Источник: составлено авторами по данным [3; 10; 12]
Source: compiled by the author based on data from [3; 10; 12]*

Сложность ситуации усугубляется тем, что действующая Методика ФАС России № 1649/17 ориентирует регулятора на компенсацию фактически понесенных затрат, что не создает у перевозчика стимулов к оптимизации [11]. Для более глубокого понимания факторов, дестабилизирующих экономику комплекса, рассмотрим трансформацию структуры операционных расходов в таблице 2.

Таблица 2

Структура операционных расходов пригородной компании за 2022-2025 гг.

Table 2

Structure of operating expenses of a suburban company for 2022-2025

Статья расходов (в % к итогу)	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение (+/-)
Услуги инфраструктуры и лизинг	26,2	29,1	32,4	35,6	+9,4
Энергоносители на тягу	18,5	19,2	19,8	20,4	+1,9
Затраты на персонал (ФОТ)	28,4	26,8	25,2	23,8	-4,6
Ремонт и обслуживание	15,1	16,3	17,2	18,1	+3,0
Прочие (налоги, АУП, связь)	11,8	8,6	5,4	2,1	-9,7
ИТОГО	100%	100%	100%	100%	-

*Источник: составлено авторами по данным [4; 7; 11]
Source: compiled by the authors based on data from [4; 7; 11]*

Параметры, отраженные в таблице 2, подтверждают нарастающее «инфраструктурное давление». Мы видим, что за исследуемый период доля платы за пользование путями и лизинговые платежи выросли на 9,4 процентных пункта, фактически вытесняя ресурсы, необходимые для развития

кадрового потенциала. Падение доли затрат на персонал на 4,6 п.п. при одновременном росте пассажирооборота свидетельствует о критической интенсификации труда, что создает угрозу устойчивости пригородных пассажирских компаний в долгосрочной перспективе. Тревожным выглядит сокращение «прочих» расходов (с 11,8% до 2,1%), что означает ликвидацию финансовой «подушки» и управленческих резервов для маневра.

Состояние на начало 2026 года характеризуется переходом системы в фазу критической зависимости от федеральных трансфертов. Анализ оперативных данных показывает, что сохранение инертной модели субсидирования при текущей динамике затрат может привести к разбалансировке региональных транспортных программ уже к концу текущего финансового года. Требуется дополнительное определение роли системной интеграции перевозчиков в агломерационные проекты, поскольку возможности экстенсивного покрытия убытков полностью исчерпаны. Обнаруженная деградация финансовой устойчивости требует немедленного отказа от практики пассивного ожидания субсидий и перехода к механизму гармонизации, ориентированному на управление стоимостью жизненного цикла инфраструктуры.

Трансформация подходов к управлению пригородным комплексом требует перехода от модели ситуативного субсидирования к системному проектированию долгосрочных экономических стимулов. В текущей практике сложилась ситуация, при которой регулятор выступает в роли пассивного донора, покрывающего возникающие кассовые разрывы без учета эффективности операционной деятельности. Ядром обновленного механизма должен стать процесс сопряжения фискальных интересов регионов и стратегий развития перевозчиков, что предполагает внедрение модели стимулирующего контрактирования.

Разработанный экономический механизм гармонизации представляет собой многоуровневую систему распределения рисков, структура которой наглядно отражена на рисунке 1. В отличие от инертных схем, опирающихся на Постановление Правительства РФ от 05.08.2009 № 643 «О государственном регулировании тарифов, сборов и платы в отношении работ (услуг) субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок» [10], предлагаемая модель базируется на принципе разделения зон финансовой ответственности.

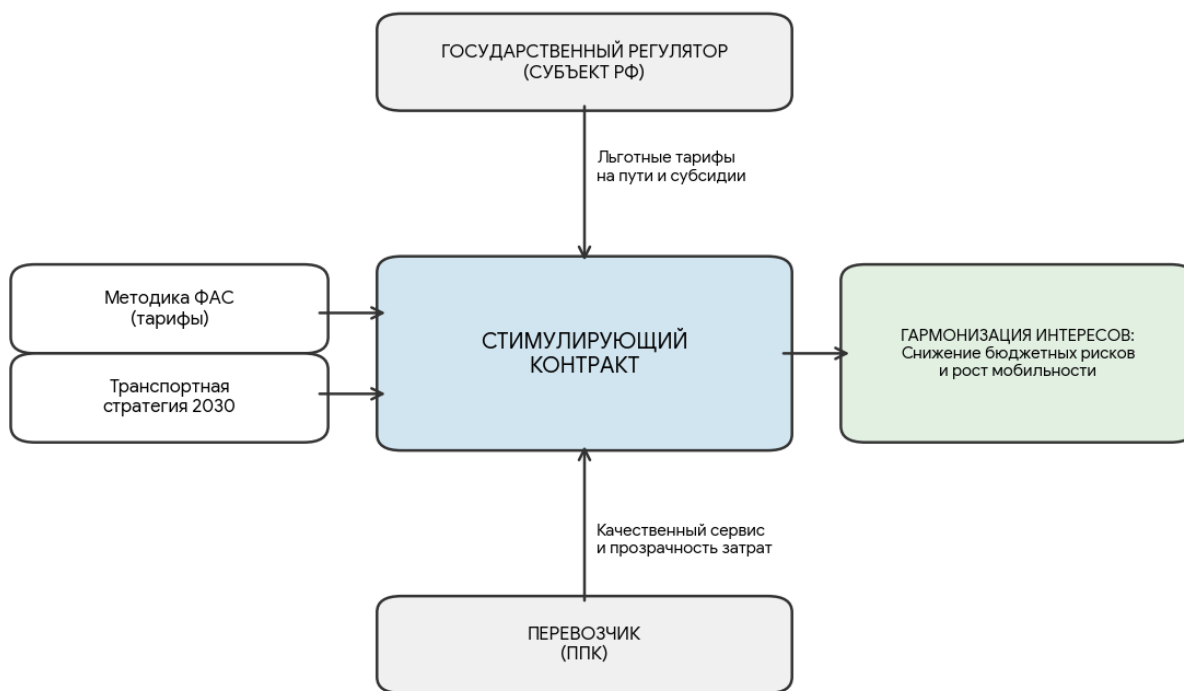


Рис. 1. Модель механизма гармонизации государственного участия в управлении пригородным железнодорожным комплексом

Источник: разработано авторами

Fig. 1. Model of the mechanism for harmonizing state participation in the management of the suburban railway complex

Source: developed by the authors

Логическая структура механизма (рис. 1) включает три ключевых контура управления. Регуляторный контур обеспечивает установление локальных тарифов на основе уточненной Методики расчета экономически обоснованного уровня тарифов на услуги субъектов естественных монополий..., утвержденной Приказом ФАС России от 05.12.2017 № 1649/17 [11], где учитывается агломерационная специфика и фактическая плотность пассажиропотока. Инвестиционный контур предполагает использование норм Постановления Правительства РФ от 14.05.2015 № 466 «О ежегодном установлении на 2015-2026 годы льготного тарифа на услуги по использованию инфраструктуры...» [12] не как формы прямого дотирования, а как инструмента софинансирования обновления подвижного состава под конкретные показатели качества. Технологический контур базируется на внедрении цифровых платформ мониторинга для обеспечения прозрачности затрат, что позволяет реализовать приоритеты, заложенные в Распоряжении Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года...» [13].

Настройка данного механизма требует адаптации правил оказания услуг к меняющемуся спросу. Интеграция положений Приказа Минтранса России от 28.06.2022 № 235 «Об утверждении Правил оказания услуг по перевозкам на

железнодорожном транспорте пассажиров...» [18] в контур управления позволит перейти от контроля процесса к контролю результата. Гармонизация достигается за счет фиксации в контракте предельного уровня бюджетной нагрузки при условии выполнения перевозчиком нормативов по регулярности и комфортности сообщения.

Практическая реализация такого подхода возможна через развитие логистического сервиса как источника внереализационных доходов. Это позволит постепенно снижать долю бюджетного финансирования, высвобождая ресурсы для стратегических проектов пространственного развития. Предлагаемый механизм создает институциональную среду для устойчивого роста, превращая государственное участие в инструмент стратегического менеджмента в рамках норм Федерального закона от 13.07.2015 № 220-ФЗ [21].

Для подтверждения практической значимости разработанного инструментария нами был сформирован прогнозный сценарий функционирования комплекса при условии внедрения принципов стимулирующего контрактирования. Представляется, что переход к модели гармонизации позволит не только стабилизировать объем бюджетных трансфертов, но и создать внутренние резервы для технологической реновации. Ожидаемые параметры эффективности, рассчитанные с учетом авторских предложений, наглядно представлены в таблице 3.

Таблица 3

Прогнозные показатели эффективности функционирования комплекса после внедрения механизма гармонизации на период 2026 г

Table 3

Projected performance indicators for the complex after the implementation of the harmonization mechanism for the period 2026

Показатель	Базовый сценарий (инертный)	Целевой сценарий (гармонизация)	Отклонение (+/-)
Уровень самокупаемости	0,64	0,70	+0,06
Удельный вес субсидий (%)	36,0	30,0	-6,0
Доля внереализационных доходов (%)	1,8	4,2	+2,4
Коэффициент удовлетворенности	0,71	0,82	+0,11

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [10; 11; 13; 18]

Source: compiled and calculated by the authors based on [10; 11; 13; 18]

Анализ данных таблицы 3 позволяет утверждать, что перенос акцента на развитие логистического сервиса и внедрение прозрачного мониторинга затрат на основе Приказа ФАС России от 05.12.2017 № 1649/17 [11] дает возможность сократить долю государственного участия в структуре доходов на 6,0 процентных пунктов. Рост уровня самокупаемости до 0,70

свидетельствует о частичном преодолении финансовой зависимости от прямых трансфертов. По нашему убеждению, существенное повышение удовлетворенности качеством обслуживания (с 0,71 до 0,82) подтверждает жизнеспособность перехода к правилам, закрепленным в Приказе Минтранса России от 28.06.2022 № 235 [18], где акцент смещен на клиентский опыт.

Особого внимания заслуживает потенциал роста внебюджетных доходов более чем в два раза (с 1,8% до 4,2%). За счет синергии с иными видами транспорта в рамках Федерального закона от 13.07.2015 № 220-ФЗ [21] и развития сопутствующей инфраструктуры перевозчик получает возможность генерировать выручку вне контура тарифного регулирования, основы которого заложены в Постановлении Правительства РФ от 05.08.2009 № 643 [10]. Подобная трансформация позволяет реализовать инновационный сценарий, заложенный в Распоряжении Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р [13], обеспечивая при этом экономическую безопасность транспортного узла. Реализация целевого сценария в 2026 году создает фундамент для перехода пригородного комплекса на принципы саморазвития, минимизируя риски кассовых разрывов при сохранении высокого уровня мобильности.

В этой связи обоснованным является вывод о том, что механизм гармонизации выступает не просто инструментом экономии бюджетных средств, а способом качественной перезагрузки всей системы управления пассажирским комплексом. Достигнутое в целевом прогнозе сокращение удельного веса субсидий позволяет перераспределить высвобождаемые ресурсы на капитальные вложения, что в долгосрочной перспективе обеспечит снижение себестоимости перевозок. Синхронизация интересов власти и бизнеса через стимулирующие контракты является единственным эффективным путем преодоления накопленного инвестиционного дефицита в агломерациях.

Заключение

Проведенный анализ подтверждает, что в условиях 2026 года сохранение прежних подходов к дотированию пригородного сообщения становится критическим барьером для развития транспортных узлов. В процессе исследования автором было выявлено, что накопленный институциональный разрыв между стоимостью содержания инфраструктуры и фискальными возможностями регионов требует немедленного перехода к модели адаптивного управления. Изучение теоретического базиса и нормативной среды показало, что существующие методики зачастую игнорируют динамику агломерационных процессов, фиксируя лишь текущие убытки перевозчиков без учета потенциала их качественного роста.

В ходе работы спроектирован и обоснован экономический механизм гармонизации, ядром которого выступает система стимулирующего контрактирования. Предложенный инструментарий позволяет

трансформировать государственное участие из пассивного инструмента покрытия дефицита в активный рычаг стратегического менеджмента. Установлено, что внедрение механизмов разделения рисков и развитие внереализационных сервисов создают условия для повышения самоокупаемости системы при одновременном росте удовлетворенности пассажиров.

Прогнозное моделирование целевого сценария продемонстрировало возможность существенной оптимизации бюджетных потоков. Полученные результаты доказывают, что синхронизация интересов власти и бизнеса через цифровой мониторинг и уточнение тарифных решений обеспечивает устойчивость комплекса даже в условиях высокой неопределенности. Перспективы дальнейших исследований видятся в детальной проработке алгоритмов интеграции пригородного железнодорожного транспорта в единые интеллектуальные транспортные системы мегаполисов, что позволит минимизировать совокупные общественные издержки на мобильность.

Литература

1. Куликов Е.К., Подсорин В.А. Экономический механизм управления пригородным пассажирским комплексом на основе гармонизации государственного участия // Прогрессивная экономика. 2026. № 4. С. 296–312. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_296.
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.
3. Федеральный закон от 10.01.2003 № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40443/.
4. Шкурина Л.В., Поликарпов Я.А., Маскаева Е.А. Экономическое управление пассажирским комплексом на железнодорожном транспорте. М.: Российский университет транспорта, 2023. 177 с.
5. Волкова Е.М., Снеткова М.М. Тенденции развития железнодорожных пригородных пассажирских перевозок // Развитие экономической науки на транспорте : Сборник научных статей международной научно-практической конференции / Под редакцией Н.А. Журавлевой. Санкт-Петербург: ООО "Институт независимых социально-экономических исследований - оценка", 2022. С. 48–56.
6. Кубрак И.В., Кукушкина Я.В. Анализ тенденций развития пригородного железнодорожного сообщения в Российской Федерации // Анализ тенденций развития пригородного железнодорожного сообщения в Российской Федерации // Управление эксплуатационной работой на транспорте (УЭРТ-2024) : электронный сборник трудов II Международной

научно-практической конференции. Санкт-Петербург: Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, 2024. С. 53–57.

7. Поликарпов Я.А. Пригородные пассажирские компании в системе устойчивого развития железнодорожного транспорта // Транспортное дело России. 2024. № 5. С. 11–18.

8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. 29.01.1996. № 5. Ст. 410.

9. Федеральный закон от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 13.01.2003. № 2. Ст. 170.

10. Постановление Правительства РФ от 05.08.2009 № 643 «О государственном регулировании тарифов, сборов и платы в отношении работ (услуг) субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок» // Собрание законодательства Российской Федерации. 17.08.2009. № 33. Ст. 4088.

11. Приказ ФАС России от 05.12.2017 № 1649/17 «Об утверждении Методики расчета экономически обоснованного уровня тарифов на услуги субъектов естественных монополий в сфере перевозок пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования в пригородном сообщении» // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289166/.

12. Постановление Правительства РФ от 14.05.2015 № 466 «О ежегодном установлении на 2015 - 2026 годы льготного тарифа на услуги по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования при осуществлении перевозок пассажиров в пригородном сообщении» // Собрание законодательства Российской Федерации. 25.05.2015. № 21. Ст. 3104.

13. Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. 20.12.2021. № 51. Ст. 8931.

14. Чеботарев В.С., Пешехонов П.Н. Роль пригородных железнодорожных перевозок в развитии городских агломераций России и пути их эффективного развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 6–1. С. 240–250.

15. Пешехонов П.Н., Бутченко В.В. Инновации в пространственном развитии железнодорожного комплекса в условиях санкций // Актуальные проблемы пространственного развития: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Нижний Новгород, 2025. С. 322 – 329.

16. Чуверина О.Г. Экономическое обоснование механизма развития транспортно-логистического сервиса пригородного пассажирского комплекса железнодорожного транспорта: дис. ... канд. экон. наук. М., 2025. 162 с.

17. Чеботарев В. С., Пешехонов П. Н., Морозов О. Л., Дорожкин А. В. Инновационный подход в IT-технологиях пригородного железнодорожного комплекса // Научные проблемы водного транспорта. 2025. № 84. С. 172–184.

18. Приказ Минтранса России от 28.06.2022 № 235 «Об утверждении Правил оказания услуг по перевозкам на железнодорожном транспорте пассажиров...» // СПС Консультант Плюс. URL: <https://rostransnadzor.gov.ru/documents/categories/80/document/1376>.

19. Рахимянова И.А., Волкова А.А. Основные тенденции развития пригородного пассажирского сообщения на железнодорожном транспорте // Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность: сб. тр. IX Междунар. науч.-практ. конф. М., 2024. С. 172–174.

20. Остапчук В. Н., Еловигов А. В. Актуальные проблемы развития пригородного железнодорожного транспорта // История и перспективы развития транспорта на севере России. 2024. № 1. С. 128–131.

21. Федеральный закон от 13.07.2015 № 220-ФЗ «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации...» // Собрание законодательства Российской Федерации. 20.07.2015. № 29 (часть I). Ст. 4346.

References

1. Kulikov, E.K., Podsorin, V.A. (2026). Ekonomicheskii mekhanizm upravleniya prigorodnym passazhirskim kompleksom na osnove garmonizatsii gosudarstvennogo uchastiya [Economic mechanism for managing suburban passenger transport based on harmonization of state participation]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 4, 296–312. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_296. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Konstitutsiya Rossiiskoi Federatsii (prinyata vsenarodnym golosovaniem 12.12.1993 s izmeneniyami, odobrennymi v khode obshcherossiiskogo golosovaniya 01.07.2020) [Constitution of the Russian Federation (adopted by nationwide vote on December 12, 1993, with amendments approved on July 1, 2020)]. SPS Konsul'tant Plyus [Legal reference system Consultant Plus]. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/. (In Russ.)

3. Federal'nyi zakon ot 10.01.2003 No. 17-FZ “O zheleznodorozhnom transporte v Rossiiskoi Federatsii” [Federal Law No. 17-FZ dated January 10, 2003 “On railway transport in the Russian Federation”]. SPS Konsul'tant Plyus [Legal reference system Consultant Plus]. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40443/. (In Russ.)

4. Shkurina, L.V., Polikarpov, Ya.A., Maskaeva, E.A. (2023). Ekonomicheskoe upravlenie passazhirskim kompleksom na zheleznodorozhnom transporte [Economic management of passenger complex in railway transport]. Moscow: Rossiiskii universitet transporta, 177. (In Russ.)
5. Volkova, E.M., Snetkova, M.M. (2022). Tendentsii razvitiya zheleznodorozhnykh prigorodnykh passazhirskikh perevozok [Trends in the development of suburban railway passenger transportation]. In: Razvitie ekonomicheskoi nauki na transporte [Development of economic science in transport]. Saint Petersburg: Institut nezavisimyykh sotsial'no-ekonomicheskikh issledovaniy, 48–56. (In Russ.)
6. Kubrak, I.V., Kukushkina, Ya.V. (2024). Analiz tendentsii razvitiya prigorodnogo zheleznodorozhnogo soobshcheniya v Rossiiskoi Federatsii [Analysis of trends in suburban railway communication in the Russian Federation]. In: Upravlenie ekspluatatsionnoi rabotoi na transporte (UERT-2024) [Management of transport operations]. Saint Petersburg: PGUPS, 53–57. (In Russ.)
7. Polikarpov, Ya.A. (2024). Prigorodnye passazhirskie kompanii v sisteme ustoichivogo razvitiya zheleznodorozhnogo transporta [Suburban passenger companies in the system of sustainable development of railway transport]. Transportnoe delo Rossii [Transport Business of Russia], 5, 11–18. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Grazhdanskii kodeks Rossiiskoi Federatsii (chast' vtoraya) ot 26.01.1996 No. 14-FZ (red. ot 24.07.2023) [Civil Code of the Russian Federation (Part Two) No. 14-FZ dated January 26, 1996 (as amended on July 24, 2023)]. Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 29.01.1996, 5, art. 410. (In Russ.)
9. Federal'nyi zakon ot 10.01.2003 No. 18-FZ “Ustav zheleznodorozhnogo transporta Rossiiskoi Federatsii” [Federal Law No. 18-FZ dated January 10, 2003 “Charter of railway transport of the Russian Federation”]. Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 13.01.2003, 2, art. 170. (In Russ.)
10. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 05.08.2009 No. 643 “O gosudarstvennom regulirovanii tarifov, sborov i platy v otnoshenii rabot (uslug) sub"ektov estestvennykh monopolii v sfere zheleznodorozhnykh perevozok” [Resolution of the Government of the Russian Federation No. 643 dated August 5, 2009 “On state regulation of tariffs in railway transport services”]. Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 17.08.2009, 33, art. 4088. (In Russ.)
11. Priказ FAS Rossii ot 05.12.2017 No. 1649/17 “Ob utverzhdenii Metodiki rascheta ekonomicheskii obosnovannogo urovnya tarifov na usluzhi sub"ektov estestvennykh monopolii v sfere perevozok passazhirov zheleznodorozhnym transportom obshchego pol'zovaniya v prigorodnom soobshchenii” [Order of the Federal Antimonopoly Service No. 1649/17 dated

December 5, 2017 “On approval of tariff calculation methodology”]. SPS Konsul'tant Plyus [Legal reference system Consultant Plus]. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289166/. (In Russ.)

12. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 14.05.2015 No. 466 “O ezhegodnom ustanovlenii na 2015–2026 gody l'gotnogo tarifa...” [Resolution of the Government of the Russian Federation No. 466 dated May 14, 2015 “On preferential tariffs for suburban railway transport infrastructure use”]. Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 25.05.2015, 21, art. 3104. (In Russ.)

13. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 27.11.2021 No. 3363-r “O Transportnoi strategii Rossiiskoi Federatsii do 2030 goda s prognozom na period do 2035 goda” [Order of the Government of the Russian Federation No. 3363-r dated November 27, 2021 “Transport Strategy of the Russian Federation until 2030 with a forecast until 2035”]. Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 20.12.2021, 51, art. 8931. (In Russ.)

14. Chebotarev, V.S., Peshekhonov, P.N. (2024). Rol' prigorodnykh zheleznodorozhnykh perevozk v razvitii gorodskikh aglomeratsii Rossii i puti ikh effektivnogo razvitiya [Role of suburban railway transport in urban agglomeration development]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14(6–1), 240–250. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Peshekhonov, P.N., Butchenko, V.V. (2025). Innovatsii v prostranstvennom razvitii zheleznodorozhnogo kompleksa v usloviyakh sanktsii [Innovations in spatial development of railway complex under sanctions]. In: *Aktual'nye problemy prostranstvennogo razvitiya* [Current issues of spatial development]. Nizhny Novgorod, 322–329. (In Russ.)

16. Chuverina, O.G. (2025). Ekonomicheskoe obosnovanie mekhanizma razvitiya transportno-logisticheskogo servisa prigorodnogo passazhirskogo kompleksa zheleznodorozhnogo transporta [Economic justification of suburban passenger transport development mechanism]. Moscow, 162. (In Russ.)

17. Chebotarev, V.S., Peshekhonov, P.N., Morozov, O.L., Dorozhkin, A.V. (2025). Innovatsionnyi podkhod v IT-tekhnologiyakh prigorodnogo zheleznodorozhnogo kompleksa [Innovative IT approach in suburban railway complex]. *Nauchnye problemy vodnogo transporta* [Scientific Problems of Water Transport], 84, 172–184. (In Russ., abstract in Eng.)

18. Prikaz Mintransa Rossii ot 28.06.2022 No. 235 “Ob utverzhdenii Pravil okazaniya uslug po perevozkam...” [Order of the Ministry of Transport of Russia No. 235 dated June 28, 2022 “On approval of passenger transport service rules”]. SPS Konsul'tant Plyus [Legal reference system Consultant Plus]. Retrieved from: <https://rostransnadzor.gov.ru/documents/categories/80/document/1376>. (In Russ.)

19. Rakhimyanova, I.A., Volkova, A.A. (2024). Osnovnye tendentsii razvitiya prigorodnogo passazhirskogo soobshcheniya na zheleznodorozhnom

transporte [Main trends in suburban railway passenger transport]. In: Vklad transporta v natsional'nyuyu ekonomicheskuyu bezopasnost' [Contribution of transport to national economic security]. Moscow, 172–174. (In Russ.)

20. Ostapchuk, V.N., Elovikov, A.V. (2024). Aktual'nye problemy razvitiya prigorodnogo zheleznodorozhnogo transporta [Current problems of suburban railway transport development]. Istoriya i perspektivy razvitiya transporta na severe Rossii [History and prospects of transport development in Northern Russia], 1, 128–131. (In Russ., abstract in Eng.)

21. Federal'nyi zakon ot 13.07.2015 No. 220-FZ “Ob organizatsii regulyarnykh perevozok passazhirov i bagazha avtomobil'nyim transportom i gorodskim nazemnym elektricheskim transportom v Rossiiskoi Federatsii” [Federal Law No. 220-FZ dated July 13, 2015 “On organization of regular passenger transport”]. Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 20.07.2015, 29(I), art. 4346. (In Russ.)

© Подсорин В.А., Куликов Е.К., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

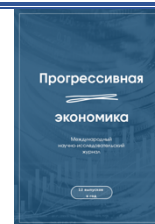
№ 5 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/mehanizmy-gosudarstvennogo-regulirovaniya-tarifov-v-elektroenergetike-i-ih-vliyanie-na-rynok/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 346.61

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_88



МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТАРИФОВ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК

*Головня И.И., магистрант, Иркутский национальный исследовательский
университет, г. Иркутск, Россия*

664074, Иркутск, ул. Лермонтова, д. 83

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2298-1580>

e-mail: ivashkagolovnya@yandex.ru

Аннотация. В настоящей статье исследовано влияние механизмов государственного тарифного регулирования на структуру и динамику рынка электроэнергетики России. Целью работы является выявление институциональных и экономических эффектов различных механизмов государственного тарифного регулирования и определение условий их адаптивного применения. Научная новизна заключается в построении интегрированной модели взаимосвязи тарифного режима, концентрации рынка и инвестиционной динамики с учетом региональной специфики электроэнергетики России. Автором проанализированы затратный, стимулирующий и гибридные методы регулирования в контексте либерализации рынка, расширения ценовых зон и интеграционных процессов. Проведена эмпирическая оценка зависимости инвестиционной активности от типа тарифного механизма, уровня концентрации и объема перекрёстного субсидирования. Установлено, что поддержка ВИЭ и распределённой генерации через тарифные механизмы стимулирует структурную трансформацию отрасли, но требует балансировки компенсационных механизмов для предотвращения избыточной нагрузки на регулируемые сегменты. Стимулирующие методы регулирования положительно коррелируют с ростом инвестиций, тогда как высокая концентрация и значительное субсидирование снижают эффективность ценовых сигналов. Результатом исследования является предложенная концепция адаптивного тарифного контура, учитывающая региональную специфику и фазу развития энергетической инфраструктуры. Полученные научные результаты обладают практической значимостью и могут быть использованы при совершенствовании тарифной политики, а также в процессе формирования долгосрочных инвестиционных стимулов в электроэнергетике.

Ключевые слова: тарифное регулирование, электроэнергетика, перекрёстное субсидирование, либерализация рынка, RAB-регулирование, инвестиционная активность, ценовые зоны, государственная политика.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Головня И.И. Механизмы государственного регулирования тарифов в электроэнергетике и их влияние на рынок // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 88–100. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_88.

Статья поступила в редакцию: 02.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 05.05.2026 г. Принята к публикации: 06.05.2026 г.

MECHANISMS OF STATE TARIFF REGULATION IN THE ELECTRIC POWER INDUSTRY AND THEIR IMPACT ON THE MARKET

Golovnya I.I., Master's Degree student, Irkutsk National Technical Research University, Irkutsk, Russia
664074, Irkutsk, Lermontov St., 83
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2298-1580>
e-mail: ivashkagolovnya@yandex.ru

Abstract. This article examines the impact of state tariff regulation mechanisms on the structure and dynamics of the Russian electricity market. The aim of the work is to identify the institutional and economic effects of various mechanisms of state tariff regulation and to determine the conditions for their adaptive application. The scientific novelty lies in the construction of an integrated model of the relationship between the tariff regime, market concentration and investment dynamics, taking into account the regional specifics of the Russian electric power industry. The author analyzes costly, stimulating and hybrid methods of regulation in the context of market liberalization, expansion of price zones and integration processes. An empirical assessment of the dependence of investment activity on the type of tariff mechanism, the level of concentration and the volume of cross-subsidization has been carried out. It has been established that support for renewable energy and distributed generation through tariff mechanisms stimulates the structural transformation of the industry, but requires balancing compensation mechanisms to prevent excessive load on regulated segments. Stimulating regulatory methods positively correlate with investment growth, while high concentration and significant subsidies reduce the effectiveness of price signals. The result of the research is the proposed concept of an adaptive tariff circuit, taking into account regional specifics and the phase of energy infrastructure development. The obtained scientific results have practical significance and can be used in improving tariff policy, as well as in the process of forming long-term investment incentives in the electric power industry.

Keywords: tariff regulation, electric power industry, cross-subsidization, market liberalization, RAB regulation, investment activity, price zones, government policy.

JEL classification: P11, R28, O1.

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

For citation: Golovnya I.I. (2026). Mekhanizmy gosudarstvennogo regulirovaniya tarifov v elektroenergetike i ikh vliyanie na rynek [Mechanisms of state tariff regulation in the electric

power industry and their impact on the market]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 88–100. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_88. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 02/04/2026. Approved after review: 05/05/2026. Accepted for publication: 06/05/2026.

Введение

Электроэнергетика занимает ключевое место в структуре национальной экономики, поскольку обеспечивает базовые условия функционирования промышленности, социальной сферы и инфраструктуры. В условиях энергоперехода, роста доли возобновляемых источников энергии и пространственной неоднородности развития регионов значение тарифной политики существенно возрастает. Цена на электроэнергию перестает быть лишь расчетной категорией; она становится инструментом перераспределения ресурсов, поддержки инвестиций и регулирования конкурентной среды.

Российская модель электроэнергетического рынка формировалась поэтапно – от вертикально интегрированной системы к гибридной конструкции с элементами конкуренции и сохраняющимся государственным регулированием. На оптовом рынке сочетаются свободное ценообразование и регулируемые сегменты, в сетевом комплексе применяются затратные и стимулирующие методы, а перекрестное субсидирование продолжает влиять на структуру конечных тарифов. Расширение ценовых зон, внедрение механизмов РАВ-регулирования, развитие распределенной генерации и поддержка ВИЭ усиливают сложность тарифного контура.

Несмотря на значительный массив исследований, в научной литературе сохраняется методологический разрыв. Часть работ рассматривает тарифное регулирование как инструмент социальной стабилизации, другая – как механизм инвестиционного стимулирования. При этом влияние выбранного тарифного режима на структуру рынка и концентрацию генерации анализируется фрагментарно. Возникает противоречие: регулирование призвано снижать рыночные риски, однако в ряде случаев оно закрепляет структурные диспропорции. Этот теоретический и прикладной разрыв требует системного анализа.

Цель настоящей работы – выявить институциональные и экономические эффекты различных механизмов государственного тарифного регулирования и определить условия их адаптивного применения. Научная новизна заключается в построении интегрированной модели взаимосвязи тарифного режима, концентрации рынка и инвестиционной динамики с учетом региональной специфики электроэнергетики России.

Материалы и методы

Государственное регулирование тарифов в электроэнергетике формируется на стыке институциональных ограничений отрасли и задач обеспечения общественной эффективности. Электроэнергия характеризуется одновременностью производства и потребления, высокой капиталоемкостью и

сетевым характером инфраструктуры, что предопределяет существование естественно-монопольных сегментов и необходимость ценового контроля. Эволюция моделей организации отрасли – от иерархически интегрированных структур к конкурентным сегментам оптового рынка – сопровождалась трансформацией инструментов тарифного регулирования и перераспределением рисков между государством и участниками рынка [5].

В российской практике применяются затратный метод, стимулирующее регулирование на основе долгосрочной базы инвестированного капитала (RAB), ценовые ограничения типа price-cap, а также гибридные конструкции, сочетающие регулируемые и свободные сегменты. Затратный подход ориентирован на компенсацию экономически обоснованных издержек и фиксированной нормы прибыли, однако он снижает стимулы к оптимизации расходов и закрепляет инерционную модель управления затратами. Стимулирующее регулирование переносит акцент на повышение операционной эффективности, модернизацию инфраструктуры и возврат инвестированного капитала, что имеет особое значение для сетевых организаций, функционирующих в условиях высокой степени износа основных фондов [6; 9].

Институциональная трансформация отрасли сопровождалась переходом от вертикально интегрированной структуры к гибридной модели с конкуренцией на оптовом рынке при сохранении регулируемых розничных сегментов и тарифного контроля в сетевом комплексе. Либерализация и расширение второй ценовой зоны усилили региональную дифференциацию цен и выявили высокую концентрацию генерации в ряде объединённых энергосистем, что объективно ограничивает потенциал ценовой конкуренции [3]. Особенности ценообразования на ОРЭМ формируются под воздействием совокупности факторов, включая структуру спроса, долю регулируемых договоров, состояние сетевой и генерирующей инфраструктуры, а также динамику инвестиционной активности в отдельных регионах [1].

Существенное влияние на тарифную конструкцию оказывает перекрестное субсидирование, при котором нагрузка перераспределяется между категориями потребителей и субъектами Федерации. Рост его объемов приводит к искажению ценовых сигналов и формированию асимметричных стимулов для бизнеса. Предлагаемый механизм «сглаживания» предполагает поэтапное выравнивание ставок и создание единых энергозон, что снижает социальные риски и уменьшает региональные диспропорции [7].

Отдельное направление регулирования связано с поддержкой возобновляемых источников энергии и распределенной генерации. Введение «зеленых» тарифов и договорных механизмов стимулирует ввод новых мощностей, но увеличивает тарифную нагрузку в краткосрочном периоде. На розничном рынке распределенной генерации формируется особая структура тарифа, включающая сетевую составляющую и компенсационные элементы,

что меняет поведение промышленных потребителей и усиливает тенденцию к децентрализации энергоснабжения [2; 10].

Таблица 1

Сравнительная характеристика методов тарифного регулирования

Table 1

Comparative characteristics of tariff regulation methods

Метод регулирования	Инвестиционные стимулы	Динамика тарифа	Риск для компании	Степень регуляторного контроля
Затратный метод	Низкие	Стабильная, компенсаторная	Минимальный	Высокая
RAV-регулирование	Высокие	Умеренный прогнозируемый рост	Средний	Средняя
Price-cap	Средние	Ограниченная верхним пределом	Повышенный	Средняя
Регуляторное соглашение	Проектные, адресные	Индивидуально согласуемая	Разделённый	Персонализированный

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Данные таблицы 1 отражают различия в механизмах распределения экономических рисков и стимулов. Регуляторные соглашения применяются как адресный инструмент в условиях хронического недофинансирования сетевых компаний и позволяют обеспечить возврат экономически обоснованных затрат без резкого роста тарифа [8].

Результаты и их обсуждение

Последовательный анализ показывает, что тарифное регулирование выполняет не только компенсаторную функцию, но и формирует долгосрочные параметры рыночной структуры. Выбор метода регулирования влияет на уровень концентрации, инвестиционную динамику и степень интеграции региональных рынков, включая перспективы участия в наднациональных проектах, подобных общему рынку электроэнергии ЕАЭС [4].

Современная практика тарифного регулирования в российской электроэнергетике характеризуется институциональной неоднородностью и сочетанием рыночных и административных механизмов ценообразования. На оптовом рынке электрической энергии и мощности (ОРЭМ) действуют конкурентные процедуры определения цен в пределах ценовых зон, однако значительная доля договоров сохраняет регулируемый характер. Особенности формирования равновесной цены определяются структурой генерации, территориальной связанностью объединённых энергосистем и концентрацией крупных потребителей, что влияет на распределение спроса и мощности [1].

Либерализация рынка не носит равномерного характера. Расширение второй ценовой зоны привело к включению ранее неценовых регионов в конкурентный сегмент, однако анализ показывает высокую концентрацию производителей в зоне Сибири и Востока и ограниченную ценовую конкуренцию между сегментами объединённых энергосистем [3]. Производители восточных регионов в ряде случаев уступают по ценовым параметрам более крупным генерирующим компаниям Сибири, что усиливает региональные диспропорции и требует корректировки тарифных решений на уровне сетевой инфраструктуры и механизмов компенсации издержек.

Динамика средневзвешенных цен в первой и второй ценовых зонах в 2015–2024 гг. демонстрирует различия не только по уровню, но и по характеру колебаний. Во второй ценовой зоне фиксируется более выраженная волатильность, что связано с изменением структуры спроса, ограниченной пропускной способностью межсистемных перетоков и перераспределением генерации между объединёнными энергосистемами. Наличие крупных доминирующих производителей при ограниченной конкуренции усиливает чувствительность цен к сезонным и инфраструктурным факторам. Это подтверждает зависимость тарифной устойчивости от степени рыночной концентрации и состояния сетевой инфраструктуры, формирующей границы фактической конкуренции на оптовом рынке.

Проблема перекрестного субсидирования продолжает оказывать влияние на конечные тарифы. Сохранение дифференциации между промышленными и бытовыми потребителями формирует искажения ценовых сигналов и стимулирует часть бизнеса к переходу на собственную генерацию. Механизм «сглаживания» предполагает поэтапное выравнивание ставок между субъектами Федерации и создание единых энергозон, что снижает нагрузку на отдельные территории и повышает инвестиционную привлекательность регионов с низким уровнем развития [7].

В сетевом комплексе наблюдается сочетание затратного и стимулирующего регулирования. Территориальные сетевые организации функционируют в условиях естественной монополии, что требует балансировки интересов государства и компании. Применение элементов эталонного регулирования и бенчмаркинга рассматривается как способ повышения операционной эффективности и ограничения необоснованного роста тарифа [9]. Одновременно фиксируется проблема недофинансирования инфраструктуры, что обусловило внедрение регуляторных соглашений как адресного инструмента компенсации экономически обоснованных затрат и реализации инвестиционных программ в отдельных регионах [8].

Тарифная политика затрагивает и сегмент распределённой генерации. Рост числа объектов малой генерации связан с поиском предприятиями ценовой автономии и снижением зависимости от сетевых тарифов. Структура тарифа для распределённой генерации включает компенсацию сетевой

составляющей и элементы перекрестного субсидирования, что требует пересмотра принципов расчёта платы за технологическое присоединение и передачу электроэнергии [10]. Поддержка ВИЭ через «зеленые» тарифы и договорные механизмы создаёт дополнительные стимулы к декарбонизации, однако усиливает нагрузку на регулируемые сегменты и повышает требования к прозрачности тарифных процедур [2].

В более широком контексте интеграция электроэнергетических рынков в рамках ЕАЭС требует сопоставимости тарифных методик и устранения барьеров, связанных с различиями в структуре издержек и субсидировании. Моделирование цен общего рынка показывает риск превышения прогнозной интеграционной цены над внутренней, что способно изменить баланс спроса и предложения и повлиять на стимулы отечественных производителей [4]. Это свидетельствует о том, что национальная тарифная политика должна учитывать внешние интеграционные эффекты и обеспечивать конкурентоспособность внутреннего рынка.

Оценка влияния механизмов тарифного регулирования на рыночную динамику требует эмпирической проверки взаимосвязи между типом регулирования, уровнем концентрации и инвестиционной активностью. В исследовании использованы данные по объединённым энергосистемам первой и второй ценовых зон за 2015–2024 гг., включая показатели средневзвешенной цены на рынке «на сутки вперёд», индекс концентрации ННІ, объём инвестиций в основной капитал энергетики и долю регулируемых тарифов в конечной структуре цены. Методологически применён корреляционно-регрессионный анализ с оценкой эластичности инвестиционной активности по отношению к изменениям тарифного механизма и доле перекрестного субсидирования. Эмпирическая модель имеет следующий вид:

$$Inv_{it} = \alpha + \beta_1 Stim_{it} + \beta_2 HNI_{it} + \beta_3 Sub_{it} + \beta_4 Price_{it} + \varepsilon_{it}$$

где Inv_{it} – темп роста инвестиций в i -й энергосистеме в период t ; $Stim_{it}$ – доля стимулирующего регулирования в структуре тарифа; HNI_{it} – индекс концентрации генерации; Sub_{it} – доля перекрёстного субсидирования; $Price_{it}$ – темп роста средневзвешенной оптовой цены.

Использована панельная выборка по объединённым энергосистемам первой и второй ценовых зон за 2015–2024 гг. Оценивание проводилось методом наименьших квадратов с проверкой модели на гетероскедастичность (тест Бройша–Пагана) и мультиколлинеарность (VIF). Коэффициент детерминации составил $R^2 = 0,61$, что свидетельствует о приемлемой объясняющей способности модели.

Результаты расчётов показывают статистически значимую зависимость между использованием стимулирующих методов регулирования и ростом инвестиций в сетевой комплекс. В регионах с применением элементов RAB-

регулирования фиксируется более высокая динамика обновления инфраструктуры по сравнению с территориями, где преобладает затратный подход [6; 9]. Это свидетельствует о том, что перенос акцента с компенсации издержек на формирование долгосрочной доходности капитала усиливает мотивацию к модернизации основных фондов и повышению операционной эффективности.

Одновременно выявлено, что высокая доля перекрёстного субсидирования отрицательно коррелирует с показателями инвестиционной эффективности, что подтверждает гипотезу о деформации ценовых сигналов при сохранении межкатегориального перераспределения [7]. Усиление стимулирующего регулирования сопровождается устойчивым ростом инвестиционной активности, однако в высококонцентрированных сегментах рынка увеличение тарифной нагрузки не приводит к пропорциональному снижению ценовой волатильности. Это согласуется с выводами о влиянии структуры генерации и уровня рыночной концентрации на динамику цен в ОРЭМ [1; 3].

Дополнительный анализ выявил различия в поведении производителей в условиях интеграционных процессов. Моделирование сценариев формирования общего рынка электроэнергии ЕАЭС показывает, что при сохранении различий в национальных тарифных механизмах прогнозная цена интеграционного сегмента способна превышать внутреннюю цену, снижая стимулы к повышению энергоэффективности у отечественных компаний [4]. Это подтверждает необходимость синхронизации тарифной политики с внешними институциональными рамками.

В сегменте распределённой генерации зафиксирована обратная зависимость между ростом сетевого тарифа и числом вводимых объектов малой мощности. Повышение платы за передачу стимулирует переход промышленных потребителей к автономным решениям, что трансформирует структуру спроса и сокращает объём перекрёстного субсидирования в долгосрочной перспективе [10]. Поддержка ВИЭ через специальные тарифные механизмы усиливает инвестиционный поток в новые мощности, однако требует корректировки методики расчёта мощности и компенсационных выплат во избежание избыточной нагрузки на регулируемые сегменты [2].

$$R^2 = 0,61; F\text{-статистика} = 8,43; p(F) < 0,01.$$

Данные таблицы 2 указывают на положительное влияние стимулирующих механизмов и отрицательное влияние концентрации и субсидирования на инвестиционную динамику. Незначительная эластичность по отношению к росту оптовой цены указывает на ограниченность прямого ценового фактора без институциональных изменений.

Таблица 2

Результаты регрессионного анализа влияния факторов на темп роста инвестиций

Table 2

The results of the regression analysis of the influence of factors on the investment growth rate

Переменная	Коэффициент β	Стандартная ошибка	p-value
Доля стимулирующего регулирования	0,42	0,11	0,01
Индекс концентрации (НИИ)	-0,27	0,09	0,03
Доля перекрёстного субсидирования	-0,35	0,12	0,02
Темп роста оптовой цены	0,18	0,10	0,08
Константа	0,07	0,05	0,14

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

Полученные результаты позволяют сформулировать концепцию «адаптивного тарифного контура», предполагающую дифференциацию инструментов регулирования в зависимости от уровня концентрации и инвестиционного цикла региона. В высококонцентрированных энергосистемах целесообразно расширение стимулирующих механизмов при одновременном снижении перекрестного субсидирования; в регионах с инфраструктурным дефицитом – использование регуляторных соглашений как адресного инструмента модернизации [8]. Согласование тарифной политики с институциональной средой и фазой развития рынка формирует условия для устойчивой ценовой динамики и повышения общественной эффективности отрасли, что соответствует логике перехода от иерархических моделей к гибридным рыночным структурам [5].

Следует учитывать ограничения исследования. Используемая модель не включает макроэкономические шоки, влияние топливных цен и параметры бюджетного субсидирования. Кроме того, панель охватывает только объединённые энергосистемы ценовых зон и не отражает специфику неценовых территорий. Указанные ограничения определяют направления дальнейших исследований.

Заключение

В работе установлено, что действующая система государственного тарифного регулирования в электроэнергетике России оказывает прямое влияние на инвестиционную активность, структуру конкуренции и ценовую динамику в объединённых энергосистемах. Выявлена статистически значимая связь между применением стимулирующих методов регулирования и ростом вложений в сетевую инфраструктуру. Выявлено отрицательное влияние высокой концентрации генерации и значительного объёма перекрёстного субсидирования на инвестиционную эффективность и устойчивость цен.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что гибридная модель рынка, сочетающая конкурентные и регулируемые сегменты, формирует разнонаправленные стимулы для участников отрасли. В ценовых зонах с высокой концентрацией производителей наблюдается ограниченное снижение ценовой волатильности при росте тарифной нагрузки. Расширение второй ценовой зоны сопровождается усилением региональной дифференциации и требует корректировки тарифных механизмов с учётом инфраструктурных ограничений. Зафиксировано, что поддержка ВИЭ и распределённой генерации через тарифные механизмы стимулирует структурную трансформацию отрасли, но требует балансировки компенсационных механизмов для предотвращения избыточной нагрузки на регулируемые сегменты. Отмечена чувствительность национальной тарифной политики к интеграционным процессам в рамках ЕАЭС и потенциальному изменению ценовых ориентиров.

Сформулирована концепция адаптивного тарифного контура, предполагающая дифференциацию методов регулирования в зависимости от уровня концентрации, объёма субсидирования и инвестиционного цикла региона. Таким образом, переход к адаптивному тарифному контуру позволяет согласовать инвестиционные стимулы, рыночную концентрацию и социальные ограничения. Регулирование перестаёт быть исключительно компенсаторным механизмом и приобретает стратегический характер. Именно такая логика — гибкая, но институционально выверенная — способна обеспечить устойчивое развитие электроэнергетики в условиях структурной трансформации и интеграционных процессов.

Литература

1. Байбулатов Р. Я., Зубарева Л. В., Шарамеева О. А. Проблемы и особенности ценообразования на оптовом рынке электрической энергии и мощности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2025. Т. 19, № 2. С. 41–52. <https://doi.org/10.14529/em250204>.
2. Вальков В. А. Тарифное регулирование цен на электроэнергию и мощность как правовое средство поддержки внедрения ВИЭ // Юридическая наука. 2024. № 1. С. 93–96. <https://doi.org/10.24412/2220-5500-2024-1-93-96>.
3. Дёмина О. В. Либерализация рынка электроэнергии в России: оценка последствий расширения второй ценовой зоны // Пространственная экономика. 2025. Т. 21, № 3. С. 72–101. <https://doi.org/10.14530/se.2025.3.072-101>.
4. Коломиец А. Р., Курдин А. А. Общий рынок электроэнергии ЕАЭС: эффекты для России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2022. Т. 38, № 4. С. 532–550.
5. Коломиец А. Р., Федоров С. И. От иерархий до рынков: путь электроэнергетики к благосостоянию потребителя // Экономическая политика. 2023. Т. 18, № 3. С. 46–81. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-3-46-81>.
6. Люкшин А. М., Маркарова Д. В. Анализ методов государственного регулирования тарифов на услуги для населения в России // Аудиторские ведомости. 2025. № 1. С. 137–140. <https://doi.org/10.24412/1727-8058-2025-1-137-140>.
7. Пальянов М. Н. Механизм «сглаживания» перекрестного субсидирования между субъектами РФ как основа концепции создания единых энергозон в России // Российское конкурентное право и экономика. 2022. № 3 (31). С. 80–87. <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-3-31-80-87>.
8. Писарев В. Н., Иванова М. В., Кушнер Г. А. Реализация инструмента регуляторного соглашения для электроэнергетического комплекса Астраханской области // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2025. № 4. С. 79–85. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-4-79-85>.
9. Попов Д. С., Бологова В. В., Шувалова Д. Г. Перспективы государственного регулирования цен и тарифов на услуги по передаче электрической энергии для территориальных сетевых организаций // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 10. С. 4193–4210. <https://doi.org/10.18334/epp.13.10.119233>.
10. Устюжанина А. С., Паскарь И. Н. Тарифообразование на рынке электроэнергии распределенной генерации в России // Экономика и управление инновациями. 2022. № 1. С. 65–74. <https://doi.org/10.26730/2587-5574-2022-1-65-74>.

References

1. Baibulatov, R.Ya., Zubareva, L.V., Sharameeva, O.A. (2025). Problemy i osobennosti tsenoobrazovaniya na optovom rynke elektricheskoi energii i moshchnosti [Problems and features of pricing in the wholesale electricity and capacity market]. Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment [Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management], 19(2), 41–52. <https://doi.org/10.14529/em250204>. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Val'kov, V.A. (2024). Tarifnoe regulirovanie tsen na elektroenergiyu i moshchnost' kak pravovoe sredstvo podderzhki vnedreniya VIE [Tariff regulation of electricity and capacity prices as a legal instrument to support renewable energy implementation]. Yuridicheskaya nauka [Legal Science], 1, 93–96. <https://doi.org/10.24412/2220-5500-2024-1-93-96>. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Dyomina, O.V. (2025). Liberalizatsiya rynka elektroenergii v Rossii: otsenka posledstviy rasshireniya vtoroi tsenovoi zony [Liberalization of the electricity market in Russia: assessment of the effects of expanding the second price zone]. Prostranstvennaya ekonomika [Spatial Economics], 21(3), 72–101. <https://doi.org/10.14530/se.2025.3.072-101>. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Kolomiets, A.R., Kurdin, A.A. (2022). Obshchii rynek elektroenergii EAES: efekty dlya Rossii [Common electricity market of the EAEU: effects for Russia]. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika [Bulletin of Saint Petersburg University. Economics], 38(4), 532–550. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Kolomiets, A.R., Fedorov, S.I. (2023). Ot ierarkhii do rynkov: put' elektroenergetiki k blagosostoyaniyu potrebitelya [From hierarchies to markets: the path of the electric power industry to consumer welfare]. Ekonomicheskaya politika [Economic Policy], 18(3), 46–81. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-3-46-81>. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Lyukshin, A.M., Markarova, D.V. (2025). Analiz metodov gosudarstvennogo regulirovaniya tarifov na uslugi dlya naseleniya v Rossii [Analysis of methods of state tariff regulation for public services in Russia]. Auditorskie vedomosti [Audit Journal], 1, 137–140. <https://doi.org/10.24412/1727-8058-2025-1-137-140>. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Pal'yanov, M.N. (2022). Mekhanizm “sglazhivaniya” perekrestnogo subsidirovaniya mezhdru sub"ektami RF kak osnova kontseptsii sozdaniya edinykh energozon v Rossii [Mechanism of “smoothing” cross-subsidization between regions of the Russian Federation as a basis for unified energy zones]. Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika [Russian Competition Law and Economics], 3(31), 80–87. <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2022-3-31-80-87>. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Pisarev, V.N., Ivanova, M.V., Kushner, G.A. (2025). Realizatsiya instrumenta regul'yatornogo soglasheniya dlya elektroenergeticheskogo kompleksa Astrakhanskoi oblasti [Implementation of regulatory agreement instrument for the

electric power complex of the Astrakhan region]. Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics], 4, 79–85. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-4-79-85>. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Popov, D.S., Bologova, V.V., Shuvalova, D.G. (2023). Perspektivy gosudarstvennogo regulirovaniya tsen i tarifov na uslugi po peredache elektricheskoi energii dlya territorial'nykh setevykh organizatsii [Prospects for state regulation of prices and tariffs for electricity transmission services for territorial grid organizations]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Economics, Entrepreneurship and Law], 13(10), 4193–4210. <https://doi.org/10.18334/epp.13.10.119233>. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Ustyuzhanina, A.S., Paskar', I.N. (2022). Tarifoobrazovanie na rynke elektroenergii raspredelennoi generatsii v Rossii [Tariff formation in the distributed generation electricity market in Russia]. Ekonomika i upravlenie innovatsiyami [Economics and Innovation Management], 1, 65–74. <https://doi.org/10.26730/2587-5574-2022-1-65-74>. (In Russ., abstract in Eng.)

© Головня И.И., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

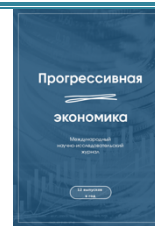
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/modernizacziya-upravleniya-sferoj-obrashheniya-tverdyh-kommunalnyh-othodov-municipalnogo-obrazovaniya/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_101



МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ОБРАЩЕНИЯ ТВЕРДЫХ КОММУНАЛЬНЫХ ОТХОДОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Павленков М.Н., доктор экономических наук, профессор, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Дзержинский филиал, г. Дзержинск, Россия

606000, Дзержинск, пер. Жуковского, д. 2

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1546-4283>

e-mail: kaf-fin-df@yandex.ru

Маева Л.С., кандидат экономических наук, доцент, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Дзержинский филиал, г. Дзержинск, Россия

606000, Дзержинск, пер. Жуковского, д. 2

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2309-5682>

e-mail: mals@bk.ru

Аннотация. Настоящая научная статья посвящена исследованию проблемы модернизации управления сферой обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО) на территории муниципальных образований. В исследовании авторами получены следующие результаты: обоснована необходимость модернизации управления ТКО, предложена организационная модель сервисного (контроллингового) центра, создана архитектура системы стратегического контроллинга, разработан методический подход к прогнозированию объемов ТКО, сформирован метод многокритериальной оценки инвестиционных проектов, разработаны стратегические положения развития сферы ТКО, построена комплексная система обращения с ТКО, представлены практические рекомендации по созданию контроллингового центра. На основе результатов практической апробации доказано, что реализация предлагаемой системы контроллинга позволит муниципальным образованиям повысить эффективность управления сферой ТКО, привлечь долгосрочные инвестиции и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, что в конечном итоге способствует созданию комфортной, безопасной и экологически устойчивой среды для проживания населения. Научная значимость достигнутых исследовательских результатов заключается в развитии теоретических основ контроллинга применительно к сфере обращения с отходами. Практическая ценность данной статьи состоит в создании инструментария, готового к использованию

региональными операторами, органами местного самоуправления и профильными холдингами.

Ключевые слова: муниципальное образование, твердые коммунальные отходы (ТКО), стратегический контроллинг, центры совместного использования, холдинговая структура, комплексная система обращения с отходами, экологическая безопасность, государственно-частное партнерство (ГЧП).

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Павленков М.Н., Маева Л.С. Модернизация управления сферой обращения твердых коммунальных отходов муниципального образования // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 101–113. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_101.

Статья поступила в редакцию: 01.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 04.05.2026 г. Принята к публикации: 07.05.2026 г.

MODERNIZATION OF SOLID WASTE MANAGEMENT IN A MUNICIPALITY

***Pavlenkov M.N.**, Doctor of Economics, Professor, Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, Dzerzhinsk branch, Dzerzhinsk, Russia
606000, Dzerzhinsk, Zhukovsky lane, 2
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1546-4283>
e-mail: kaf-fin-df@yandex.ru*

***Maeva L.S.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Digital Economics, Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, Dzerzhinsky branch, Dzerzhinsk, Russia
606000, Dzerzhinsk, Zhukovsky lane, 2
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2309-5682>
e-mail: mals@bk.ru*

Abstract. This scientific article is devoted to the study of the problem of modernizing the management of municipal solid waste management (MSW) on the territory of municipalities. In the study, the authors obtained the following results: the need to modernize MSW management was substantiated, an organizational model of a service (controlling) center was proposed, the architecture of a strategic controlling system was created, a methodological approach to predicting MSW volumes was developed, a multi-criteria assessment method for investment projects was formed, strategic provisions for the development of MSW were developed, a comprehensive MSW management system was built, practical recommendations were presented to create a controlling center. Based on the results of practical testing, it has been proven that the implementation of the proposed controlling system will allow municipalities to increase the efficiency of MSW management, attract long-term investments and minimize negative environmental impacts, which ultimately contributes to the creation of a comfortable, safe and environmentally sustainable

environment for the population. The scientific significance of the research results achieved lies in the development of the theoretical foundations of controlling in relation to waste management. The practical value of this article is to create tools that are ready for use by regional operators, local governments and specialized holdings.

Keywords: municipal education, solid municipal waste (SMW), strategic controlling, shared use centers, holding structure, integrated waste management system, environmental safety, public-private partnership (PPP).

JEL classification: O13, Q53, Q55.

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

For citation: Pavlenkov M. N., Maeva L.S. (2026). Modernizaciya upravleniya sferoj obrashcheniya tverdyh kommunal'nyh othodov municipal'nogo obrazovaniya [Modernization of solid waste management in a municipality]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 101–113. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_101. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 01/04/2026. Approved after review: 04/05/2026. Accepted for publication: 07/05/2026.

Введение

Экономическое и социальное развитие городских агломераций непосредственно связано с ростом объемов производства, повышением уровня потребления и, как следствие, со значительным увеличением массы образуемых твердых коммунальных отходов. Актуальность решения задач в данной сфере обусловлена необходимостью разработки научно обоснованных и практико-ориентированных аспектов управления, обеспечивающих переход муниципалитетов от устаревших схем к современным, эффективным механизмам администрирования и логистики [6; 7; 8].

Анализ существующих публикаций, включая работы Алимусаева Г.М. [1], Буцаева Д.П. [2], Кириллова А.Н. [3] Воронина П.М., Павленкова М.Н. и других исследователей [7; 8; 9; 10], позволяет выделить некоторые проблемы, определяющие настоящее исследование автора:

- урбанизация городского хозяйства и интенсификация управления;
- ужесточение стандартов и требований к экологии окружающей среды;
- дефицит долгосрочного финансирования и необходимость привлечения внебюджетных источников, в том числе частного капитала;
- потребность в качественном совершенствовании менеджмента и логистических операций в сфере ТКО;
- необходимость создания в системе управления ТКО специализированного центра контроллинга, основанного на принципах общих сервисных центров, что вызвано ростом объемов отходов и увеличением информационных потоков.

Таким образом, перечисленные выше проблемы актуализируют теоретические исследования в направлении построения системы контроллинга управления сферой твердых коммунальных отходов [1; 5].

Материалы и методы

В основе методологии исследования лежит системный подход, сочетающий анализ существующих практик, теоретическое моделирование и разработку прикладных решений. Для решения специфических задач применялись сравнительный и проблемный анализ публикаций и существующих моделей управления в сфере ТКО; моделирование организационных структур, в частности, разработка механизма создания сервисных центров (центров совместного использования) для холдинговых компаний; математическое моделирование и статистический анализ, включая трендовый и регрессионный анализ, для построения прогнозных моделей образования объемов ТКО [3; 4; 15]; метод экспертных оценок и многокритериального анализа [4; 13; 14]; проектный подход.

Результаты и обсуждение

Состояние сферы обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО) в муниципальных образованиях характеризуется сочетанием организационной фрагментарности, высокой затратности действующих логистических схем и недостаточной адаптивности к ужесточающимся экологическим требованиям. Как показывают результаты анализа, проведенного в работах [1; 2; 7; 8] системная проблема заключается не столько в отсутствии технологических решений, сколько в неразвитости управленческих механизмов, обеспечивающих интеграцию процессов сбора, транспортирования, обработки и размещения отходов в единую управленческую вертикаль.

Ключевым фактором, усугубляющим ситуацию, выступает опережающая динамика накопления отходов по отношению к темпам развития инфраструктуры. Согласно данным [9; 11] основной прирост ТКО формируется за счёт жилого фонда, а также учреждений социальной и коммерческой сферы. При этом наблюдается эффект «инфраструктурного запаздывания», при котором мощности существующих объектов обработки и утилизации не успевают за увеличением массы образуемых отходов. В этих условиях традиционные линейные модели управления, ориентированные преимущественно на вывоз и захоронение, исчерпали свой потенциал.

Одним из наиболее перспективных направлений совершенствования управления крупными холдингами и операторами в сфере ТКО является выделение вспомогательных (поддерживающих) процессов в специализированные контроллинговые центры. Предлагаемый подход, обоснованный в работах [7; 8] предполагает функциональное разделение между головной компанией и сервисным центром: за головной структурой сохраняются стратегическое планирование, инвестиционная политика и

управление ключевыми активами, тогда как сервисный центр принимает на себя функции операционного контроллинга, логистического диспетчирования, обработки данных, учёта потоков отходов и взаимодействия с региональными операторами (рисунок 1).



Рис. 1. Архитектура системы стратегического контроллинга в управлении организациями сферы ТКО

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Architecture of the Strategic Controlling System in the Management of Municipal Solid Waste Organizations

Source: compiled by the authors

Такая архитектура позволяет: стандартизировать типовые процессы (учёт объёмов, маршрутизация, документооборот, финансовый мониторинг); обеспечить централизованный сбор и обработку информации в режиме

реального времени; снизить совокупные операционные затраты за счёт эффекта масштаба и исключения дублирования функций; создать основу для масштабирования бизнеса при выходе на новые территории.

Описанная на рисунке 1 архитектура системы стратегического контроллинга базируется на принципах построения общих сервисных центров (Shared Service Centers), адаптированных к специфике сферы обращения с отходами. Её ключевым элементом выступает хранилище данных (Data Warehouse), аккумулирующее информацию об объёмах образования, перемещениях, фактических затратах, исполнении контрактов и ключевых показателях эффективности. На этой основе формируются аналитические отчёты для стратегического и оперативного управления.

Развитие инфраструктуры обращения с отходами требует привлечения значительных долгосрочных инвестиций, включая механизмы государственно-частного партнёрства. Однако, как показывает практика, одним из барьеров для инвесторов остаётся высокая неопределённость в отношении будущих объёмов рынка. Для её снижения авторами разработан методический подход к прогнозированию объёмов образования ТКО, сочетающий трендовый и регрессионный анализ [3; 4; 15].

В отличие от упрощённых нормативных методов, предлагаемый подход учитывает динамику численности и структуры населения, изменение уровня потребления и товарооборота, сезонные колебания, влияние отдельного сбора и нормативно-правовых ограничений.

Построенные на основе ретроспективных данных за 5–10 лет регрессионные модели позволяют формировать многовариантные сценарии (инерционный, умеренно-оптимистичный, целевой), которые служат основой для разработки инвестиционных планов, обоснования мощности объектов обработки и утилизации, а также расчёта тарифных последствий. Применение такого подхода повышает объективность прогнозов и снижает инвестиционные риски.

Отбор инвестиционных проектов в сфере ТКО осложняется необходимостью учёта не только экономической эффективности (NPV, IRR, срок окупаемости), но и экологических и социальных эффектов. В связи с этим в исследовании предложен метод многокритериальной оценки, адаптированный к отраслевой специфике [4; 13; 14].

Метод включает:

1. Формирование системы критериев, объединённых в три группы:
 - экономические (стоимость строительства, операционные затраты, тарифная нагрузка, бюджетная эффективность);
 - экологические (сокращение объёмов захоронения, снижение выбросов, соответствие наилучшим доступным технологиям);
 - социальные (создание рабочих мест, влияние на качество жизни, общественная приемлемость).

2. Нормализацию показателей и их приведение к сопоставимому виду.
3. Использование методов экспертного оценивания для определения весовых коэффициентов.

4. Интегральную оценку проектов на основе аддитивной свертки или методов ранжирования (например, метода анализа иерархий).

Такой подход позволяет органам местного самоуправления и инвесторам обоснованно выбирать проекты, обеспечивающие баланс между экономической эффективностью, экологической безопасностью и социальной приемлемостью. Достижение долгосрочных целей в сфере обращения с отходами требует перехода от точечных мероприятий к системной организации всех этапов технологической цепочки. В исследовании разработана структура комплексной системы обращения с ТКО, представленная на рисунке 2.

Данная система охватывает:

- организацию раздельного сбора отходов у населения и юридических лиц;
- создание логистической инфраструктуры (перегрузочные станции, маршрутизация, контроль потоков);
- развитие мощностей по обработке, сортировке, утилизации и обезвреживанию;
- минимизацию захоронения с постепенным выводом из эксплуатации устаревших полигонов;
- экономические и административные регуляторы (тарифная политика, налоговые стимулы для переработчиков, расширенная ответственность производителей).

Важным элементом системы является её увязка со стратегическим планом развития сферы, который учитывает интересы всех стейкхолдеров: органов власти, бизнеса, населения. Предложенный подход к стратегическому планированию базируется на принципах цикличности, что соответствует переходу к модели экономики замкнутого цикла (circular economy), обозначенной в работах [2; 6; 11].

Разработанные организационные и методические решения прошли апробацию в рамках подготовки управленческих решений для одного из холдингов, осуществляющего деятельность в сфере обращения с отходами в нескольких муниципальных образованиях. Результаты внедрения показали снижение логистических издержек на 8–12%, сокращение времени обработки отчётной информации и повышение точности прогнозов образования отходов.



Рис. 2. Схема комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами

Источник: составлено авторами

Fig. 2. Scheme of an integrated system for managing municipal solid waste

Source: compiled by the authors

Проведённое исследование позволило сформулировать следующие основные выводы. Сложившиеся модели управления сферой ТКО на муниципальном уровне не отвечают современным вызовам: рост объёмов отходов опережает развитие инфраструктуры, а разрозненность

операционных и информационных процессов приводит к необоснованному росту затрат и экологическим рискам. Требуется совершенствование управления сферой ТКО.

Выделение вспомогательных процессов в специализированный контроллинговый центр на базе холдинговых структур является обоснованным организационным решением, позволяющим стандартизировать учёт, логистику и отчётность, обеспечить обработку данных в реальном времени и создать условия для привлечения внебюджетных инвестиций. Долгосрочное прогнозирование объёмов образования отходов выступает базовым условием для проектирования инфраструктуры, расчёта тарифов и снижения инвестиционных рисков. Предложенный авторами комбинированный метод (трендовый + регрессионный анализ) превосходит нормативные подходы по точности и адаптивности.

Инвестиционные решения в сфере ТКО не могут основываться исключительно на финансовых показателях. Разработанный многокритериальный подход позволяет сбалансировать экономические, экологические и социальные эффекты, что особенно важно для муниципальных образований с ограниченными бюджетами и высокими экологическими требованиями. Стратегия развития сферы ТКО должна носить комплексный межведомственный характер, интегрируя интересы региональных операторов, переработчиков, населения, регулирующих органов и инвесторов. Переход к экономике замкнутого цикла возможен только при одновременном развитии раздельного сбора, перерабатывающих мощностей и экономических стимулов.

Заключение

В результате проведённого исследования обоснована необходимость модернизации управления ТКО. Рассмотрены особенности сферы ТКО: опережающий рост объёмов отходов по сравнению с развитием инфраструктуры, отсутствие интеграции процессов управления, дефицит долгосрочного финансирования. Определено, что точечные технологические улучшения без организационной перестройки слабо влияют на эффективность работы этой сферы.

Описана архитектура выделения вспомогательных процессов в специализированный центр в составе холдинговых структур. Такой подход обеспечивает стандартизацию операций, централизацию обработки данных, снижение операционных затрат и повышает эффективность деятельности. Предложена многоуровневая система стратегического контроллинга, включающая хранилище данных, аналитический модуль, блок стратегического планирования и контур обратной связи. Система позволяет трансформировать операционные данные в управленческие решения и обеспечивает контроль достижения ключевых показателей эффективности.

Разработан методический подход к прогнозированию объёмов ТКО, основанный на трендовом и регрессионном анализе, учитывающий динамику численности населения, уровень потребления, сезонность и изменения состояния городской среды. Представленный методический подход к прогнозированию объёмов ТКО повышает объективность прогнозов и служит основой для инвестиционного планирования и обоснования мощностей перерабатывающей инфраструктуры.

Предложена многокритериальная оценка инвестиционных проектов в сфере ТКО, интегрирующая экономические (NPV, IRR, тарифная нагрузка), экологические (снижение захоронения, выбросы) и социальные (рабочие места, общественная приемлемость) критерии с использованием весовых коэффициентов и аддитивной свёртки. Метод позволяет ранжировать проекты в условиях разнородных целей стейкхолдеров. Сформулированы принципы стратегии, базирующиеся на переходе к экономике замкнутого цикла: стимулирование раздельного сбора, гибкая тарифная политика, налоговые льготы для переработчиков, развитие государственно-частного партнёрства и поэтапное сокращение захоронения.

Разработана структурная схема, охватывающая все технологические этапы – от раздельного сбора и логистики до обработки, утилизации и минимизации захоронения – с интеграцией экономических и административных регуляторов. На примере конкретного холдинга подготовлены организационные, методические и информационные рекомендации по внедрению контроллингового центра, включая распределение функций, состав показателей и регламенты информационного обмена. Апробация подтвердила снижение логистических издержек на 8–12%.

Литература

1. Алимусаев Г.М. Управление отходами на системной основе: перспективы развития: монография / Г.М. Алимусаев. - М., 2024. 167 с.
2. Буцаев Д.П. «Мусорная» реформа: на пути к экономике замкнутого цикла / Д.П. Буцаев // Бюджет. - 2023. № 5. С. 54-57
3. Кириллова А.Н., Мусинова Н.Н. Структуризация проблем, технологий и механизмов реализации стратегий в сфере обращения с отходами // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10–1 (87). С. 910–914.
4. Спирина Л.И. О развитии межтерриториального взаимодействия и сотрудничества в сфере обращения с отходами / Л.И. Спирина // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 6. С. 656–663
5. Седаш Т.Н. Развитие форм проектного финансирования в сфере обращения с ТКО в России / Т.Н. Седаш // Финансовая жизнь. 2023. № 1. С. 13-16

6. Скобелев Д.О. Эволюция технологий и построение экономики замкнутого цикла // Экономическая повестка 2020-х годов: сборник тезисов Ежегодной научной конференции «Ломоносовские чтения – 2020», Секция экономических наук, Москва, 20–24 октября 2020 г. / науч. ред. А. И. Худокормов, Л. А. Тутов, А. А. Пороховский и др. – М.: МГУ им. М. В. Ломоносова. С. 849–851.

7. Павленков М.Н., Воронин П.М. Управление сферой обращения твердых бытовых отходов муниципального образования. М.: ОАО «ИТКОР», 2016. 164 с.

8. Павленков М.Н., Воронин П.М. Контроллинг управления сферой обращения твердых бытовых отходов муниципального образования. М.: Академия бизнес-администрирования, 2016. 160 с.

9. Павленков М.Н., Воронин П.М. Особенности образования и источники загрязнения городской территории // Теория и практика общественного развития. 2013. № 12. С. 107.

10. Павленков М.Н., Воронин П.М., Маева Л.С. Некоторые вопросы прогнозирования объемов твердых бытовых отходов муниципального образования // Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики». Уфа: Аэтерна, 2014. С. 66–69.

11. Формирование системы раздельного сбора твердых коммунальных отходов как одного из приоритетных направлений перехода к экономике замкнутого цикла / М.И. Исаева, Е.Г. Хмельченко, М.А. Черкасова [и др.] // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 65–73

12. Enterprice development factors control / Pavlenkov M.N. [et al.]. // European Research Studies Journal. 2017. Vol. 20. № 2. P. 309–319.

13. Pavlenkov M.N., Voronin P.M., Zhuravleva T.V. The Method of Cluster Anaiysis Estimation of Investment Projects // Eastern European Scientific Journal (Germany- Dusseldorf). 2015. № 3. P. 94–98.

14. Pavlenkov M.N., Voronin P.M., Larionov V.G. The Method for Evaluation and Selection of Investment Projects in the Field of Municipal Waste Management // Indian Journal of Science and Technology. 2016. № 47. P. 151–155.

15. Pavlenkov M.N., Voronin P.M., Larionov V.G. Approach to predictive modelling of total municipal solid waste removal volumes // Biofuels. 2017. № 3. P. 373–376

16. Pavlenkov M.N., Voronin P.M., Maeva L.S. Formation of Prognostic Funtions in Solid Waste // Eastern European Scientific Journal (Germany- Dusseldorf). 2015. № 3. P. 90–94.

References

1. Alimusayev, G.M. (2024). Upravlenie otkhodami na sistemnoi osnove: perspektivy razvitiya [Waste management on a systemic basis: development prospects]. Moscow, 167. (In Russ.)
2. Butsaev, D.P. (2023). “Musornaya” reforma: na puti k ekonomike zamknutogo tsikla [“Waste” reform: towards a circular economy]. Byudzhets [Budget], 5, 54–57. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Kirillova, A.N., Musinova, N.N. (2017). Strukturizatsiya problem, tekhnologii i mekhanizmov realizatsii strategii v sfere obrashcheniya s otkhodami [Structuring problems, technologies and mechanisms for implementing strategies in waste management]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and Entrepreneurship], 10–1(87), 910–914. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Spirina, L.I. (2024). O razvitii mezhterritorial'nogo vzaimodeistviya i sotrudnichestva v sfere obrashcheniya s otkhodami [On the development of interterritorial cooperation in waste management]. Ekonomika i upravlenie [Economics and Management], 30(6), 656–663. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Sedash, T.N. (2023). Razvitie form proektnogo finansirovaniya v sfere obrashcheniya s TKO v Rossii [Development of project financing forms in municipal solid waste management in Russia]. Finansovaya zhizn' [Financial Life], 1, 13–16. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Skobelev, D.O. (2020). Evolyutsiya tekhnologii i postroenie ekonomiki zamknutogo tsikla [Evolution of technologies and development of a circular economy]. In: Ekonomicheskaya povestka 2020-kh godov [Economic agenda of the 2020s]. Moscow: MGU im. M.V. Lomonosova, 849–851. (In Russ.)
7. Pavlenkov, M.N., Voronin, P.M. (2016). Upravlenie sferoi obrashcheniya tverdykh bytovykh otkhodov munitsipal'nogo obrazovaniya [Management of municipal solid waste sector]. Moscow: ITKOR, 164. (In Russ.)
8. Pavlenkov, M.N., Voronin, P.M. (2016). Kontrolling upravleniya sferoi obrashcheniya tverdykh bytovykh otkhodov munitsipal'nogo obrazovaniya [Controlling of municipal solid waste management]. Moscow: Akademiya biznes-administrirovaniya, 160. (In Russ.)
9. Pavlenkov, M.N., Voronin, P.M. (2013). Osobennosti obrazovaniya i istochniki zagryazneniya gorodskoi territorii [Features of waste generation and sources of urban pollution]. Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya [Theory and Practice of Social Development], 12, 107. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Pavlenkov, M.N., Voronin, P.M., Maeva, L.S. (2014). Nekotorye voprosy prognozirovaniya ob'emov tverdykh bytovykh otkhodov munitsipal'nogo obrazovaniya [Issues of forecasting municipal solid waste volumes]. In: Aktual'nye problemy ekonomiki [Actual problems of economics]. Ufa: Aeterna, 66–69. (In Russ.)
11. Isaeva, M.I., Khmel'chenko, E.G., Cherkasova, M.A. et al. (2023). Formirovanie sistemy razdel'nogo sbora tverdykh kommunal'nykh otkhodov kak

odnogo iz prioritetnykh napravlenii perekhoda k ekonomike zamknutogo tsikla [Formation of a separate waste collection system as a priority direction of circular economy transition]. Munitsipal'naya akademiya [Municipal Academy], 1, 65–73. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Pavlenkov, M.N. et al. (2017). Enterprise development factors control. European Research Studies Journal, 20(2), 309–319. (In Eng.)

13. Pavlenkov, M.N., Voronin, P.M., Zhuravleva, T.V. (2015). The Method of Cluster Analysis Estimation of Investment Projects. Eastern European Scientific Journal, 3, 94–98. (In Eng.)

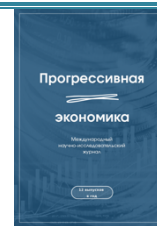
14. Pavlenkov, M.N., Voronin, P.M., Larionov, V.G. (2016). The Method for Evaluation and Selection of Investment Projects in the Field of Municipal Waste Management. Indian Journal of Science and Technology, 47, 151–155. (In Eng.)

15. Pavlenkov, M.N., Voronin, P.M., Larionov, V.G. (2017). Approach to predictive modelling of total municipal solid waste removal volumes. Biofuels, 3, 373–376. (In Eng.)

16. Pavlenkov, M.N., Voronin, P.M., Maeva, L.S. (2015). Formation of Prognostic Functions in Solid Waste. Eastern European Scientific Journal, 3, 90–94. (In Eng.)

© Павленков М.Н., Маева Л.С., 2026

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/issledovanie-mikropredprinimatelstva-v-ekonomike-dannyh/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 005.52:330.322
DOI: 10.54861/27131211_2025_5_114



ИССЛЕДОВАНИЕ МИКРОПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ ДАННЫХ

*Овчинская Я.И., Соискатель, Базовая кафедра Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ», «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия
115054, Москва, Стремянный переулок, д. 36
e-mail: iana2005@yandex.ru*

Аннотация. Традиционные подходы к анализу предпринимательства оставляют микропредпринимательство в тени крупного и малого бизнеса, а классические классификации бизнес-моделей не учитывают превращение данных в стратегический ресурс. Актуальность исследования обусловлена тем, что становление экономики данных требует пересмотра статуса микропредприятий и создания новых аналитических инструментов. Цель исследования – обосновать выделение микропредпринимательства как самостоятельной формы предпринимательства в экономике данных, проследить эволюцию его бизнес-моделей и разработать их классификацию по признаку «роль данных в создании ценности». На основе теорий предпринимательства (Р. Кантильон, Ж.-Б. Сэй, Й. Шумпетер, П. Друкер), теории факторов производства и концепции цифровой ренты предложена периодизация развития цифровой экономики (цифровизация – цифровая трансформация – экономика данных). Автором выделены качественные отличия микропредприятий от малого бизнеса, определяющие их самостоятельность: масштаб, ресурсная база, организационные формы, социальная функция. Результатом исследования является авторская классификация бизнес-моделей, включающая три типа: с данными как вспомогательным ресурсом, как операционным драйвером и как продуктом. На основе эмпирических данных о платформенной занятости (ФНС, Data Insight) обосновано выделение «гибридного ядра» микропредпринимательства (продавцы на маркетплейсах, фрилансеры, водители агрегаторов, арендодатели шеринговых платформ). Практическая значимость результатов исследования заключается в создании аналитической рамки для оценки цифровой зрелости микробизнеса и проектирования мер государственной поддержки, учитывающих степень интеграции в экономику данных.

Ключевые слова: микропредпринимательство, экономика данных, бизнес-модель, цифровая рента, data-driven подход, самозанятые, гибридное ядро, платформенная занятость.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Овчинская Я.И. Исследование микропредпринимательства в экономике данных // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 114–122. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_114.

Статья поступила в редакцию: 03.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 08.05.2026 г. Принята к публикации: 12.05.2026 г.

MICROENTERPRISE RESEARCH IN THE DATA ECONOMY

*Ovchinskaya Y.I., Applicant, Basic Department of the KAPITANY Charitable Foundation for the Support of Educational Programs, "Innovative Management and Social Entrepreneurship", Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
115054, Moscow, Stremyanny Lane, 36
e-mail: iana2005@yandex.ru*

Abstract. Traditional approaches to business analysis leave microenterprises in the shadow of large and small businesses, and classical classifications of business models do not take into account the transformation of data into a strategic resource. The relevance of the research is due to the fact that the development of the data economy requires a revision of the status of microenterprises and the creation of new analytical tools. The purpose of the study is to substantiate the identification of microenterprise as an independent form of entrepreneurship in the data economy, to trace the evolution of its business models and to develop their classification on the basis of "the role of data in value creation". Based on the theories of entrepreneurship (R. Cantillon, J.-B. Say, J. Schumpeter, P. Drucker), the theory of factors of production and the concept of digital rent, a periodization of the development of the digital economy (digitalization – digital transformation – data economy) is proposed. The author highlights the qualitative differences between microenterprises and small businesses that determine their independence: scale, resource base, organizational forms, and social function. The result of the research is the author's classification of business models, which includes three types: with data as an auxiliary resource, as an operational driver and as a product. Based on empirical data on platform employment (FTS, Data Insight), the allocation of a "hybrid core" of microenterprises (sellers on marketplaces, freelancers, aggregator drivers, landlords of sharing platforms) is justified. The practical significance of the research results lies in creating an analytical framework for assessing the digital maturity of microbusiness and designing government support measures that take into account the degree of integration into the data economy.

Keywords: micro-entrepreneurship, data economy, business model, digital rent, data-driven approach, self-employed, hybrid core, platform employment.

JEL classification: O38, D2, L11.

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

For citation: Ovchinskaya Y.I. (2026). Issledovanie mikropredprinimatel'stva v ekonomike dannykh [Microenterprise research in the data economy]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 114–122. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_114. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 03/04/2026. Approved after review: 08/05/2026. Accepted for publication: 12/05/2026.

Введение

Становление экономики данных сопровождается фундаментальным сдвигом в понимании роли информации в создании стоимости. Если в индустриальной экономике ключевыми факторами производства выступали труд, капитал и земля, то на современном этапе информация конституируется как самостоятельный фактор, а данные – как стратегический ресурс. Трансформация порождает новые формы предпринимательской активности и требует переосмысления сложившихся классификаций. Микропредпринимательство, долгое время рассматривавшееся как пассивная подгруппа малого бизнеса, в условиях экономики данных демонстрирует качественные отличия, позволяющие ставить вопрос о его самостоятельности как формы предпринимательства. По данным ФНС России, к концу 2025 года численность самозанятых граждан превысила 15,3 млн человек, а их совокупный доход – 3 трлн рублей [1]. Наблюдаемые масштабы позволяют судить не только о массовой легализации теневой активности, но и о формировании особого сегмента экономики, функционирующего преимущественно на цифровых платформах и опирающегося на данные как источник ценности.

Традиционные инструменты анализа предпринимательства, разработанные в доцифровую эпоху, не улавливают специфики микропредпринимательства в экономике данных. Показатели численности и выручки фиксируют количественные параметры, но оставляют в тени качественные трансформации бизнес-моделей, роль платформенных экосистем и асимметрию в доступе к данным. Возникает потребность в разработке теоретической рамки, которая, во-первых, обосновывает самостоятельность микропредпринимательства как формы предпринимательства в экономике данных, а во-вторых, предлагает классификацию его бизнес-моделей, релевантную новым реалиям.

Цель настоящей статьи – обосновать выделение микропредпринимательства как самостоятельной формы предпринимательства в экономике данных, проследить эволюцию его бизнес-моделей и предложить их классификацию по признаку «роль данных в создании ценности».

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет системный подход в сочетании с историко-генетическим методом, позволяющим проследить эволюцию бизнес-моделей в их временной развертке, и методами классификации и сравнительного анализа. Теоретический фундамент образуют: классические теории предпринимательства (Р. Кантильон, Ж.-Б. Сэй, Й. Шумпетер, П. Друкер), теория факторов производства, концепция цифровой ренты, а также современные исследования микропредпринимательства и платформенной экономики [2–6].

Эмпирической базой исследования послужили данные ФНС России о динамике численности и доходов самозанятых, аналитические доклады о платформенной экономике, а также результаты исследований российских и зарубежных авторов (И.В. Ершова, Л.С. Серова, Г.И. Ибрагимова, Е.Б. Хоменко, G. Węgrzyn и др.) [7–10]. Нормативно-правовую базу составили Федеральный закон № 209-ФЗ и законодательство о налоге на профессиональный доход.

Результаты

Проведенный анализ показал, что микропредпринимательство обладает рядом качественных отличий от малого бизнеса, зафиксированных как в нормативно-правовых актах, так и в эмпирических исследованиях. В таблице 1 систематизированы ключевые различия по пяти критериям.

Таблица 1

Сопоставление малого предприятия и микропредприятия

Table 1

Comparison of small enterprise and micro-enterprise

Критерий	Малое предприятие	Микропредприятие
Масштаб деятельности	Региональная и межрегиональная экспансия	Преимущественно локальные рынки
Ресурсная база	Диверсифицированный доступ к финансированию	Жесткая ресурсная ограниченность, высокая роль собственных средств
Социальная функция	Создание рабочих мест	Дополнительно – формирование слоя мелких собственников, поддержка самозанятости
Организационные формы	Широкий набор, включая корпоративные структуры	Преобладание ИП и ООО с минимальной численностью
Место в МСП	Один из уровней системы МСП	Наиболее массовый и динамичный сегмент

Источник: составлено автором на основе [7–9]

Source: compiled by the author based on [7–9]

Доля микропредприятий в структуре МСП устойчиво превышает 80%, при этом их деятельность ориентирована на локальные рынки и

характеризуется высокой персонализацией управления [8]. В условиях экономики данных к этим признакам добавляются: зависимость от цифровых платформ, ограниченный доступ к аналитическим инструментам и асимметрия в распределении выгод от использования данных [10].

Принципиально важным для целей настоящего исследования является разграничение понятий «данные» и «информация». Данные представляют собой зафиксированные сведения о фактах и событиях – это ресурс, сырой материал. Информация же – результат обработки, анализа и интерпретации данных, придающий им потребительскую ценность. Соответственно, данные выступают как ресурс, а информация – как фактор производства. Доходом от использования информации как фактора производства является цифровая рента – специфическая форма экономической ренты, извлекаемая субъектами, обладающими возможностями по сбору, обработке и монетизации данных.

На основе теории жизненного цикла предложена периодизация, включающая три фазы, различающиеся способом преобразования данных в информацию и извлечения цифровой ренты, а также соответствующими видами бизнес-моделей микропредпринимательства (таблица 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика фаз развития цифровой экономики и эволюция бизнес-моделей

Table 2

Comparative characteristics of digital economy development phases and business model evolution

Критерий	Цифровизация	Цифровая трансформация	Экономика данных
Ресурс	Данные	Большие данные	Большие данные
Фактор производства	Информация	Информация	Информация
Способ преобразования	Оцифровка и хранение	Алгоритмическая обработка	Искусственный интеллект, предиктивная аналитика
Доход	Цифровая рента (точечная)	Цифровая рента (системная)	Цифровая рента (монетизация данных)
Вид бизнес-модели	Традиционная офлайн-модель	Кооперационно-финансовая модель	Платформенная и data-ориентированная модели

Источник: составлено автором на основе [4; 10]

Source: compiled by the author based on [4; 10]

На фазе экономики данных конкурентоспособность микропредприятий определяется их способностью генерировать, обрабатывать и монетизировать данные. Предпринимательские структуры всё активнее применяют data-driven подход – методологию принятия управленческих решений на основе объективных данных, которая позволяет реализовывать персонализированные

ценностные предложения и предиктивную аналитику, ранее доступную только крупным компаниям.

В результате описанных выше трансформаций возрастает необходимость теоретического разграничения бизнес-моделей в зависимости от степени и характера вовлечения данных в процессы формирования потребительской ценности и извлечения дохода. В связи с этим для достижения цели исследования представляется целесообразным ввести дополнительный классификационный признак – «роль данных в создании ценности», позволяющий дифференцировать бизнес-модели по уровню интеграции данных в хозяйственную деятельность предприятия.

Авторская классификация бизнес-моделей по признаку «роль данных в создании ценности» представлена на рис. 1.

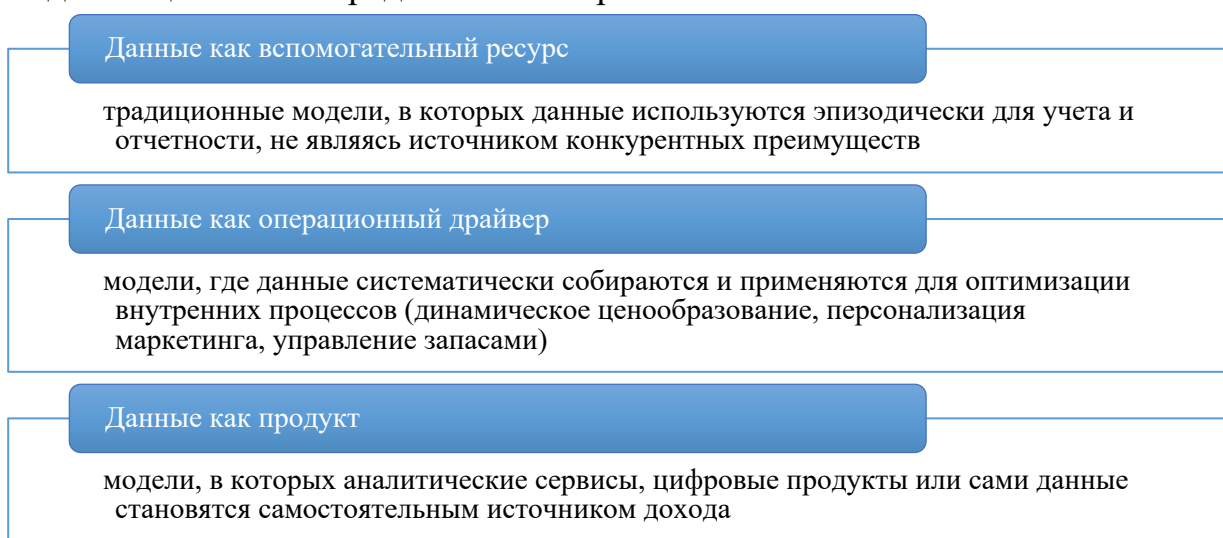


Рис. 1. Авторская классификация бизнес-моделей по признаку «роль данных в создании ценности»

Источник: составлено автором

Fig. 1. The author's classification of business models on the basis of "the role of data in value creation"

Source: compiled by the author

Особую роль в экономике данных играют самозанятые граждане, чья бизнес-модель в значительной степени опирается на цифровую инфраструктуру и данные как ресурс создания ценности. По данным ФНС и исследований платформенной занятости, среди самозанятых выделяются четыре ключевые группы: продавцы на маркетплейсах, исполнители на биржах фриланса, водители агрегаторов, арендодатели на шеринговых платформах [1; 11]. Указанные группы образуют «гибридное ядро» микропредпринимательства, где предприниматель формально независим, но экономически и технологически интегрирован в инфраструктуру платформы. По данным Data Insight, в 2025 году доля универсальных маркетплейсов в

общем объеме онлайн-заказов достигла 81%, а в денежном выражении – 62% оборота рынка [12].

Таким образом, развитие экономики данных способствует формированию новой модели микропредпринимательства, основанной на платформенной интеграции и использовании цифровой инфраструктуры как ключевого фактора создания стоимости. При этом зависимость самозанятых от цифровых платформ свидетельствует о трансформации традиционных форм предпринимательской автономии в сторону платформенно-опосредованных экономических отношений.

Заключение

Проведенное исследование позволяет рассматривать микропредпринимательство как самостоятельную форму предпринимательства, обладающую качественными отличиями от малого бизнеса, которые усиливаются при переходе к экономике данных. Предложенная периодизация цифровой экономики и классификация бизнес-моделей создают методологическую основу для дифференцированной оценки цифровой зрелости микропредприятий и проектирования адресных мер государственной поддержки. Выделение гибридного ядра платформенной занятости акцентирует необходимость разработки специализированных инструментов анализа и поддержки, учитывающих двойственную природу таких субъектов – формальную независимость при глубокой технологической интеграции в платформенные экосистемы. Перспективы дальнейших исследований автора связаны с разработкой многокритериальной системы оценки эффективности бизнес-моделей микропредпринимательства и ее апробацией на эмпирическом материале.

Литература

1. ФНС России: количество самозанятых в 2025 году выросло до 15,3 млн человек // Интерфакс. URL: <https://iz.ru/2091183/2026-05-05/stalo-izvestno-ob-uvelichenii-chisla-samozaniatykh-v-rossii-na-chetvert>.
2. Кантильон Р. Очерк о торговле // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков : в 5 т. М.: Мысль, 2004. Т. 1. С. 278–300.
3. Сэй Ж.-Б. Трактат по политической экономии. М.: Дело, 2000. 232 с.
4. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
5. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007. 432 с.
6. Кусков В.М. Вопросы теории бизнеса: становление и развитие // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов. 2018. № 1. С. 244–251.

7. Ершова И.В. Микропредприятие: «микро» не значит «малое» // Предпринимательское право. 2018. № 2. С. 11–18.
8. Серова Л.С., Чуракова И.Ю. Микропредприятие: новая единица российского бизнес-ландшафта // Российское предпринимательство. 2012. № 12 (210). С. 38–43.
9. Ибрагимова Г.И. Сущность и роль микробизнеса. Социальная функция микропредприятий // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2014. № 4. С. 50–55.
10. Węgrzyn G. Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the Digital Economy: Barriers to Digitalisation // Krakow Review of Economics and Management. 2025. Vol. 1008, Issue 2. P. 91–109.
11. Трофимова Е.В., Троицкий Н.А. Цифровой бизнес, микропредпринимательство и самозанятость: синергия, обеспечивающая инновации // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2023. № 8 (108). С. 112–121.
12. Малый бизнес в эпоху платформенной экономики: маркетинг как ключ к выживанию и росту // Ведомости. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/10/28/malii-biznes-v-epohu-platformennoi-ekonomiki-marketing-kak-klyuch-k-vizhivaniyu-i-rostu.

References

1. FNS Rossii: kolichestvo samozanyatykh v 2025 godu vyroslo do 15,3 mln chelovek [Federal Tax Service of Russia: the number of self-employed in 2025 increased to 15.3 million people]. Interfaks [Interfax]. Retrieved from: <https://iz.ru/2091183/2026-05-05/stalo-izvestno-ob-uvelichenii-chisla-samozanyatykh-v-rossii-na-chetvert>. (In Russ.)
2. Kantil'on, R. (2004). Ocherk o trgovle [Essay on Trade]. In: Mirovaya ekonomicheskaya mysl'. Skvoz' prizmu vekov [World Economic Thought Through the Prism of Centuries]. Moscow: Mysl', 1, 278–300. (In Russ.)
3. Sei, Zh.-B. (2000). Traktat po politicheskoi ekonomii [Treatise on Political Economy]. Moscow: Delo, 232. (In Russ.)
4. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Shumpeter, I.A. (1982). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya [Theory of Economic Development]. Moscow: Progress, 455. (In Russ.)
5. Biznes i innovatsii. Druker, P.F. (2007). Biznes i innovatsii [Business and Innovation]. Moscow: Vil'yams, 432. (In Russ.)
6. Kuskov, V.M. (2018). Voprosy teorii biznesa: stanovlenie i razvitie [Issues of business theory: formation and development]. Problemy sovershenstvovaniya organizatsii proizvodstva i upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami [Problems of improving production organization and management of industrial enterprises], 1, 244–251. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Ershova, I.V. (2018). Mikropredpriyatie: “mikro” ne znachit “maloe” [Microenterprise: “micro” does not mean “small”]. *Predprinimatel'skoe pravo* [Entrepreneurial Law], 2, 11–18. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Serova, L.S., Churakova, I.Yu. (2012). Mikropredpriyatie: novaya edinita rossiiskogo biznes-landshafta [Microenterprise: a new unit of the Russian business landscape]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 12(210), 38–43. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Ibragimova, G.I. (2014). Sushchnost' i rol' mikrobiznesa. Sotsial'naya funktsiya mikropredpriyatii [Essence and role of microbusiness. Social function of microenterprises]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo* [Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law], 4, 50–55. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Węgrzyn, G. (2025). Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the Digital Economy: Barriers to Digitalisation. *Krakow Review of Economics and Management*, 1008(2), 91–109. (In Eng.)
11. Trofimova, E.V., Troitskii, N.A. (2023). Tsifrovoi biznes, mikropredprinimatel'stvo i samozanyatost': sinergiya, obespechivayushchaya innovatsii [Digital business, microentrepreneurship and self-employment: synergy enabling innovation]. *Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina (MGYuA)* [Courier of Kutafin Moscow State Law University (MSAL)], 8(108), 112–121. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Malyi biznes v epokhu platformennoi ekonomiki: marketing kak klyuch k vyzhivaniyu i rostu [Small business in the era of platform economy: marketing as the key to survival and growth]. *Vedomosti* [Vedomosti]. Retrieved from: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/10/28/malii-biznes-v-epohu-platformennoi-ekonomiki-marketing-kak-klyuch-k-vizhivaniyu-i-rostu. (In Russ.)

© Овчинская Я.И., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

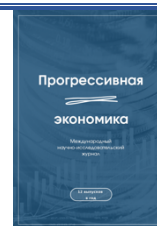
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/puti-sovershenstvovaniya-importozameshheniya-v-sfere-uslug-gostepriimstva/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.48

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_123



ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ ГОСТЕПРИИМСТВА

*Шерстобитов Д.С., аспирант, Сочинский государственный университет,
г. Сочи, Россия*

*354003, Сочи, Пластунская ул., д. 94
e-mail: diman222247@gmail.com*

*Сердюкова Н.К., кандидат экономических наук, доцент, заведующая
кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса, Сочинский
государственный университет, г. Сочи, Россия*

*354003, Сочи, Пластунская ул., д. 94
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8184-6304>
e-mail: nserdyukova@sutr.ru*

Аннотация. Целью статьи является поиск путей совершенствования импортозамещения в сфере услуг гостеприимства. Проведённое исследование показало, что реализуемые на фоне усиления санкционных ограничений меры носят реактивный, точечный характер, а единой политики импортозамещения, учитывающей текущие дефициты в этой сфере и региональную специфику не существует. В этой связи систематизация путей совершенствования процессов импортозамещения может стать полезным инструментом для формирования региональных и федеральных программ, реализация которых в долгосрочной перспективе позволит достичь высокого уровня конкурентоспособности отечественной сферы гостеприимства. В работе использовались методы системного анализа, сравнительного статистического анализа, обобщения, изучения мнения экспертов. В совокупности это позволило сформулировать три ключевые направления, нуждающиеся в разработке и реализации организационно-экономических мер, направленных, во-первых, на формирование национального брендового капитала в сфере гостиничного бизнеса, во-вторых, на развитие национальных систем лояльности с включением в них всех организационных структур, создающих турпродукт, в-третьих, на создание цифровой туристской экосистемы как основы эффективного взаимодействия и интеграции предприятий и организаций туристского сектора экономики. Практическая значимость полученных результатов сводится к тому, что между мероприятиями,

направленными на совершенствование импортозамещения, установлена системная взаимосвязь и показано, что при совместном их решении будут достигаться наиболее значимые для сферы гостеприимства результаты. Полученные выводы и рекомендации могут стать основой концептуального подхода к формированию организационно-экономического механизма импортозамещения в сфере услуг гостеприимства.

Ключевые слова: импортозамещение, сфера услуг, гостеприимство, инновации, бренд, лояльность, экосистема.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Шерстобитов Д.С., Сердюкова Н.К. Пути совершенствования импортозамещения в сфере услуг гостеприимства // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 123–139. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_123.

Статья поступила в редакцию: 28.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 12.05.2026 г. Принята к публикации: 13.05.2026 г.

PATHWAYS FOR ENHANCING IMPORT SUBSTITUTION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

*Sherstobitov D.S., Postgraduate Student, Sochi state university, Sochi, Russia
354003, Sochi, Plastunskaya st., 94
e-mail: diman222247@gmail.com*

*Serdyukova N.K., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of
Department of Hotel and Restaurant Business Sochi state university, Sochi, Russia
354003, Sochi, Plastunskaya st., 94
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8184-6304>
e-mail: nserdyukova@sutr.ru*

Abstract. The aim of this article is to identify ways to improve import substitution in the hospitality services sector. The study has shown that the measures implemented against the backdrop of intensifying sanctions are reactive and fragmented in nature, while a unified import substitution policy that accounts for the current deficits in this sector and its regional specifics is lacking. In this regard, the systematization of pathways for improving import substitution processes can serve as a useful tool for designing regional and federal programs, the long-term implementation of which will enable the domestic hospitality sector to achieve a high level of competitiveness. The research employs methods of systems analysis, comparative statistical analysis, generalization, and expert opinion review. Taken together, these methods have made it possible to identify three key areas requiring the development and implementation of organizational and economic measures aimed, first, at building national brand equity in the hotel industry; second, at developing national loyalty systems that incorporate all organizational structures involved in creating the tourism product; and third, at establishing a digital tourism ecosystem as the foundation for effective interaction and integration among enterprises and

organizations within the tourism sector of the economy. The practical significance of the findings lies in the fact that a systemic interrelation has been established between the measures aimed at improving import substitution, and it has been demonstrated that addressing them jointly will deliver the most meaningful outcomes for the hospitality sector. The conclusions and recommendations obtained may serve as the basis for a conceptual approach to designing the organizational and economic mechanism of import substitution in the hospitality services sector.

Keywords: import substitution, service sector, hospitality, innovation, brand, loyalty, ecosystem.

JEL classification: O38, D2, L11.

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

For citation: Sherstobitov D.S., Serdyukova N.K. (2026). Puti sovershenstvovaniya importozamezheniya v sfere uslug gostepriimstva [Pathways for enhancing import substitution in the hospitality industry]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 123–139. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_123. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 28/03/2026. Approved after review: 12/05/2026. Accepted for publication: 13/05/2026.

Введение

Российская туристская индустрия на протяжении последних пяти лет демонстрирует устойчивую динамику развития. Согласно данным Росстата [1], валовая добавленная стоимость туристической индустрии в 2021 году составляла 3110,9 млрд руб., в 2025 – 6166,2 млрд., а её доля в валовом внутреннем продукте Российской Федерации за этот период увеличилась с 2,6 до 3,1 %. Сфера услуг гостеприимства занимает центральное место в туристской индустрии. Число коллективных средств размещения в 2025 году составило 38291 предприятий, что на 9312 больше, чем в 2021. Номерной фонд в период с 2021 по 2025 год увеличился на 215031 и составил 1242041 номер. Число размещённых лиц выросло с 66,5 млн чел. до 92,1 млн. Число иностранных посетителей в 2025 году составило 5,8 млн или 6,3 % от общего числа размещённых лиц. Развитие сферы гостеприимства происходит на фоне растущего внутреннего спроса, предъявляющего всё более широкие требования к качеству услуг.

В период 2021-2025 годов развитие российской сферы гостеприимства происходило на фоне масштабной структурной перестройки, вызванной уходом с российского рынка международных гостиничных операторов, прекращением работы международных систем бронирования, приостановкой глобальных программ лояльности, ограничением доступа к импортному программному обеспечению гостиничной автоматизации, отключением международной платёжной инфраструктуры. Особенность этого периода состояла в том, что впервые отрасль одновременно потеряла доступ к ключевым компонентам гостиничного продукта – гостиничным брендам,

операционным сетевым стандартам и технологиям, цифровым платформам, базам клиентов, корпоративным образовательным платформам. Возникшие ограничения определили комплексный характер последовавших вслед за ними процессов импортозамещения.

Реализуемые меры импортозамещения в сфере гостеприимства носят реактивный, ситуационный характер. В течение последних пяти лет была внедрена схема параллельного импорта как ведущего инструмента товарного замещения, реализована смена брендовых вывесок приостановивших свою деятельность в России международных операторов, продолжилось использование ранее установленного программного обеспечения без загрузки пакетов обновлений и поддержки пользователей, произошла рыночная адаптация туристских агрегаторов и систем бронирования, были введены налоговые льготы по НДС, на протяжении 2021-2022 гг. работала программа туристического кешбека, были разработаны программы грантовой поддержки проектов глэмпингов, инициирована государственная поддержка программ льготного кредитования для предпринимательских структур, находящихся на этапе строительства новых гостиничных объектов.

Эти меры позволили пройти период острой адаптации, но в долгосрочной перспективе не могут обеспечить решения структурных задач, важнейшей из которых является формирование единой отраслевой политики импортозамещения, учитывающей как федеральные приоритеты, так и региональную специфику развития туристской инфраструктуры. Таким образом, задача разработки единой отраслевой стратегии импортозамещения, позволяющей системно решать актуальные проблемы в гостиничной сфере, является актуальной и своевременной.

Целью статьи стал поиск путей совершенствования импортозамещения, которые в перспективе могут использоваться для разработки соответствующей отраслевой стратегии.

Обзор литературы

Теоретико-методологические аспекты импортозамещения в экономике Российской Федерации, отраслевые особенности и проблемы развития, возникающие в условиях санкций, рассмотрены в монографиях В.В. Моисеева [2], В.В. Еремина и С.Н. Сильвестрова [3], В.А. Тупчиенко [4] и др.

Особенности импортозамещения в сфере услуг туризма и гостеприимства рассматриваются с разных позиций. Региональные аспекты процесса импортозамещения рассмотрены в работе Клинова П.Г. и Ивановского В.С. [5] Исследуя феномен импортозамещения они определяют перспективные направления его реализации применительно к сфере туризма. Внешнеэкономические санкции, направленные на Россию со стороны стран запада, они рассматривают в качестве движущих факторов развития. Авдоница А.В. в своей работе показывает, что ограничение выезда россиян за рубеж способствует развитию внутреннего туризма [6]. По её мнению, для

формирования конкурентоспособной индустрии необходимо развитие инфраструктуры, повышение уровня обслуживания и внедрение эффективных маркетинговых стратегий. Мухаметдинова А.Н. [7] исследовала ключевые аспекты импортозамещения в туризме и провела анализ внутренних и внешних факторов, способствовавших импортозамещению в индустрии туризма, рассмотрела механизмы организации импортозамещения туристского продукта путём взаимодействия государства и бизнеса, формы государственно-частного партнёрства. Д.Н. Сиденко, А.Е. Тэсс, Н.В. Кретьева рассматривают импортозамещение как возможность развития региональных кластеров [8]. Е.М. Львова [9] рассматривает развитие туризма в регионе как в качестве эффективного инструмента импортозамещения и приводит в пример кейс республики Карелия.

Большое количество публикаций посвящено теме оценки влияния санкций на сферу информационных технологий в туризме. Н.В. Погорелов и К.М. Татуева [10] рассматривают вызовы импортозамещения и исследуют трансформации в реализации аналитической деятельности в гостиничной сфере, обусловленные утратой доступа к глобальным системам рыночной аналитики. В своей работе они обосновывают необходимость формирования национального стандарта гостиничной аналитики. Морозов М.М. и Морозов М.А. [11] исследовали возможности и направления импортозамещения в сфере туризма и гостеприимства в условиях новой реальности. В исследовании показано, что импортозамещение связано как с замещением туристских услуг, так и с необходимостью замены цифрового обеспечения гостиничной деятельности. Голубцов С.А. [12] изучил возможности и направления импортозамещения в сфере туризма и гостеприимства. Он показал, что импортозамещение связано как с замещением самих туристских услуг, так и с замещением цифрового обеспечения туристской деятельности.

Анализ результатов проведённых ранее исследований позволяет выявить то, что вопросы системного анализа путей импортозамещения в сфере гостиничных услуг в научной литературе не нашли должного отражения, что и обусловило тематику данной научной работы.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий определить пути совершенствования импортозамещения путём всестороннего и целостного рассмотрения сферы услуг гостеприимства как системы взаимосвязанных элементов. В работе использовались методы эмпирического и теоретического исследования, в том числе монографический метод, метод сравнительного статистического анализа, обобщения, которые позволили сформулировать основные пути и возможности импортозамещения в сфере услуг гостеприимства. В качестве информационной базы использовались официально опубликованные отчёты о деятельности

гостиничных сетей, данные государственной статистики, материалы научной открытой печати.

Результаты и обсуждение

В результате проведённого исследования реализованных в сфере гостиничного обслуживания мер по импортозамещению был сформулирован вывод об отсутствии между ними какой-либо системной взаимосвязи. Функционально каждая из мер решала локальную задачу логистического, маркетингового, инфраструктурного или правового характера.

Параллельный импорт стал способом организации ввоза необходимого для функционирования туристских предприятий оборудования зарубежного производства через не прямые каналы поставок. Схемы параллельного импорта реализуются на основании действующего Постановления Правительства РФ от 29.03.2022 г. № 506 [13] и Приказа Министерства промышленности и торговли РФ от 21.07.2022 г. № 3042 [14], в которых содержится перечень разрешённых к ввозу товаров. В гостиничном бизнесе механизм параллельного импорта позволил обеспечить потребности в специализированном кухонном оборудовании торговых марок Rational и Hobart, в электронных замочных системах Salto и Assa Abloy, профессиональной химии, текстиле, инженерном оборудовании, аналоги которых в России всё ещё не производятся. Соответственно, эта мера не преследовала цель стимулировать отечественное производство, а лишь позволила сохранить доступ к необходимой и незаменимой импортной продукции через альтернативные логистические маршруты через Турцию, ОАЭ, Китай, Армению, Казахстан.

Ребрендинг в качестве меры срочного реагирования вошёл в программу изменений нормативно-правовых основ деятельности коллективных средств туристского размещения. Заметным итогом этого процесса стало изменение фасадной идентичности – наименования предприятий и вывесок, при этом операционная модель ведения деятельности в гостиницах и аналогичных средствах размещения сохранилась, восприятие услуг потребителем не изменилось. Управляющие компании в срочном порядке перевели гостиничные объекты под российские бренды. Например, отели Marriott перешли под управление Cosmos, Mantera, Cronwell. Часть отелей Radisson продолжили работу под брендами Cosmos и Cronwell. Локализации стандартов обслуживания и кардинальной смены технологий оказания услуг не последовало.

После приостановки лицензионных контрактов на программное обеспечение иностранного производства отели массово продолжили использовать установленные системы без обновлений и технической поддержки. Программное обеспечение, в частности программы Oracle Hospitality, Infor, IDeas продолжают деградировать, теряя совместимость с актуальными платёжными системами и каналами передачи данных.

«Яндекс.Путешествия», «Островок», «Суточно.ру», «Броневик» и другие отечественные сервисы быстро смогли повторить ушедшую с рынка модель Booking.com без использования каких-либо принципиальных архитектурных или функциональных инноваций. При этом задача доступа к данным о средствах размещения и опция онлайн бронирования для иностранных потребителей остаётся нерешённой до сих пор.

В качестве мер ценовой поддержки развития внутреннего туризма стала льготная программа возвратного НДС с нулевой ставкой (ФЗ-67 от апреля 2022). Для предпринимателей это нововведение было своевременным и снижение налогового бремени позволило предотвратить существенный рост себестоимости и цен, вызванных удорожанием импортных закупок инвентаря и оборудования. Задача активизации развития внутреннего туристского рынка в течение 2020-2022 годов также решалась за счёт программы туристического кешбека. Эти меры в контексте политики импортозамещения носили непрямой характер, но вместе с тем оказали заметное воздействие на нивелирование негативного влияния санкций.

В 2022 году в качестве инструмента капитального развития и расширения сферы гостиничного обслуживания была принята льготная программа кредитования строительства гостиниц. Установленная на уровне 3-5 % ставка кредитования использовалась для реализации проектов гостиниц с номерным фондом от 120 номеров. Данное мероприятие разрабатывалось исходя из идеи минимизации рисков нехватки коечной ёмкости коллективных средств размещения по причине ограничения выездов россиян за рубеж и переориентацию туристского потока на внутренние направления.

Грантовые программы поддержки развития модульных отелей и глэмпингов, открытые в 2021 году по инициативе Федерального агентства по туризму, с момента его упразднения в 2022 году курировались Министерством экономического развития. Эта мера, как и предыдущая, представляла собой точечную реакцию на возникшую потребность в наращивании номерного фонда. За счёт субсидий регионам в 2022-2024 гг. удалось ввести в эксплуатацию несколько тысяч модульных номеров, что не оказало существенного влияния на общую структуру номерного фонда коллективных средств размещения.

Сложившаяся к настоящему времени практика импортозамещения в сфере гостиничного обслуживания позволила благополучно пройти период экстренной адаптации, пришедшийся на 2022-2023 гг. Реализованные в ответ на санкционные ограничения меры носили характер точечного реагирования и не сложились в единую систему.

Для формирования эффективной политики импортозамещения в сфере услуг гостеприимства, учитывающей текущие потребности и дефициты, необходимо сформулировать взаимосвязанные задачи, комплексное решение которых позволит в долгосрочной перспективе обеспечить устойчивое

развитие отрасли. Для этого в рамках исследования были рассмотрены несколько ключевых аспектов функционирования сферы услуг гостеприимства, а именно: развитие отечественных гостиничных брендов, состояние национальных программ лояльности в сфере туристского обслуживания, функционирование туристских цифровых платформ.

Оценка развития российских гостиничных брендов демонстрирует рост числа входящих в сети предприятий и увеличение номерного фонда (табл. 1). Вместе с тем рассматривать санкционные последствия как качественный импульс в развитии гостиничного бизнеса нельзя. По сути, произошел переход находившихся под иностранным управлением объектов в управление отечественными компаниями. Новые модели ведения бизнеса не появились. Введения в оборот нового номерного фонда не последовало.

Представленные в таблице 1 данные позволяют подтвердить ключевые выводы относительно специфики развития отечественных гостиничных сетей в условиях импортозамещения. С 2021 по 2023 год наблюдался стремительный рост показателей, пик развития пришёлся на 2023 год. С 2023 года по 2025 год динамика развития существенно замедлилась. В исследуемом периоде рост показателей был достигнут преимущественно за счёт организационных трансформаций – перехода отелей из иностранного управления под управление российских операторов. Дальнейший вектор развития гостиничных сетей видится в повышении качества услуг, в создании уникальной национальной модели туристско-рекреационного обслуживания, ориентированной на создание новых впечатлений.

В России к настоящему времени накоплен достаточно большой опыт реализации отдельных мер компенсаторного характера, которые оказывают влияние на уровень потребительской лояльности. Среди таких мер следует упомянуть федеральные и региональные (Татарстан, Башкортостан, Сахалин, Алтай, Карелия) программы туристического кешбека (в том числе детского), программу льготного железнодорожного туризма компании РЖД и дочерней компании «РЖД-Тур» (кольцевые железнодорожные маршруты по Карелии, Транссибирской магистрали, по Золотому Кольцу).

Таблица 1

Динамика развития российских гостиничных брендов в 2021–2025 гг.

Table 1

Dynamics of Russian Hotel Brands Development in 2021–2025

Наименование гостиничного оператора	Показатели развития			Оценка развития	Источники развития
	2021 год	2023 год	2025 год		
Azimut Hotels	40 объектов; 8-9 тыс. номеров	60 объектов; 11 тыс. номеров	80 объектов; 12,7 тыс. номеров	Число объектов увеличилось в 2 раза; число номеров – в 1,5 раза	Поглощение объектов иностранных операторов после их ухода с рынка; строительство новых объектов; развитие сети в странах СНГ (Киргизия, Узбекистан)
Cosmos Hotel Group	4,4 тыс. номеров	37 объектов; 10 тыс. номеров	44 объекта; 11 тыс. номеров	Номерной фонд увеличился в 2,5 раза	Покупка 4078 номеров у Норвежской компании Wenaas Hotel Russia AS, переход в управление отелей Accor/Marriott, строительство новых объектов
Mantera Group	бренд отсутствовал	Mantera Supreme 5* на 6,5 тыс. номеров (Сириус)	15 объектов; 7 тыс. номеров	Развитие с нулевого цикла до 7 тыс. номеров	Бренд развивается за счёт курортных активов семьи А.Н. Ткачёва
Amaks Hotels&Resorts	25 объектов; 5 тыс. номеров	29 объектов; 6,5 тыс. номеров	7,5 тыс. номеров	Номерной фонд увеличился в 1,5 раза	Развивается путём включения в сеть санаториев и пансионатов, гостиниц в небольших городах России, а также в Беларуси
Safmar Hotels	3,5 тыс. номеров	8 объектов; 4 тыс. номеров	4,2 тыс. номеров	Номерной фонд увеличился в 1,2 раза	Бренд получил развитие за счёт перехода в управление 8 отелей премиального городского сегмента MICE-туризма (Marriott International)

Источник: составлено автором по данным [15–19]

Source: compiled by the author based on [15–19]

Продолжают активное развитие корпоративные программы лояльности. В ежегодных отчётах гостиничных сетей отмечается, что, например, по программе Cosmos Stars в период с 2022 по 2025 год число участников возросло в 5 раз, число бронирований – в 20 раз, доля активных участников составляет почти 45%, повторных бронирований – 27%. Программа лояльности Azimut Privilege (Azimut Bonus) существует с 2010-х годов. С 2022 года она переориентируется под потребности массового внутреннего рынка, дифференцируя потребителей по трём уровням со специальными тарифами для участников и системой накопления бонусных баллов.

Интерес представляет апробация запускаемой в настоящее время на платформе Manzana Group программы лояльности группы Mantera. В эту программу интегрированы Курорт Красная Поляна, Архыз, Сочи Парк, Mantera Resort & Congress, Mantera Travel, винодельня «Шато де Талю» в Геленджике. Эта программа создаётся на основе экосистемного подхода и охватывает не только сегмент туристского размещения, но и развлечения, гастрономический сегмент, экскурсии.

Существующие на сегодняшний день программы лояльности ограничиваются масштабами гостиничной сети. На федеральном уровне задача создания программы, объединяющей в себе отельные сети, транспортных перевозчиков, предприятия индустрии питания, развлечений, культуры, искусства и прочие, вовлечённые в систему туристского обслуживания, остаётся нерешённой. Рассматривая наличие подобной программы в качестве эффективного инструмента привлечения туристов можно предположить её благоприятное воздействие на функционирование предпринимательских структур в туристской сфере в части сокращения издержек, связанных с поиском покупателей, рекламой и продвижением услуг.

Санкционная политика стран запада нанесла цифровой инфраструктуре российского туризма достаточно большой урон. До сих пор решаются задачи восстановления отечественной экосистемы гостиничного программного обеспечения, совместимой с электронными системами управления отелями (PMS), управления доходом (RMS), управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), инструментами бизнес-аналитики, системами планирования ресурсов компании (ERP). Для решения этой задачи требуется консолидация разработчиков программного обеспечения, целевое финансирование исследований и разработки (R&D) в крупных IT-компаниях, формирование системы интеграции с платёжными системами, туристскими агрегаторами, программами бухгалтерского учёта.

На сегодняшний день остаётся нерешённой задача обеспечения доступа к онлайн бронированию и оплате российских средств размещения для иностранных туристов на платформах дружественных стран. Также не отлажена платёжная инфраструктура в национальных валютах с Турцией,

Китаем, ОАЭ и другими странами. По мере решения перечисленных проблем следует ожидать ускорения темпов восстановления объёмов въездного туристского потока, который по официальным данным Росстата в 2025 году составил 7,9 млн по сравнению с 24,4 млн поездок в 2019 году [1].

Таким образом, для формирования системной политики импортозамещения как части общей стратегии устойчивого развития туристской индустрии необходимо сформулировать перечень следующих, нуждающихся в поиске решения задач:

1. Обеспечение развития отечественных гостиничных брендов, способных в долгосрочной перспективе эффективно конкурировать на мировом рынке и стать частью национального экспортного брендового капитала за счёт придания услугам свойств уникальности;
2. Создание национальной программы лояльности;
3. Развитие цифровой экосистемы туризма, являющейся основой функционирования как внутреннего туристского рынка, так и рынка международного въездного туризма.

Формулируя пути совершенствования импортозамещения в сфере услуг гостеприимства целесообразно структурировать их по перечисленным выше трём наиболее актуальным направлениям и дифференцировать по масштабам задействованных ресурсов федерального или регионального уровня (рис.1).

Для формирования национального брендового капитала на федеральном уровне необходимо обеспечить экспорт российских гостиничных брендов в страны СНГ при поддержке созданных институтов развития – Российского экспортного центра (РЭЦ), Российской государственной корпорации развития (ВЭБ.РФ). На региональном уровне наиболее эффективной мерой может стать создание зонтичного бренда, объединяющего все функционирующие в регионе предприятия гостиничного хозяйства схожей идентичностью и системой ценностей.

Развитие национальной программы лояльности на федеральном уровне подразумевает создание системы, участниками которой станут предприятия туристской индустрии. Для потребителя откроется возможность накапливать и тратить бонусные баллы вне зависимости от того, у кого и какая услуга была приобретена. Партнёрство с банковскими структурами подразумевает встраивание национальной программы лояльности в банковские сервисы кредитования и программы кешбэка, интеграцию отечественных платёжных систем с инфраструктурой расчётов в иностранной валюте. На региональном уровне может продвигаться инициатива создания единой карты гостя, позволяющей на специальных условиях посещать кафе, рестораны, тематические парки, музеи, выставки и пр.



Рис. 1. Пути совершенствования импортозамещения в сфере услуг гостеприимства

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Pathways for enhancing import substitution in the hospitality industry

Source: compiled by the authors

Создание цифровой экосистемы туризма требует консолидации российских разработчиков и обеспечения целевыми грантами. Данная мера может считаться наиболее капиталоемкой. В ближайшее время для восстановления въездного туристского потока требуется интеграция российских онлайн турагентств с агрегаторами, используемыми в дружественных России странах. На региональном уровне целесообразно создать центр цифровых компетенций на базе крупных региональных университетов. Подобная структура сможет транслировать отраслевые стандарты, принимать участие в работе региональной туристской платформы.

Заключение

В ходе исследования авторами было выявлено, что сложившаяся к 2026 году практика импортозамещения в отечественной гостиничной сфере характеризуется преобладанием реактивных мер ситуативного характера. Применённые меры позволили отрасли пройти период острой адаптации

2022–2024 годов. На сегодняшний день они не могут обеспечивать решение структурных задач долгосрочного характера.

Выявленные структурные дефициты отрасли позволили сформулировать три приоритетные задачи системного импортозамещения в сфере услуг гостеприимства: формирование национального брендового капитала, создание национальной программы лояльности, развитие цифровой экосистемы туризма. Установлено, что эти задачи являются взаимозависимыми и не могут решаться изолированно, так как гостиничный бренд без программы лояльности теряет гостей, использующих услуги на регулярной или повторяющейся основе, программа лояльности без сильного бренда не накапливает лояльных участников, цифровая инфраструктура без бренда не имеет возможности привлечения инвестиций для проведения работ по разработке программного обеспечения, а программа лояльности технически не существует без цифровой инфраструктуры.

Практическая значимость предложенных в работе путей совершенствования импортозамещения состоит в их применимости для разработки соответствующего организационно-экономического механизма, учитывающего специфику и потребности предприятий и организаций туристской индустрии, а также для формирования региональных стратегий развития гостиничного комплекса и разработки Минэкономразвития Российской Федерации отраслевой стратегии импортозамещения на федеральном уровне.

Литература

1. Федеральная служба государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm>.
2. Моисеев В.В. Импортозамещение в экономике России : монография. Москва : Директ-Медиа, 2022. 304 с.
3. Внутренний рынок Российской Федерации в условиях санкционных ограничений : монография / под ред. В.В. Еремина, С.Н. Сильвестрова. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2025. 260 с.
4. Тупчиенко В.А. Актуальные проблемы социально экономического развития России в условиях сохранения санкций : монография. 2-е изд., стереотип. Москва : Научный консультант, 2024. 172 с.
5. Клинов П.Г., Ивановский В. С. Экономическое значение внутреннего туризма для регионов России в условиях импортозамещения // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2025. № 9. С. 21–24.
6. Авдоница А.В. Импортозамещение в туризме: развитие внутреннего туризма и создание конкурентноспособных туристических продуктов // Стратегическое развитие и экономическая безопасность в сфере туризма и сервиса: возможности и риски : Сборник статей по итогам II

Международной научно-практической конференции. Уфа: Аэтерна, 2025. С. 149–152.

7. Мухаметдинова А.Н. Ключевые аспекты импортозамещения в // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки : Сборник статей по материалам CLIII студенческой международной научно-практической конференции. Новосибирск: Сибирская академическая книга, 2025. С. 32–38.

8. Сиденко Д.М., Тэсс А.Е., Кретьева Н.В. Импортозамещение в туризме: шанс для развития региональных кластеров в России // Экономика инфраструктурных преобразований: проблемы и перспективы развития : Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции. Выпуск № 11. Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2024. С. 405–408.

9. Львова Е. М. Развитие привлекательных видов туризма как инструмент импортозамещения // Всероссийская ежегодная декабрьская научно-практическая студенческая конференция : Сборник трудов конференции. Москва: Российский новый университет, 2024. С. 197–200.

10. Погорелов Н.В., Татуева К.М. Трансформация аналитических подходов в гостиничной индустрии России: переход от глобальных к локальным системам // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 14. № 11(164). С. 57–68.

11. Морозов М.А., Морозов М.М. Возможности и направления импортозамещения цифровых технологий в индустрии туризма и гостеприимства // Актуальные проблемы развития туризма : Материалы VII Международной научно-практической конференции. Москва: РУС «ГЦОЛИФК», 2023. С. 65–69.

12. Голубцов С.А. Направления развития туризма и гостиничного бизнеса в условиях импортозамещения // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право : Сборник научных трудов: материалы III Ежегодной Международной научно-практической конференции, Всероссийского круглого стола и Всероссийских научно-практических конференций. Том 13. Москва: Московский психолого-социальный университет, 2024. С. 815–818.

13. Постановление Правительства РФ от 29 марта 2022 г. N 506 «О товарах (группах товаров), в отношении которых не могут применяться отдельные положения Гражданского кодекса Российской Федерации о защите исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в таких товарах, и средства индивидуализации, которыми такие товары маркированы» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/403783328/>.

14. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 21 июля 2022 г. № 3042 «О внесении изменений в Перечень товаров (групп товаров), в

отношении которых не применяются положения подпункта 6 статьи 1359 и статьи 1487 Гражданского кодекса Российской Федерации при условии введения указанных товаров (групп товаров) в оборот за пределами территории Российской Федерации правообладателями (патентообладателями), а также с их согласия, утвержденный приказом Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 19 апреля 2022 г. № 1532» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405010725/?ysclid=mos7hmvyle376442211>.

15. Официальные пресс-релизы Cosmos Hotel Group // URL: <https://cosmosgroup.ru/about/press?rubric=1>.

16. Статистические данные сети AZIMUT Hotels // URL: <https://azimuthotels.com/ru/info/about>.

17. Корпоративные сведения о компании Mantera // URL: <https://mantera.ru/company/>.

18. Корпоративные сведения об управляющей компании Amaks Hotels&Resorts // URL: <https://www.amaks-hotels.ru/about/>.

19. Корпоративные сведения о группе отелей Сафмар // URL: <https://safmarhotels.com/about>.

References

1. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki [Federal State Statistics Service]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm>. (In Russ.)
2. Moiseev, V.V. (2022). Importozameshchenie v ekonomike Rossii [Import substitution in the Russian economy]. Moscow: Direkt-Media, 304. (In Russ.)
3. Vnutrennii rynek Rossiiskoi Federatsii v usloviyakh sanktsionnykh ogranichenii [Domestic market of the Russian Federation under sanctions restrictions]. Eremin, V.V., Sil'vestrov, S.N. (Eds.). Moscow: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya "Dashkov i K", 2025, 260. (In Russ.)
4. Tupchienko, V.A. (2024). Aktual'nye problemy sotsial'no ekonomicheskogo razvitiya Rossii v usloviyakh sokhraneniya sanktsii [Current problems of socio-economic development of Russia under continuing sanctions]. 2nd ed. Moscow: Nauchnyi konsul'tant, 172. (In Russ.)
5. Klinov, P.G., Ivanovskii, V.S. (2025). Ekonomicheskoe znachenie vnutrennego turizma dlya regionov Rossii v usloviyakh importozameshcheniya [Economic significance of domestic tourism for Russian regions under import substitution]. Evraziiskoe prostranstvo: ekonomika, pravo, obshchestvo [Eurasian Space: Economics, Law, Society], 9, 21–24. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Avdonina, A.V. (2025). Importozameshchenie v turizme: razvitie vnutrennego turizma i sozдание konkurentnosposobnykh turisticheskikh produktov [Import substitution in tourism: development of domestic tourism and creation of

competitive tourism products]. In: Strategicheskoe razvitie i ekonomicheskaya bezopasnost' v sfere turizma i servisa: vozmozhnosti i riski [Strategic development and economic security in tourism and service sector: opportunities and risks]. Ufa: Aeterna, 149–152. (In Russ.)

7. Mukhametdinova, A.N. (2025). Klyuchevye aspekty importozameshcheniya [Key aspects of import substitution]. In: Nauchnoe soobshchestvo studentov XXI stoletiya. Ekonomicheskie nauki [Scientific community of students of the 21st century. Economic sciences]. Novosibirsk: Sibirskaya akademicheskaya kniga, 32–38. (In Russ.)

8. Sidenko, D.M., Tess, A.E., Kretova, N.V. (2024). Importozameshchenie v turizme: shans dlya razvitiya regional'nykh klasterov v Rossii [Import substitution in tourism: a chance for development of regional clusters in Russia]. In: Ekonomika infrastrukturykh preobrazovaniy: problemy i perspektivy razvitiya [Economics of infrastructural transformations: problems and development prospects]. Irkutsk: Irkutskii natsional'nyi issledovatel'skii tekhnicheskii universitet, 405–408. (In Russ.)

9. L'vova, E.M. (2024). Razvitie privlekatel'nykh vidov turizma kak instrument importozameshcheniya [Development of attractive tourism types as an import substitution instrument]. In: Vserossiiskaya ezhegodnaya dekabr'skaya nauchno-prakticheskaya studencheskaya konferentsiya [All-Russian annual December scientific and practical student conference]. Moscow: Rossiiskii novyi universitet, 197–200. (In Russ.)

10. Pogorelov, N.V., Tatueva, K.M. (2025). Transformatsiya analiticheskikh podkhodov v gostinichnoi industrii Rossii: perekhod ot global'nykh k lokal'nykh sistemam [Transformation of analytical approaches in the Russian hotel industry: transition from global to local systems]. Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions], 14(11/164), 57–68. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Morozov, M.A., Morozov, M.M. (2023). Vozmozhnosti i napravleniya importozameshcheniya tsifrovyykh tekhnologii v industrii turizma i gostepriimstva [Opportunities and directions of import substitution of digital technologies in tourism and hospitality industry]. In: Aktual'nye problemy razvitiya turizma [Current problems of tourism development]. Moscow: RUS “GTsOLIFK”, 65–69. (In Russ.)

12. Golubtsov, S.A. (2024). Napravleniya razvitiya turizma i gostinichnogo biznesa v usloviyakh importozameshcheniya [Directions for tourism and hotel business development under import substitution]. In: Aktual'nye problemy sovremennoi Rossii: psikhologiya, pedagogika, ekonomika, upravlenie i pravo [Current problems of modern Russia: psychology, pedagogy, economics, management and law]. Moscow: Moskovskii psikhologo-sotsial'nyi universitet, 815–818. (In Russ.)

13. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 29 marta 2022 g. No. 506 “O tovarakh (gruppakh tovarov), v otnoshenii kotorykh ne mogut primenyat'sya otdel'nye polozheniya Grazhdanskogo kodeksa Rossiiskoi Federatsii...” [Resolution of the Government of the Russian Federation No. 506 dated March 29, 2022 “On goods (groups of goods) for which certain provisions of the Civil Code of the Russian Federation cannot be applied...”]. Retrieved from: <https://base.garant.ru/403783328/>. (In Russ.)

14. Prikaz Ministerstva promyshlennosti i trgovli RF ot 21 iyulya 2022 g. No. 3042 “O vnesenii izmenenii v Perechen' tovarov...” [Order of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation No. 3042 dated July 21, 2022 “On amendments to the List of goods...”]. Retrieved from: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405010725/?ysclid=mos7hnvyle376442211>. (In Russ.)

15. Ofitsial'nye press-relizy Cosmos Hotel Group [Official press releases of Cosmos Hotel Group]. Retrieved from: <https://cosmosgroup.ru/about/press?rubric=1>. (In Russ.)

16. Statisticheskie dannye seti AZIMUT Hotels [Statistical data of AZIMUT Hotels chain]. Retrieved from: <https://azimuthotels.com/ru/info/about>. (In Russ.)

17. Korporativnye svedeniya o kompanii Mantera [Corporate information about Mantera company]. Retrieved from: <https://mantera.ru/company/>. (In Russ.)

18. Korporativnye svedeniya ob upravlyayushchei kompanii Amaks Hotels&Resorts [Corporate information about Amaks Hotels&Resorts management company]. Retrieved from: <https://www.amaks-hotels.ru/about/>. (In Russ.)

19. Korporativnye svedeniya o gruppe otelei Safmar [Corporate information about Safmar hotel group]. Retrieved from: <https://safmarhotels.com/about>. (In Russ.)

© Шерстобитов Д.С., Сердюкова Н.К., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

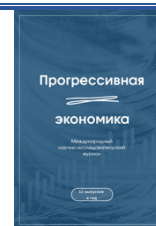
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/regionalnyj-brend-kak-faktor-soglasovannosti-ustojchivogo-razvitiya-regiona-i-obshhestvennogo-voospriyatiya/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 332.1

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_140



РЕГИОНАЛЬНЫЙ БРЕНД КАК ФАКТОР СОГЛАСОВАННОСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА И ОБЩЕСТВЕННОГО ВОСПРИЯТИЯ

*Супанов А.Х., соискатель, Санкт-Петербургский государственный
университет, г. Санкт-Петербург, Россия*

199034, Санкт-Петербург, Университетская набережная, 7-9

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8501-8117>

e-mail: st122401@student.spbu.ru

Аннотация. Целью статьи является разработка подхода к оценке устойчивого развития региона с учетом общественного восприятия региона. Актуальность исследования обусловлена тем, что существующие подходы к оценке устойчивого развития регионов преимущественно основаны на объективных социально-экономических показателях и ограниченно учитывают субъективное восприятие региона населением. Научная новизна исследования заключается в интеграции объективных характеристик устойчивого развития региона и восприятия заинтересованными группами в рамках единой методики оценки устойчивого развития региона. Методологическую основу исследования составили методы интегральной оценки, нормирования статистических показателей и социологического анализа. В рамках исследования разработан индекс восприятия региона, показатель степени разрыва восприятия объективных и субъективных характеристик региона, индекс согласованности устойчивого развития и восприятия региона, а также интегральный индекс устойчивого развития с учетом восприятия заинтересованными группами. Апробация предложенного подхода проведена на материалах регионов Приволжского федерального округа. В ходе исследования установлено, что анализируемые регионы характеризуются дифференциацией по уровню согласованности объективных и субъективных характеристик развития. Разработанные показатели согласованности позволяют выявлять такие рассогласованности, а интегральный индекс устойчивого развития с учетом восприятия позволяет формировать совокупный показатель устойчивого развития для дальнейшего анализа. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного подхода при оценке устойчивого развития регионов и разработке инструментов региональной политики. Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния регионального бренда на миграционные установки населения и устойчивость человеческого капитала региона.

Ключевые слова: устойчивое развитие региона, региональный бренд, восприятие региона, региональная экономика, оценка развития региона, устойчивость человеческого капитала.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Супанов А.Х. Региональный бренд как фактор согласованности устойчивого развития региона и общественного восприятия // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 140–156. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_140.

Статья поступила в редакцию: 30.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 12.05.2026 г. Принята к публикации: 14.05.2026 г.

REGIONAL BRAND AS A FACTOR OF COHERENCE BETWEEN SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT AND PUBLIC PERCEPTION

*Supanov A.K., Applicant, Saint Petersburg State University,
Saint Petersburg, Russia*

199034, St. Petersburg, Universitetskaya Embankment, 7-9

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8501-8117>

e-mail: st122401@student.spbu.ru

Abstract. The purpose of the article is to develop an approach to assessing the sustainable development of the region, taking into account the public perception of the region. The relevance of the study is due to the fact that existing approaches to assessing the sustainable development of regions are mainly based on objective socio-economic indicators and take limited account of the subjective perception of the region by the population. The scientific novelty of the research lies in the integration of objective characteristics of the sustainable development of the region and the perception of interested groups within the framework of a unified methodology for assessing the sustainable development of the region. The methodological basis of the research is based on the methods of integral assessment, normalization of statistical indicators and sociological analysis. The research has developed an index of perception of the region, an indicator of the degree of perception gap between objective and subjective characteristics of the region, an index of consistency of sustainable development and perception of the region, as well as an integral index of sustainable development, taking into account the perception of interested groups. The proposed approach was tested using materials from the regions of the Volga Federal District. The study found that the analyzed regions are characterized by differentiation in terms of the consistency of objective and subjective characteristics of development. The developed consistency indicators make it possible to identify such inconsistencies, and the integral index of sustainable development, taking into account perception, makes it possible to form an aggregate indicator of sustainable development for further analysis. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed approach in assessing the sustainable development of regions and developing regional policy instruments. The prospects for further research are related to the study

of the influence of the regional brand on the migration attitudes of the population and the sustainability of the human capital of the region.

Keywords: sustainable regional development, regional brand, regional perception, regional economy, regional development assessment, and human capital sustainability.

JEL classification: O38, D2, L11.

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

For citation: Supanov A.K. (2026). Regionalniy brend kak factor soglasovannosti ustoychivogo razvitiya regiona i obshchestvennogo vospriyatiya [Regional brand as a factor of coherence between sustainable regional development and public perception]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 140–156. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_140. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 30/03/2026. Approved after review: 12/05/2026. Accepted for publication: 14/05/2026.

Введение

В условиях усиливающейся межрегиональной конкуренции возрастает значение факторов, формирующих устойчивое восприятие региона населением, инвесторами и иными заинтересованными сторонами. В современной региональной экономике одним из ключевых нематериальных факторов конкурентоспособности выступает региональный бренд, обеспечивающий формирование узнаваемого образа региона, повышение его инвестиционной привлекательности и укрепление конкурентных позиций.

Региональный бренд в современных условиях рассматривается не только как инструмент продвижения региона, но и как механизм формирования устойчивого общественного восприятия результатов социально-экономического развития. Формирование положительного образа региона способствует повышению привлекательности региона для населения, бизнеса и человеческого капитала, а также оказывает влияние на устойчивость регионального развития.

Вместе с тем существующие исследования регионального бренда преимущественно сосредоточены на вопросах территориального маркетинга, имиджа региона и коммуникационной политики. При этом недостаточно изученными остаются вопросы взаимосвязи регионального бренда, общественного восприятия региона и устойчивого развития. Существующие подходы к оценке устойчивого развития регионов, как правило, основываются на системе объективных статистических показателей и в ограниченной степени учитывают субъективное восприятие условий развития региона населением.

В современных условиях высокий уровень объективного социально-экономического развития региона не всегда сопровождается

соответствующим уровнем его общественного восприятия. Подобный разрыв может оказывать влияние на миграционные намерения населения, устойчивость человеческого капитала и эффективность реализации региональной политики. В этой связи региональный бренд может рассматриваться как механизм формирования согласованности между объективными характеристиками развития региона и их общественным восприятием.

Таким образом, *целью* статьи является исследование регионального бренда как фактора согласованности устойчивого развития региона на основе интеграции объективной оценки устойчивого развития и общественного восприятия региона.

Обзор литературы

Понятие регионального бренда анализировало множество отечественных научных деятелей. В отечественной литературе значительное внимание уделяется вопросам сущности, структуры и роли регионального бренда в социально-экономическом развитии региона. Так, В. А. Клименко, Е. А. Чудинова, Т. И. Банникова и И. О. Дыдыкин под региональным брендом понимают «совокупность складывающихся представлений о соответствующем регионе в сознании людей, подкрепленных ценностными характеристиками данного региона в различных сферах деятельности» [1].

М. В. Жиркова, анализируя категорию «бренд территорий», отмечает неоднозначность трактовок понятий «бренд территорий», «региональный бренд» и «бренд региона», а также подчеркивает необходимость систематизации понятийного аппарата в данной области. Автор выделяет ключевые атрибуты бренда, включая образ, идентичность, восприятия и совокупность ценностей региона [2]. В. Г. Кудряшова рассматривает региональный брендинг как форму локальной идентичности. Автор отмечает, что бренд региона формируется через систему образов, знаков, ассоциаций, впечатлений и смыслов. Кроме того, в статье подчеркивается, что брендинг региона создает имидж региона и воспроизводится в информационно-коммуникативном пространстве через маркетинг, рекламу и средства массовой информации [3].

Н. Ю. Лесных, А. А. Созинова и О. В. Фокина рассматривают модели территориального бренда и предлагают интегративную модель регионального бренда, отражающую сущностную основу бренда региона, элементы процесса формирования бренда и управления им [4]. Д. С. Глотов рассматривает функции бренда территорий, особенности взаимодействия целевых аудиторий и стейкхолдеров, а также роль коммуникационных процессов в брендинге территорий. Автор отмечает, что бренд территории позволяет формировать благоприятный имидж региона и используется как инструмент взаимодействия с внешними и внутренними аудиториями [5]. А. Т. Альдиева рассматривает территориальное брендинг как комплексный социально-

экономический и культурно-коммуникационный процесс. Выделяется пространственно-физический и информационно-смысловой компоненты территориального бренда, а также указывается на необходимость учета объективных и субъективных факторов при формировании бренда региона [6]. М. Н. Кашапов рассматривает вопросы формирования имиджа бренда региона, а также отмечает, что имидж региона отражает конкурентоспособность региональной системы и ключевые характеристики социально-экономического развития региона [7].

В научной литературе региональный бренд также рассматривается в контексте социально-экономического и устойчивого развития. З. А. Жаде и И. Н. Гайдарева рассматривают брендинг региона как инструмент устойчивого развития на примере Республики Адыгея. Авторы отмечают значение брендинга для устойчивого развития региона, рассматривают традиционные и инновационные технологии брендинга, а также предлагают рекомендации по использованию брендинга региона в качестве инструмента устойчивого развития [8]. О. Ю. Осташко рассматривает территориальный брендинг как инструмент развития региона и повышения инвестиционной привлекательности территорий через использование брендинговых технологий для формирования привлекательных территориальных брендов и образа территории в сознании различных групп стейкхолдеров [9]. И. Ю. Глинская рассматривает территориальный брендинг как инструмент развития региона и повышения его конкурентоспособности. Автор анализирует вопросы формирования бренда региона, территориальной идентичности и взаимодействия с различными группами заинтересованных лиц [10].

Анализ научных источников показал, что региональный бренд в современной научной литературе рассматривается как комплексная категория, связанная с формированием имиджа региона, его идентичности, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. При этом в существующих исследованиях недостаточно раскрыты вопросы соотношения объективных характеристик устойчивого развития региона и их общественного восприятия, а также роль регионального бренда в обеспечении согласованности между ними. Это определяет необходимость разработки подходов, позволяющих учитывать общественное восприятие региона при оценке устойчивого развития региона.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют методы сравнительного анализа, интегральной оценки, нормирования статистических показателей и социологического анализа. В рамках исследования использовался комплексный подход, предусматривающий сопоставление объективных характеристик устойчивого развития региона и субъективного восприятия региона населением.

Информационной базой исследования выступили данные Федеральной службы государственной статистики, а также результаты авторского социологического исследования, проведенного в регионах Приволжского федерального округа. В рамках исследования использовались статистические показатели, характеризующие экономическое, социальное, экологическое и институциональное развитие регионов. Оценка объективного устойчивого развития осуществлялась на основе системы показателей, представленной в таблице 1.

Таблица 1

Система показателей оценки устойчивого развития региона

Table 1

System of indicators for assessing sustainable regional development

Блок	Группы показателей
Экономический	ВРП, инвестиции в основной капитал, среднедушевые доходы населения, оборот организаций
Социальный	Численность безработных, величина прожиточного минимума, число больничных коек, численность врачей, жилищный фонд, миграционное сальдо, показатель естественного прироста или убыли населения.
Экологический	Выбросы загрязнения в атмосферу и водные объекты, расходы на охрану окружающей среды, улавливание загрязняющих веществ.
Инновационный	Затраты на выполнение научных исследований и разработок, численность научного персонала, объем отгруженных инновационных товаров, работ или услуг собственного производства, затраты на инновационную деятельность.

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

Представленная система показателей сформирована с учетом комплексного характера устойчивого развития региона и необходимости отражения ключевых аспектов функционирования региональной социально-экономической системы. Экономический блок позволяет оценить уровень экономической активности и инвестиционного развития региона. Социальный блок отражает характеристики уровня жизни населения и демографической ситуации. Экологический блок включает показатели, характеризующие экологическую нагрузку и состояние окружающей среды. Институциональный блок позволяет учитывать особенности инфраструктурного и управленческого развития региона.

Оценка устойчивого развития региона осуществлялась на основе интегрального подхода, включающего уровневую, динамическую и стабилизационную составляющие. Уровневая составляющая отражает текущее состояние социально-экономического развития региона на основе абсолютных значений показателей. Динамическая составляющая характеризует изменение показателей во времени, а стабилизационная составляющая учитывает устойчивость динамики показателей через оценку вариативности темпов их изменения.

Для обеспечения сопоставимости показателей применялись процедуры нормирования с учетом характера влияния показателей на устойчивое развитие региона. На основе нормированных значений рассчитывались частные индексы по отдельным блокам показателей, после чего формировалась интегральная оценка устойчивого развития региона. Систематизировав расчет в единую модель, её можно представить в виде формулы (1):

$$I_i^{SD} = K_i^{Scale} * \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \left(\frac{1}{n_k} \sum_{j=1}^{n_k} \frac{Z_{ijk}^{level} + Z_{ijk}^{dynamic} + Z_{ijk}^{stability}}{3} \right) \quad (1)$$

где: I_i^{SD} – интегральный индекс объективного устойчивого развития i -го региона; K_i^{Scale} – коэффициент масштаба региона; K – количество показателей в блоке; n_k – количество показателей в k -м блоке; Z_{ijk}^{level} – нормированное значение уровневой составляющей; $Z_{ijk}^{dynamic}$ – нормированное значение динамической составляющей; $Z_{ijk}^{stability}$ – нормированное значение стабилизационной составляющей.

Для оценки общественного восприятия региона использовались результаты авторского социологического исследования, проведенного среди населения регионов Приволжского федерального округа. Респондентам предлагалось оценить различные характеристики региона, включая условия жизни, возможности самореализации, инфраструктурное развитие, качество городской среды и общее восприятие региона (табл. 2.).

Таблица 2

Параметры оценки общественного восприятия региона

Table 2

Parameters for assessing public perception of the region

Блок	Группы индикаторов
Экономическое восприятие	Уровень жизни, доходы, трудоустройство
Социальная инфраструктура	Здравоохранение, безопасность, правопорядок
Экологическое восприятие	Экологическая ситуация, состояние окружающей среды
Инновационное восприятие	Возможности профессионального роста, развитие перспективных отраслей
Репутационно-коммуникационный блок	Доверие к официальной информации, соответствие образа региона реальному положению
Миграционные установки	Вероятность переезда, возможные причины

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Представленные параметры использовались для формирования интегральной оценки общественного восприятия региона. Для обеспечения сопоставимости результатов ответы респондентов были нормированы и агрегированы в единый индекс восприятия региона по формуле (2):

$$I_i^P = \frac{1}{m} \sum q = 1^m P_{iq} \quad (2)$$

где: I_i^P – индекс восприятия i -го региона; P_{iq} – нормированное значение оценки по q -му параметру восприятия; m – количество параметров оценки.

Для оценки степени соответствия между объективными характеристиками устойчивого развития региона и их общественным восприятием в рамках исследования использовались показатели разрыва восприятия (GAP), характеризующего направленность разрыва, и согласованности устойчивого развития и восприятия региона (CONS), характеризующего степень разрыва восприятия. Показатель рассчитывался по формуле (3):

$$GAP_i = I_j^P - I_i^{SD} \quad (3)$$

где: GAP_i – разрыв между общественным восприятием и объективной оценкой устойчивого развития региона; I_j^P – индекс восприятия региона; I_i^{SD} – индекс объективного устойчивого развития региона.

Показатель согласованности устойчивого развития и восприятия региона определялся по формуле (4)

$$CONS_i = 1 - |GAP_i| \quad (4)$$

где: $CONS_i$ – показатель согласованности устойчивого развития и общественного восприятия региона; GAP_i – разрыв между объективным развитием региона и его восприятием.

Данные расчеты промежуточных индексов являются основой для формирования итогового результата авторской модели – скорректированного индекса устойчивого развития региона. Ключевая особенность и прикладная польза данного индекса в том, что данный индикатор направлен на объединение всех этапов проведения анализа в единую систему. Скорректированный на учет восприятия заинтересованных сторон интегральный индекс устойчивого развития рассчитывается по формуле (5).

$$IUR_i^* = I_i^{SD} * CONS_i \quad (5)$$

где: IUR_i^* – скорректированный индекс устойчивого развития региона с учетом общественного восприятия; I_i^{SD} – индекс объективного устойчивого развития региона; $CONS_i$ – показатель согласованности между объективным развитием региона и его общественным восприятием/

Представленный методический подход позволяет учитывать не только объективные характеристики устойчивого развития региона, но и общественное восприятие региона заинтересованными сторонами. В рамках исследования региональный бренд рассматривается как элемент, формирующий восприятие региона и влияющий на согласованность между объективным развитием региона и его общественным восприятием. Концептуальная модель исследования представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Концептуальная модель оценки устойчивого развития региона с учетом общественного восприятия

Источник: составлено автором

Fig. 1. Conceptual model for assessing sustainable regional development considering public perception

Source: compiled by the author

Представленная концептуальная модель отражает взаимосвязь между объективными характеристиками устойчивого развития региона, общественным восприятием региона и региональным брендом. В рамках предложенного подхода общественное восприятие рассматривается как значимый фактор, способный оказывать влияние на итоговую оценку устойчивого развития региона через формирование согласованности между объективными характеристиками развития региона и их восприятием населением. Использование скорректированного индекса устойчивого

развития региона позволяет учитывать влияние восприятия региона на устойчивость человеческого капитала и миграционные установки населения.

Результаты и обсуждение

Апробация предложенного подхода на материалах регионов Приволжского федерального округа позволила выявить различия между объективной оценкой устойчивого развития регионов и общественным восприятием. Полученные результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3

Результаты оценки устойчивого развития регионов с учетом общественного восприятия

Table 3

Result of assessing sustainable regional development considering public perception

Регион	Объективный индекс устойчивого развития (I^{SD})	Индекс восприятия (I^P)	Индекс согласованности (CONS)	Скорректированный индекс устойчивого развития с учетом восприятия (IUR*)
Республика Башкортостан	0,545	0,669	0,876	0,478
Республика Марий Эл	0,329	0,068	0,738	0,243
Республика Мордовия	0,388	0,452	0,936	0,364
Республика Татарстан	0,874	0,919	0,955	0,835
Удмуртская Республика	0,457	0,504	0,953	0,436
Чувашская Республика	0,398	0,336	0,937	0,373
Пермский край	0,588	0,662	0,926	0,545
Кировская область	0,432	0,166	0,734	0,317
Нижегородская область	0,676	0,896	0,780	0,528
Оренбургская область	0,437	0,683	0,754	0,329
Пензенская область	0,431	0,374	0,942	0,406
Самарская область	0,568	0,833	0,734	0,417
Саратовская область	0,434	0,399	0,964	0,418
Ульяновская область	0,448	0,196	0,747	0,335

Источник: составлено автором по данным [11–28]

Source: compiled by the author based on [11–28]

Результат анализа формирует общее представление о согласованности объективного состояния устойчивого развития регионов и их восприятия заинтересованными сторонами. Как видно из таблицы, регионы, имеющие высокий индекс согласованности, не получают весомых изменений в интегральном индексе устойчивого развития. Ярким примером такого региона является Республика Татарстан, который остался лидером как по интегральному индексу объективного устойчивого развития, так и по скорректированному интегральному индексу устойчивого развития с учетом восприятия. В связи с этим, можно сделать вывод о том, что Республика

Татарстан располагает инструментарием регионального брендинга, позволяющего поддерживать уровень восприятия в соответствии с состоянием региональной экономической системы на должном уровне.

Противоположным представителем является, к примеру, Оренбургская область, показатель устойчивого развития с учетом восприятия которого снизился на 25%, что практически является четвертью объективного индекса устойчивого развития. Сопоставление индексов устойчивого развития до и после учета восприятия заинтересованными сторонами представлена на рисунке 2.

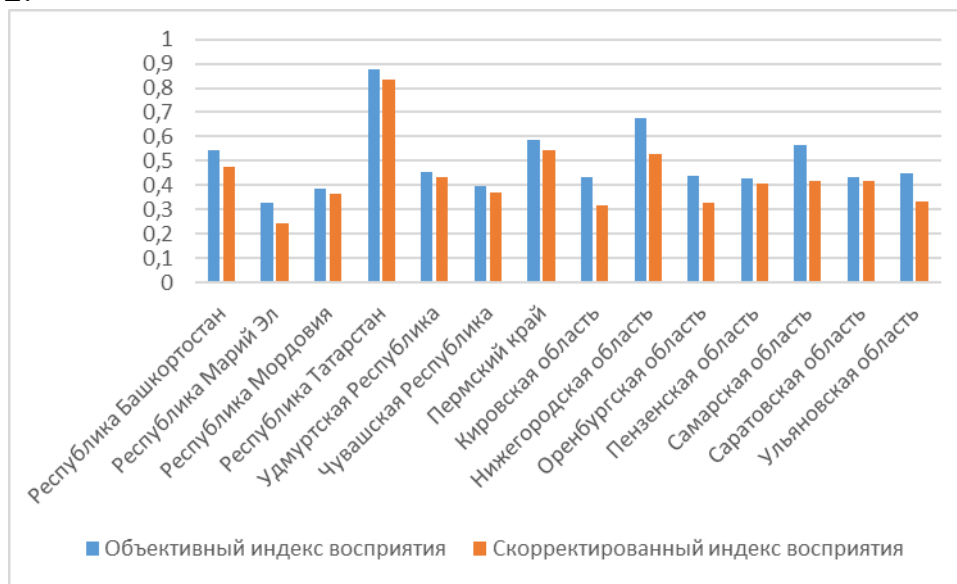


Рис. 2. Сопоставление объективного и скорректированного индексов устойчивого развития регионов

Источник: составлено автором

Fig. 2. Comparison of objective and adjusted indices of sustainable regional development

Source: compiled by the author

Полученные результаты показывают, что объективные характеристики устойчивого развития региона не всегда совпадают с общественным восприятием региона населением. Наиболее высокие значения индекса согласованности характерны для регионов, имеющих высокий уровень социально-экономического развития и сопровождающихся высоким индексом восприятия региона. Восприятие региона в результате анализа в большей степени соответствует объективным характеристикам развития региона.

Заключение

В процессе исследования разработан подход к оценке устойчивого развития региона с учетом восприятия региона заинтересованными сторонами. Предложенная методика основана на сопоставлении объективных характеристик социально-экономического развития региона, что позволило расширить существующие подходы к оценке устойчивого развития регионов.

В ходе исследования сформирован интегральный индекс объективного устойчивого развития региона, включающий уровневую, динамическую и стабилизационную составляющие, а также разработан индекс общественного восприятия региона, основанный на результатах авторского социологического исследования.

Результаты апробации методики на базе социально-экономических показателей Приволжского федерального округа показали, что среди 14 регионов округа наблюдается разрыв между объективным состоянием развития и его восприятия респондентами. В одних регионах данный разрыв минимален, и практически не влияет на итоговый индекс устойчивого развития. Показательным регионом Приволжского федерального округа является Республика Татарстан, не изменивший своих позиций в результате корректировки интегрального индекса устойчивого развития, что соответствует высокому уровню согласованности объективного и субъективного уровня развития региона, что закладывает перспективу для дальнейшего исследования регионального бренда Республики Татарстан для выявления факторов успешного формирования восприятия среди заинтересованных групп. Также проведенное исследование формирует перспективное направление дальнейшего анализа влияния регионального бренда на миграционные намерения населения, оценку перспектив профессиональной самореализации и устойчивость человеческого капитала региона.

Литература

1. Клименко В.А., Чудинова Е.А., Банникова Т.И., Дыдыкин И.О. Региональный бренд: сущность и модель формирования // Вестник университета. 2024. № 1. С. 80–88.
2. Жиркова М.В. Понятие «бренд территорий»: критическое осмысление и систематизация // Вестник Академии знаний. 2025. № 1 (66). С. 209–212.
3. Кудряшова В.Г. Региональный брендинг как форма локальной идентичности // Панорама. 2023. № 44. С. 91–95.
4. Лесных Н.Ю., Созинова А.А., Фокина О.В. Модели территориального бренда: компаративный анализ // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 9 (251). С. 56–70.
5. Глотов Д.С. Анализ функций бренда территорий // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 4 (101). С. 212–219.
6. Альдиева А.Т. Перспективы территориального брендинга // Архонт. 2025. № 10 (61). С. 54–58.
7. Кашапов М.Н. Формирование имиджа региона // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2022. № 22. С. 39–44.

8. Жаде З.А, Гайдарева И.Н. Брендинг региона как инструмент устойчивого развития Республики Адыгея // Диалог: политика, право, экономика. 2024. № 1 (15). С. 74–79.
9. Осташко О. Ю. Бренд территории как фактор формирования конкурентных преимуществ региона // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2023. № 1(268). С. 102–108.
10. Глинская И.Ю. Территориальный брендинг как инструмент развития региона // Российская школа связей с общественностью. 2024. № 32. С. 10–26.
11. Федеральная служба государственной статистики, раздел численность рабочей силы в возрасте 15 лет и старше по субъектам Российской Федерации. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_1_15-s.xlsx.
12. Федеральная служба государственной статистики, раздел уровень жизни населения по субъектам Российской Федерации. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/urov_10subg_2025.xlsx.
13. Федеральная служба государственной статистики, раздел уровень жизни населения по субъектам Российской Федерации. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/vpm_sub_2021-2026.xlsx.
14. Федеральная служба государственной статистики, раздел национальные счета. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_s1998.xlsx.
15. Каталог статистики и мировых данных Statbase, раздел региональная статистика России. URL: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/economics/turnover-of-enterprises-by-region-national-stat/>.
16. Каталог статистики и мировых данных Statbase, раздел региональная статистика России. URL: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/finance-taxes-business/investments-in-fixed-capital-by-region-national-stat/>.
17. Каталог статистики и мировых данных Statbase, раздел региональная статистика России. URL: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/population-and-society/migration-population-growth-by-region-national-stat/>.
18. Каталог статистики и мировых данных Statbase, раздел региональная статистика России. URL: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/population-and-society/natural-population-growth-by-region-national-stat/>.
19. Gogov : информационный портал, раздел ожидаемая продолжительность жизни в России и регионах. URL: <https://gogov.ru/articles/life-expectancy>.
20. Федеральная служба государственной статистики, раздел жилищные условия. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/zhilishhnye_usloviya.

21. Федеральная служба государственной статистики, раздел наука и инновации. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nauka_5.xlsx.
22. Федеральная служба государственной статистики, раздел наука и инновации. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nauka_2.xls.
23. Федеральная служба государственной статистики, статистический сборник «Здравоохранение в России 2025». URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdravooxran_2025.pdf.
24. Федеральная служба государственной статистики, статистический сборник «Регионы России 2025 социально-экономические показатели». URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2025.pdf.
25. Росприроднадзор, раздел сведения об образовании обработке утилизации обезвреживании размещении отходов производства и потребления. URL: <https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/statistic-reports/production-consumption-waste/>.
26. Федеральная служба государственной статистики, раздел наука и инновации. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_5_2024.xls.
27. Федеральная служба государственной статистики, раздел наука и инновации. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_3_2024.xls.
28. Федеральная служба государственной статистики, раздел информационно-аналитические материалы. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282/>.

References

1. Klimenko, V.A., Chudinova, E.A., Bannikova, T.I., Dydykin, I.O. (2024). Regional'nyi brend: sushchnost' i model' formirovaniya [Regional brand: essence and formation model]. Vestnik universiteta [University Bulletin], 1, 80–88. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Zhirkova, M.V. (2025). Ponyatie “brend territorii”: kriticheskoe osmyslenie i sistematizatsiya [The concept of “territory brand”: critical reflection and systematization]. Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge], 1(66), 209–212. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Kudryashova, V.G. (2023). Regional'nyi brending kak forma lokal'noi identichnosti [Regional branding as a form of local identity]. Panorama [Panorama], 44, 91–95. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Lesnykh, N.Yu., Sozinova, A.A., Fokina, O.V. (2025). Modeli territorial'nogo brenda: komparativnyi analiz [Territorial brand models: comparative analysis]. Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Bulletin of Samara State University of Economics], 9(251), 56–70. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Glotov, D.S. (2023). Analiz funktsii brenda territorii [Analysis of territory brand functions]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii,

ekonomiki i prava [Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 4(101), 212–219. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Al'dieva, A.T. (2025). Perspektivy territorial'nogo brendirovaniya [Prospects of territorial branding]. Arkhont [Archont], 10(61), 54–58. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Kashapov, M.N. (2022). Formirovanie imidzha regiona [Formation of regional image]. Nauchnye trudy Tsentra perspektivnykh ekonomicheskikh issledovaniy [Scientific Works of the Center for Advanced Economic Research], 22, 39–44. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Zhade, Z.A., Gaidareva, I.N. (2024). Brending regiona kak instrument ustoichivogo razvitiya Respubliki Adygeya [Regional branding as an instrument of sustainable development of the Republic of Adygea]. Dialog: politika, pravo, ekonomika [Dialogue: Politics, Law, Economics], 1(15), 74–79. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Ostashko, O.Yu. (2023). Brend territorii kak faktor formirovaniya konkurentnykh preimushchestv regiona [Territory brand as a factor in formation of regional competitive advantages]. Trudy BGTU. Seriya 5: Ekonomika i upravlenie [Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and Management], 1(268), 102–108. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Glinskaya, I.Yu. (2024). Territorial'nyi brending kak instrument razvitiya regiona [Territorial branding as a regional development instrument]. Rossiiskaya shkola svyazei s obshchestvennost'yu [Russian School of Public Relations], 32, 10–26. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel chislennost' rabochei sily v vozraste 15 let i starshe po sub"ektam Rossiiskoi Federatsii [Federal State Statistics Service, section “Labour force aged 15 years and older by constituent entities of the Russian Federation”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_1_15-s.xlsx. (In Russ.)

12. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel uroven' zhizni naseleniya po sub"ektam Rossiiskoi Federatsii [Federal State Statistics Service, section “Living standards by constituent entities of the Russian Federation”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/urov_10subg_2025.xlsx. (In Russ.)

13. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel uroven' zhizni naseleniya po sub"ektam Rossiiskoi Federatsii [Federal State Statistics Service, section “Living standards by constituent entities of the Russian Federation”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/vpm_sub_2021-2026.xlsx. (In Russ.)

14. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel natsional'nye scheta [Federal State Statistics Service, section “National accounts”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_s1998.xlsx. (In Russ.)

15. Katalog statistiki i mirovykh dannykh Statbase, razdel regional'naya statistika Rossii [Statbase statistics and world data catalog, section “Regional statistics of Russia”]. Retrieved from: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/economics/turnover-of-enterprises-by-region-national-stat/>. (In Russ.)

16. Katalog statistiki i mirovykh dannykh Statbase, razdel regional'naya statistika Rossii [Statbase statistics and world data catalog, section “Regional statistics of Russia”]. Retrieved from: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/finance-taxes-business/investments-in-fixed-capital-by-region-national-stat/>. (In Russ.)

17. Katalog statistiki i mirovykh dannykh Statbase, razdel regional'naya statistika Rossii [Statbase statistics and world data catalog, section “Regional statistics of Russia”]. Retrieved from: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/population-and-society/migration-population-growth-by-region-national-stat/>. (In Russ.)

18. Katalog statistiki i mirovykh dannykh Statbase, razdel regional'naya statistika Rossii [Statbase statistics and world data catalog, section “Regional statistics of Russia”]. Retrieved from: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/population-and-society/natural-population-growth-by-region-national-stat/>. (In Russ.)

19. Gogov: informatsionnyi portal, razdel ozhidaemaya prodolzhitel'nost' zhizni v Rossii i regionakh [Gogov information portal, section “Life expectancy in Russia and regions”]. Retrieved from: <https://gogov.ru/articles/life-expectancy>. (In Russ.)

20. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel zhilishchnye usloviya [Federal State Statistics Service, section “Housing conditions”]. Retrieved from: https://rosstat.gov.ru/statistics/zhilishhnye_usloviya. (In Russ.)

21. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel nauka i innovatsii [Federal State Statistics Service, section “Science and innovation”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nauka_5.xlsx. (In Russ.)

22. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel nauka i innovatsii [Federal State Statistics Service, section “Science and innovation”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nauka_2.xls. (In Russ.)

23. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, statisticheskii sbornik “Zdravookhranenie v Rossii 2025” [Federal State Statistics Service, statistical compendium “Healthcare in Russia 2025”]. Retrieved from: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdravooxran_2025.pdf. (In Russ.)

24. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, statisticheskii sbornik “Regiony Rossii 2025 sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli” [Federal State Statistics Service, statistical compendium “Regions of Russia 2025: socio-economic indicators”]. Retrieved

from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2025.pdf. (In Russ.)

25. Rosprirodnadzor, razdel svedeniya ob obrazovanii, obrabotke, utilizatsii, obezvrezhivanii, razmeshchenii otkhodov proizvodstva i potrebleniya [Rosprirodnadzor, section “Information on generation, treatment, utilization, neutralization and disposal of production and consumption waste”]. Retrieved from: <https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/statistic-reports/production-consumption-waste/>. (In Russ.)

26. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel nauka i innovatsii [Federal State Statistics Service, section “Science and innovation”]. Retrieved from: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_5_2024.xls. (In Russ.)

27. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel nauka i innovatsii [Federal State Statistics Service, section “Science and innovation”]. Retrieved from: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_3_2024.xls. (In Russ.)

28. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel informatsionno-analiticheskie materialy [Federal State Statistics Service, section “Information and analytical materials”]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282/>. (In Russ.)

© Супанов А.Х., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

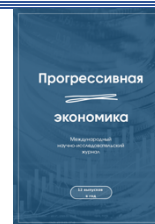
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/ekonomicheskoe-izmerenie-soczialnogo-kapitala-i-upravleniya-stejkholderami-v-cifrovuyu-epohu/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 332.012.2

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_157



ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА И УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Крылова Е.В., кандидат экономических наук, доцент, Вологодский
государственный университет, г. Вологда, Россия

160000, г. Вологда, ул. Ленина, 15

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4492-5542>

e-mail: krylovaev@vogu35.ru

Андронович С.А., кандидат экономических наук, доцент, Вологодский
государственный университет, г. Вологда, Россия

160000, г. Вологда, ул. Ленина, 15

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5347-9409>

e-mail: andronovichsa@vogu35.ru

Аннотация. Цифровая трансформация серьезно повлияла на изменение природы взаимоотношений компании со своими стейкхолдерами, что привело к созданию новых форм социального капитала. Традиционные подходы к измерению социального капитала, основанные на сетевом анализе и социологических опросах, становятся недостаточными в условиях экономики данных и применения цифровых платформ. Целью данного исследования является разработка модели для экономической оценки социального капитала, формируемого в цифровой среде, и анализ его влияния на эффективность управления стейкхолдерами. Методологическую основу исследования составляет комплексный анализ, включающий критический обзор литературы, синтез теорий социального капитала и стейкхолдерского подхода, а также построение теоретико-экономической модели. В статье обосновано, что социальный капитал поддается количественной оценке с помощью измерения параметров цифрового взаимодействия (вовлеченность, лояльность, виральность), конвертированных в экономические показатели оценки репутационных рисков и возможностей. Результатом исследования является разработанная система показателей, дополняющая стратегическую систему аналитической поддержки управленческих решений и позволяющая перейти от качественного к количественному управлению отношениями со стейкхолдерами. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении менеджерам инструментария для оценки

экономической эффективности капиталовложений в цифровые коммуникации и построения устойчивых бизнес-моделей, основанных на доверии и ценности, созданной взаимными усилиями.

Ключевые слова: социальный капитал, управление стейкхолдерами, цифровая экономика, экономическое измерение, цифровые показатели, теория стейкхолдеров, репутационный капитал, цифровая трансформация.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Крылова Е.В., Андронович С.А. Экономическое измерение социального капитала и управления стейкхолдерами в цифровую эпоху // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 157–169. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_157.

Статья поступила в редакцию: 01.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 15.05.2026 г. Принята к публикации: 16.05.2026 г.

ECONOMIC MEASUREMENT OF SOCIAL CAPITAL AND STAKEHOLDER MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

*Krylova E.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vologda State University, Vologda, Russia
160000, Vologda, Lenin Street, 15
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4492-5542>
e-mail: krylovaev@vogu35.ru*

*Andronovich S.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vologda State University, Vologda, Russia
160000, Vologda, Lenin St., 15
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5347-9409>
e-mail: andronovichsa@vogu35.ru*

Abstract. Digital transformation has significantly altered the nature of company relationships with its stakeholders, leading to the creation of new forms of social capital. Traditional approaches to measuring social capital, based on network analysis and sociological surveys, are becoming insufficient in the context of the data economy and the use of digital platforms. The aim of this study is to develop a model for the economic valuation of social capital generated in the digital environment and to analyze its impact on the effectiveness of stakeholder management. The methodological basis of the study is a comprehensive analysis, including a critical literature review, a synthesis of social capital theories and the stakeholder approach, and the construction of a theoretical and economic model. The article substantiates that social capital can be quantified by measuring digital interaction parameters (engagement, loyalty, virality), converted into economic indicators for assessing reputational risks and opportunities. The study resulted in the development of a system of indicators that complements the strategic system of

analytical support for management decisions and enables a transition from qualitative to quantitative stakeholder relationship management. The practical significance of the study lies in providing managers with tools for assessing the economic efficiency of investments in digital communications and building sustainable business models based on trust and value created through mutual efforts.

Keywords: social capital, stakeholder management, digital economy, economic measurement, digital indicators, stakeholder theory, reputation capital, digital transformation.

JEL classification: A11, A12, D71, E71.

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

For citation: Krylova E.V., Andronovich S.A. (2026). Ekonomicheskoe izmerenie sotsial'nogo kapitala i upravleniya steikholderami v tsifrovuyu epokhu [Economic measurement of social capital and stakeholder management in the digital age]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 157–169. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_157. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 01/04/2026. Approved after review: 15/05/2026. Accepted for publication: 16/05/2026.

Введение

Социальный капитал организации перестает быть фактором, определяющим личные контакты, а его проявления приобретают новые формы. Применительно к известным формам социального капитала цифровое влияние выражается в следующем:

- закрытый социальный капитал (bonding social capital) усиливает свое значение внутри цифровых сообществ, например, в корпоративных мессенджерах. Важным проявлением данной формы социального капитала является сплоченность, общие нормы взаимодействия, высокая степень доверия внутри фирмы;

- открытый социальный капитал (bridging social capital) связывает фирму с внешними акторами через социальные медиаплатформы. Это связи – «мосты» к тем, кто пока не связан с фирмой, но может им стать.

Результативность социального капитала зависит от доверия, которое основано на прозрачности, скорости влияния на запросы, соблюдении цифровой этики. В цифровой экономике доверие трансформируется в специфический актив, который либо мгновенно растет, либо разрушается.

Цель данного исследования заключается в том, чтобы обосновать концептуальные основы экономического измерения цифрового социального капитала и разработать модель его интеграции в систему управления стейкхолдерами компании. Для достижения цели в работе решены следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ эволюции понятий социального капитала и управления стейкхолдерами;
2. Систематизировать цифровые показатели, которые могут быть признаны релевантными для измерения различных форм социального капитала;
3. Разработать модель, связывающая цифровые индикаторы взаимодействия со стейкхолдерами с ключевыми экономическими результатами деятельности фирмы.

Обзор литературы

Цифровая трансформация внесла огромные изменения, создав принципиально новую среду для накопления социального капитала, исследование которого осуществляется достаточно давно. Теоретический фундамент исследования сформирован на стыке классических концепций социального капитала Р. Патнэма, Дж. Коулмана и П. Бурдье [1] и теории стейкхолдеров Р. Э. Фримена [2]. Особое значение имеют работы Дж. Нахапъет и С. Гошала [3], позволившие систематизировать эти подходы и предложили структурирование социального капитала организации. Традиционно в экономической науке и управленческой практике социальный капитал рассматривался как нематериальный актив, трудно поддающийся количественной оценке. В то же время стейкхолдерский подход, утвердившийся в менеджменте как доминирующая парадигма, утверждает, что долгосрочный успех фирмы определяется ее способностью выстраивать и управлять взаимоотношениями со всеми заинтересованными сторонами. До наступления цифровой эпохи управление этими отношениями и оценка накопленного социального капитала опиралась преимущественно на качественные методы: личные коммуникации, анкетирование, экспертные интервью и анализ документации. Других инструментов измерения, по сути, не существовало. В исследовании экономического измерения большую роль сыграла методология Р. Каплана и Д. Нортон [4] по трансформации нематериальных активов в материальные результаты, а также исследования М. Гринвуд и Г. ван Бурена [5], определившие доверие как ключевой измеритель отношений.

Однако сегодня компании взаимодействуют с заинтересованными лицами и обществом в целом через цифровые платформы, социальные сети, корпоративные порталы и др. Каждое взаимодействие формирует огромные массивы данных, которые можно использовать для экономического измерения социального капитала. Новые формы сетевых взаимодействий и практик, сопряженные с цифровизацией исследованы учеными Н. Эллисон [6] и В. Орликовски [7]. Современные исследования поведения стейкхолдеров и их вклада в устойчивость бизнеса осуществляют ученые К. Тантало и Р. Прима [8]. Актуальные стандарты отчетности [9] в совокупности с исследованиями О. Хон и И. Иоанну [10] позволяют сформировать комплексную систему

экономического измерения социального капитала в условиях цифровой трансформации.

Материалы и методы

Работа носит теоретико-аналитический характер и базируется на междисциплинарном подходе, объединяющем положения менеджмента, современной экономической теории и цифровой социологии. Основными методами исследования выступили критический анализ, междисциплинарный синтез, концептуальное моделирование.

В качестве материалов использовались:

- результаты фундаментальных и прикладных исследований в области социального капитала и управления стейкхолдерами – всего около 60 источников в рецензируемых изданиях, индексируемых в базах Scopus, Web of Science и РИНЦ, в статье представлены наиболее значимые из них;
- аналитические отчеты международных консалтинговых компаний и аналитических платформ, специализирующихся на цифровых измерениях репутации и оценке нематериальных активов;
- обобщенные эмпирические данные о практике применения цифровых инструментов в компаниях, демонстрирующих высокую эффективность управления стейкхолдерами.

Результаты и обсуждение

Цифровая трансформация радикально изменила парадигму управления стейкхолдерами. Отличительными чертами цифровизации управления стейкхолдерами становятся:

- непрерывность диалога,
- мгновенная обратная связь,
- глубокая персонализация отношений.

На основе анализа данных о цифровых взаимодействиях сформирована система измерения (см. Табл. 1). Подчеркнем, что экономические показатели используются не только для измерения социального капитала, но и для анализа его динамики и экономической эффективности. Подчеркнём, что систематизация социального капитала, предложенная в таблице 1, основана на анализе классической триады измерения социального капитала Я. Нахпъет и Гошала [2], но адаптирована к цифровой среде и дополнена экономической интерпретацией. В концепции Нахпъет и Гошала выделяются три измерения социального капитала: когнитивное, реляционное и структурное. Предложенный данными учеными подход, касался качественного измерения социального капитала, что стало важным шагом к решению проблемы оценки эффективности инвестиций в развитие социального капитала. В настоящее время необходимо применять данную классификацию, но с учетом современных реалий – реалий цифровой среды и особенно важно установить не только корреляционные, но и причинно-следственные связи между цифровыми проявлениями каждого измерения и конкретными

экономическими показателями, которые имеют большое значение для стратегического менеджмента.

Таблица 1

Система показателей для экономической оценки цифрового социального капитала

Table 1

A system of indicators for the economic assessment of digital social capital

Элемент измерения социального капитала	Цифровые показатели	Экономические показатели
Когнитивный (Общие ценности, доверие)	Тональность упоминаний (sentiment analysis), Индекс сетевой лояльности, Глубина обсуждений (комментарии и репосты), Качество пользовательского контента	Стоимость репутационных рисков, Brand Equity, Экономия на издержках защиты репутации, Снижение затрат на кризисные коммуникации
Реляционный (Качество связей)	Вовлеченность участников: активность и лояльность в сообществах (retention rate), Скорость и качество ответов фирмы; Индекс влияния (network centrality) ключевых стейкхолдеров	Стоимость привлечения и удержания клиента и сотрудника, Экономия на маркетинге за счет виральности (виральный коэффициент), Трансакционные издержки
Структурный (Конфигурация сетей)	Плотность цифровых сетей, Коэффициент кластеризации, Выявление информационных брокеров, Динамика роста сети	Стоимость доступа к интеллектуальным ресурсам, Сокращение времени выхода на рынок, Адаптивность к экзогенным шокам

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Проанализируем специфику измерения социального капитала в контексте цифровой трансформации. Начнем с когнитивного измерения, которое отражает, то в какой степени фирма и ее стейкхолдеры разделяют общие взгляды, ценности и смысловые конструкты. В цифровой среде релевантными показателями будут не данные, полученные в результате традиционных методов социологического мониторинга, например, опроса, а, во-первых, результаты анализа тональности (sentiment analysis) и, во-вторых, глубина и содержательность пользовательского контента. Конвертация данных показателей в экономические результаты происходит через механизмы репутационного капитала: позитивный когнитивный фон снижает волатильность денежных потоков, уменьшает потребность в страховании репутационных рисков и позволяет фирме создавать высокую добавленную стоимость, которую готовы оплачивать потребители.

Реляционные измерение социального капитала характеризуется качеством, интенсивностью и уровнем доверительности межличностных и межорганизационных связей [11]. В цифровую эпоху его можно измерить через цифровые показатели вовлеченности (ежедневная или ежемесячная активность пользователей) и влияния ключевых стейкхолдеров. Экономическим показателями является снижение транзакционных издержек поиска и обработки информации и измерения. Высокий уровень доверия выступает субститутутом формального контроля, что позволяет минимизировать расходы на мониторинг исполнения контрактов и судебную защиту интересов [12; 13]. Реляционный капитал напрямую влияет на эффективность маркетинга, снижая стоимость привлечения клиента, рост лояльности. что генерирует устойчивый поток будущих доходов.

Структурное измерение описывает конфигурацию сетевых взаимодействий – их плотность, наличие или отсутствие структурных дыр (термин Р. Бёрта), динамику расширения сети. В цифровой среде эти параметры могут быть рассчитаны с помощью инструментов сетевого анализа. Экономическая интерпретация структурного измерения социального капитала заключается в наращивании инновационного потенциала и стратегической гибкости организации. Доступ к разветвленным и слабо связанным сетям обеспечивает приток уникальных данных, что приводит к оптимизации инновационных циклов НИОКР, сокращению временного лага вывода продуктов на рынок и повышению адаптивной мощности фирмы в условиях нестабильности внешней среды.

Таким образом, предложенная система показателей измерения социального капитала (см. Таблица 1) является матрицей, которая обеспечивает конвергенцию разнородных данных в единую систему. С ее помощью можно переводить цифровые показатели в экономические показатели (издержки, доходы), которые могут быть интегрированы в управленческие системы. Предложенный подход позволяет преодолеть методологический разрыв между качественной и количественной оценкой социального капитала, предлагая единую базу показателей для принятия долгосрочных стратегических решений в условиях цифровой трансформации.

На основе проведенного исследования мы предлагаем модель (см. Рис. 1), которая иллюстрирует процесс преобразования цифровых взаимодействий в экономические результаты. Основой анализа модели являются: социальный капитал, обратная связь, корректирующая управленческие решения.

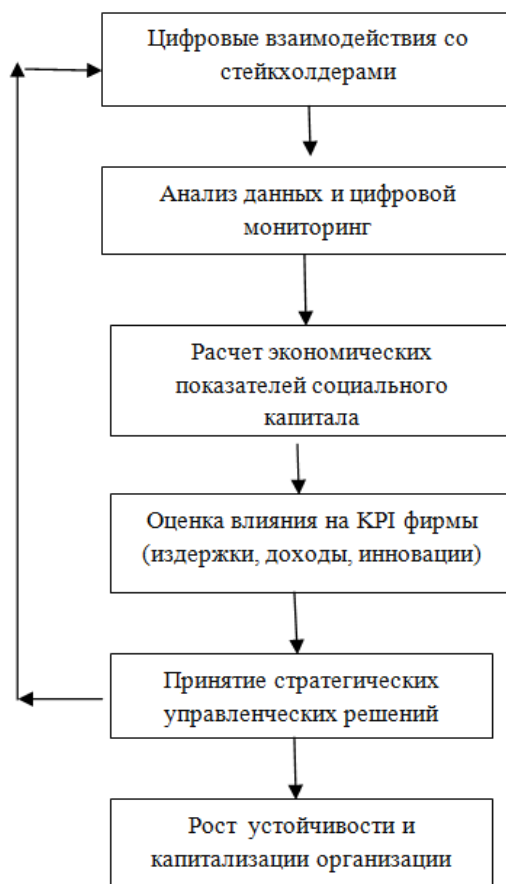


Рис. 1. Модель преобразования цифровых показателей активности стейкхолдеров в экономические показатели результативности организации

Источник: составлено авторами

Fig. 1. A model for converting digital indicators of stakeholders' activity into economic indicators of an organization's performance

Source: compiled by the authors

Необходимо подчеркнуть, что данная модель представляет собой замкнутую структуру управления с обратной связью, где результаты анализа позволяют корректировать стратегию взаимодействия со стейкхолдерами. Научная новизна и теоретическая значимость предложенной модели заключается в том, что она позволяет преодолеть существующий разрыв между микроуровнем цифровых взаимодействий и макроуровнем стратегического управления. Модель предлагает системный, измеримый механизм для интеграции измерений социального капитала в единую систему долгосрочного стратегического управления. Благодаря этому управление нематериальными активами переводится из плоскости экспертных оценок в плоскость объективного экономического анализа. Таким образом, модель, с одной стороны, создает предпосылки для долгосрочного обеспечения конкурентоспособности организации за счет капитализации сетевых

взаимодействий, с другой стороны, формирует новую парадигму стратегического контроллинга в цифровой экономике.

Модель преобразования цифровых показателей активности стейкхолдеров в экономические показатели результативности организации (далее – Модель) и система экономических показателей расширяют методологический базис интеграции теории социального капитала в современную практику стратегического контроллинга. Фундаментальным преимуществом модели является возможность количественного измерения процессов, которые ранее имели только качественную интерпретацию. Вместе с тем имплементация механизмов измерения нелинейных социальных феноменов сопряжена с комплексом теоретико-методологических и этических дилемм, требующих глубокой научной дискуссии, в том числе: проблема атрибуции экономического эффекта, риск методологического редукционизма, этические императивы работы с данными, необходимость формирования новых компетенций.

Проблема атрибуции экономического эффекта состоит в методологической сложности вычленения чистого эффекта от инвестиций в цифровой социальный капитал. Существует разрыв между формированием цифрового доверия и его отдачей в форме экономической выгоды [14; 15]. Отметим, что данная проблема создает риски недоинвестирования в долгосрочные отношения со стейкхолдерами в угоду краткосрочным показателям.

Предложенная Модель минимизирует риски атрибуции за счет многоуровневой декомпозиции эффектов. Переход от общекорпоративных показателей к КРІ позволяет изолировать вклад социального капитала в общую результативность. Наличие обратной связи в Модели обеспечивает возможность динамического наблюдения за изменениями, что позволяет определить причинно-следственные связи между управленческим воздействием и ростом капитализации.

Риск методологического редукционизма. Проблема, которая вызывает научные споры и заключается в неправомерном отождествлении цифровых показателей цифрового социального капитала с его имплицитной природой, что приводит к упрощенному пониманию стейкхолдерских взаимодействий и принятию нерелевантных управленческих решений. «Цифровой след» фиксирует лишь экстеральные проявления интеракций, оставляя за рамками истинную эмоциональную насыщенность [6]. Менеджмент переориентируется с управления реальными отношениями со стейкхолдерами на управление их цифровыми копиями. При этом у организации будет сохраняться иллюзия наличия цифрового социального капитала при фактическом его отсутствии. Но как отмечают В. Орликовски и С. Скотт [7] в современном мире социальное тесно переплетено с технологическим.

Поэтому цифровые платформы не просто фиксируют, но и формируют социальные связи, создавая новые формы доверия.

Предложенная Модель позволяет сохранить смысловую целостность исследуемого феномена, избегая его упрощения до одномерных количественных переменных. Этические императивы работы с данными. Невозможно игнорировать этическое измерение мониторинга «цифровых следов» стейкхолдеров. Сбор и анализ данных о поведении партнеров, сотрудников и клиентов в цифровой среде неизбежно затрагивают вопросы неприкосновенности частной жизни и информационного суверенитета личности. Усиление регулирующего воздействия со стороны законодательства (№ 152 – ФЗ «О персональных данных в РФ») накладывает существенные институциональные ограничения на использование цифровых платформ в корпоративном секторе.

Использование Модели должно осуществляться в строгом соответствии с законодательством. Информационная прозрачность стейкхолдеров не должна трансформироваться в систему тотального контроля, нарушающего доверие – фундаментальной основы социального капитала. Необходимость формирования новых компетенций. Для применения в управлении новых инструментов, нужны обученные менеджеры. Поиск и подготовка таких специалистов – это большие инвестиции и риск, когда избыточная сложность анализа снижает скорость принятия решений. Кроме этого возникает риск оппортунизма узкопрофильных сотрудников.

Предложенная Модель обеспечивает когнитивную разгрузку менеджмента, предотвращая снижение аналитической скорости. Это достигается за счет алгоритмизации перехода от дескриптивных цифровых показателей к экономическим показателям. Таким образом, Модель позволяет социальный капитал в управляемый актив без роста затрат на поиск узкопрофильных специалистов, обеспечивая развитие компетенций персонала в процессе развития организации.

Заключение

В исследовании обосновано, что цифровая трансформация фундаментально изменила природу социального капитала, а также возможности его экономической оценки. Социальный капитал перестает быть нематериальным, трудноизмеряемым активом. Социальный капитал формирует измеряемые результаты, поддающиеся анализу и конвертации в управленческие решения. Ключевой теоретический вклад работы заключается в сопряжении классических подходов с современными реалиями взаимодействия организации со стейкхолдерами в цифровой среде. Разработанные Модель и система экономических показателей предлагают структурированный подход к операционализации цифрового социального капитала. Посредством установления связей между цифровыми показателями

и экономическими категориями создается база для более точного управления стоимостью организации.

Литература

1. Putnam R.D. Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon & Schuster, New York. 2000.
2. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. Pitman, Boston. 1984.
3. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage // Academy of Management Review. 2998. Vol. 23(2). P. 242–266.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press, Boston. 2004.
5. Greenwood M., Van Buren H.J. Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation–stakeholder relationship // Journal of Business Ethics. 2010. Vol. 95(3). P. 425–438.
6. Ellison N.B., Vitak J., Gray R., Lampe C. (2014) Cultivating social resources on social net-work sites: Facebook relationship maintenance behaviors and their role in social capital processes // Journal of Computer-Mediated Communication. 2014. Vol. 19(4). P. 855–870.
7. Orlikowski W.J., Scott S.V. Exploring material-discursive practices // Journal of Management Studies. 2015. Vol. 52(5). P. 697–705.
8. Tantalo C., Priem R.L. Value creation through stakeholder synergy // Strategic Management Journal. 2016. Vol. 37(2). P. 314–329.
9. Global Reporting Initiative, Sustainability Accounting Standards Board, & International Integrated Reporting Council. Statement of intent to prototype an integrated corporate reporting system. Value Reporting Foundation. 2021.
10. Hawn O., Ioannou I. (2016) Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility // Strategic Management Journal. 2016. Vol. 37(13). P. 2569–2588.
11. Скаржинская Е.М., Цуриков В.И. Организационные изменения: от общины к фирме // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 19. № 3. С. 315–335.
12. Андронович С.А. Применение принципов институционального анализа в исследовании экономической безопасности социально-экономических систем // Экономическая безопасность и маркетинговое управление социально-экономическими системами: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Кострома: Костромской государственный университет, 2020. С. 151–156.
13. Крылова Е.В. Развитие эволюционного подхода как методологии научного исследования // Донецкие чтения 2022: образование, наука,

инновации, культура и вызовы современности : Материалы VII Международной научной конференции, посвящённой 85-летию Донецкого национального университета. Донецк: Донецкий национальный университет, 2022. С. 282–285.

14. Скаржинский М.И., Чекмарёв В.В. Методология экономической науки. Кострома: ГОУВПО КГУ им. Н.А. Некрасова. 2006. 362 с.

15. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / Пер. с англ. М.: Дело. 2001. 408 с.

References

1. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Putnam, R.D. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster. (In Eng.)

2. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman. (In Eng.)

3. Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242–266. (In Eng.)

4. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press. (In Eng.)

5. Greenwood, M., Van Buren, H.J. (2010). Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation–stakeholder relationship. Journal of Business Ethics, 95(3), 425–438. (In Eng.)

6. Ellison, N.B., Vitak, J., Gray, R., Lampe, C. (2014). Cultivating social resources on social network sites: Facebook relationship maintenance behaviors and their role in social capital processes. Journal of Computer-Mediated Communication, 19(4), 855–870. (In Eng.)

7. Orlikowski, W.J., Scott, S.V. (2015). Exploring material-discursive practices. Journal of Management Studies, 52(5), 697–705. (In Eng.)

8. Tantalo, C., Priem, R.L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. Strategic Management Journal, 37(2), 314–329. (In Eng.)

9. Global Reporting Initiative, Sustainability Accounting Standards Board, & International Integrated Reporting Council. (2021). Statement of intent to prototype an integrated corporate reporting system. Value Reporting Foundation. (In Eng.)

10. Hawn, O., Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. Strategic Management Journal, 37(13), 2569–2588. (In Eng.)

11. Skarzhinskaya, E.M., Tsurikov, V.I. (2021). Organizatsionnye izmeneniya: ot obshchiny k firme [Organizational changes: from community to

firm]. Rossiiskii zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal], 19(3), 315–335. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Andronovich, S.A. (2020). Primenenie printsipov institutsional'nogo analiza v issledovanii ekonomicheskoi bezopasnosti sotsial'no-ekonomicheskikh sistem [Application of institutional analysis principles in the study of economic security of socio-economic systems]. In: Ekonomicheskaya bezopasnost' i marketingovoe upravlenie sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami [Economic security and marketing management of socio-economic systems]. Kostroma: Kostromskoi gosudarstvennyi universitet, 151–156. (In Russ.)

13. Krylova, E.V. (2022). Razvitie evolyutsionnogo podkhoda kak metodologii nauchnogo issledovaniya [Development of the evolutionary approach as a methodology of scientific research]. In: Donetskies chteniya 2022: obrazovanie, nauka, innovatsii, kul'tura i vyzovy sovremennosti [Donetsk Readings 2022: education, science, innovation, culture and contemporary challenges]. Donetsk: Donetskii natsional'nyi universitet, 282–285. (In Russ.)

14. Skarzhinskii, M.I., Chekmarev, V.V. (2006). Metodologiya ekonomicheskoi nauki [Methodology of economic science]. Kostroma: GOUVPO KGU im. N.A. Nekrasova, 362. (In Russ.)

15. Ekonomicheskoe povedenie i instituty. Eggertsson, T. (2001). Ekonomicheskoe povedenie i instituty [Economic Behavior and Institutions]. Moscow: Delo, 408. (In Russ.)

© Крылова Е.В., Андронович С.А., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

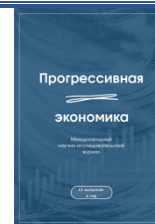
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/sovershenstvovanie-organizatsionnogo-dizajna-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-personalom-vertikalno-integrirovannyh-kompanij/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 331.108

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_170



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

*Лукьянов С.О., аспирант, Санкт-Петербургский государственный
университет промышленных технологий и дизайна,
г. Санкт-Петербург, Россия
191186, г. Санкт-Петербург, Большая Морская ул., д. 18
e-mail: jangartman@mail.ru*

*Сеньшова Е.А., кандидат экономических наук, доцент, Санкт-
Петербургский государственный университет промышленных технологий и
дизайна, г. Санкт-Петербург, Россия
191186, г. Санкт-Петербург, Большая Морская ул., д. 18
e-mail: senshova@internet.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы совершенствования организационного дизайна вертикально-интегрированных компаний в условиях повышения требований к эффективности управления персоналом. Актуальность исследования обусловлена усложнением организационно-управленческих структур, территориальной распределённостью производственных активов, дефицитом квалифицированных кадров и снижением адаптивности кадровых механизмов, что способствует формированию структурной напряженности системы управления персоналом. Целью статьи является разработка направлений совершенствования организационного дизайна, обеспечивающего повышение эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний. Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что совершенствование организационного дизайна способствует снижению структурной напряженности за счет повышения адаптивности организационных взаимодействий и развития кадровых механизмов. Научная новизна исследования состоит в уточнении взаимосвязи организационного дизайна, структурной напряженности и эффективности управления персоналом, а также в разработке организационно-адаптивного

подхода к совершенствованию кадрового управления вертикально-интегрированных компаний. Методологическую основу исследования составили методы структурно-функционального анализа, организационной диагностики, сравнительного анализа и количественно-качественного исследования организационно-управленческих структур. В результате исследования выявлены ключевые факторы организационной напряженности, определены направления совершенствования организационного дизайна и раскрыта роль кадрового резерва и программ работы с молодыми специалистами в обеспечении устойчивости системы управления персоналом. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных подходов при совершенствовании организационных структур и кадровых механизмов вертикально-интегрированных компаний. Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием методов оценки структурной напряженности и разработкой адаптивных моделей организационного управления.

Ключевые слова: организационный дизайн, управление персоналом, кадровый резерв, структурная напряженность, организационная адаптивность, молодые специалисты, вертикально-интегрированные компании.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Лукьянов С.О., Сеньшова Е.А. Совершенствование организационного дизайна как фактор повышения эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 170–187. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_170.

Статья поступила в редакцию: 30.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 14.05.2026 г. Принята к публикации: 16.05.2026 г.

IMPROVING ORGANIZATIONAL DESIGN AS A FACTOR OF ENHANCING PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY IN VERTICALLY INTEGRATED COMPANIES

*Lukyanov S.O., Postgraduate Student, Saint Petersburg State University of
Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya St., Building 18
e-mail: jangartman@mail.ru*

*Senshova E.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Saint
Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint
Petersburg, Russia
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya St., Building 18
e-mail: senshova@internet.ru*

Abstract. The article examines the issues of improving the organizational design of vertically integrated companies under conditions of increasing requirements for personnel management efficiency. The relevance of the study is обусловлена the increasing complexity of organizational and managerial structures, the territorial dispersion of production assets, the shortage of qualified personnel, and the decreasing adaptability of personnel mechanisms, which contribute to the formation of structural tension within the personnel management system. The purpose of the article is to develop directions for improving organizational design aimed at enhancing personnel management efficiency in vertically integrated companies. The research hypothesis is based on the assumption that improving organizational design contributes to reducing structural tension by increasing the adaptability of organizational interactions and developing personnel mechanisms. The scientific novelty of the study lies in clarifying the relationship between organizational design, structural tension, and personnel management efficiency, as well as in developing an organizational-adaptive approach to improving personnel management in vertically integrated companies. The methodological basis of the study includes methods of structural-functional analysis, organizational diagnostics, comparative analysis, and quantitative-qualitative analysis of organizational and managerial structures. As a result of the study, the key factors of organizational tension were identified, the directions for improving organizational design were determined, and the role of the personnel reserve system and programs for young specialists in ensuring the stability of the personnel management system was revealed. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches in improving organizational structures and personnel mechanisms of vertically integrated companies. Prospects for further research are associated with the development of methods for assessing structural tension and the formation of adaptive organizational management models.

Keywords: organizational design, personnel management, personnel reserve, structural tension, organizational adaptability, young specialists, vertically integrated companies.

JEL classification: M12, M14, L22.

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

For citation: Lukyanov S.O., Senshova E.A. (2026). Sovershenstvovanie organizatsionnogo dizaina kak faktor povysheniya effektivnosti upravleniya personalom vertikal'no-integrirovannykh kompanii [Improving organizational design as a factor of enhancing personnel management efficiency in vertically integrated companies]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 170–187. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_170. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 30/03/2026. Approved after review: 14/05/2026. Accepted for publication: 16/05/2026.

Введение

Вертикально-интегрированные компании функционируют в условиях высокой динамики внешней среды, усложнения организационно-управленческих процессов и возрастающих требований к эффективности использования человеческих ресурсов. Развитие крупных корпоративных структур сопровождается расширением производственных контуров, увеличением количества внутренних управленческих связей и ростом

потребности в адаптивных механизмах кадрового управления. В данных условиях организационный дизайн начинает рассматриваться не только как инструмент распределения управленческих функций, но и как фактор обеспечения устойчивости системы управления персоналом.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена несколькими взаимосвязанными аспектами. Во-первых, усложнение организационных структур вертикально-интегрированных компаний приводит к увеличению числа управленческих уровней, снижению скорости передачи информации и росту организационной инерции. Избыточная централизация управления и недостаточная гибкость организационных взаимодействий негативно отражаются на эффективности кадрового управления и адаптивности системы управления персоналом.

Во-вторых, значительное влияние на устойчивость кадровых механизмов оказывает дефицит квалифицированных кадров, характерный для крупных территориально распределенных компаний. По данным Росстата, в ряде промышленных регионов России сохраняется тенденция сокращения численности трудоспособного населения, что осложняет процессы формирования устойчивого кадрового потенциала и усиливает конкуренцию работодателей за квалифицированных работников. Особую значимость данная проблема приобретает для вертикально-интегрированных компаний, деятельность которых связана с удаленными производственными объектами и сложными условиями труда.

В-третьих, трансформация требований работников к условиям профессиональной деятельности и изменяющиеся модели трудовой мотивации требуют пересмотра традиционных подходов к организации кадрового управления. Специалисты, находящиеся на начальных этапах профессиональной деятельности, ориентированы не только на материальные стимулы, но и на возможности профессионального развития, участия в управленческих процессах и построения гибкой карьерной траектории. Вследствие этого сохранение жестких административных моделей управления снижает эффективность адаптации персонала и увеличивает риски текучести кадров.

В современных научных исследованиях организационный дизайн рассматривается как один из ключевых факторов повышения эффективности управления компанией и обеспечения устойчивости организационного развития. Вместе с тем существующие подходы преимущественно ориентированы либо на вопросы организационного проектирования, либо на совершенствование отдельных кадровых механизмов, тогда как взаимосвязь организационного дизайна, структурной напряженности и адаптивности системы управления персоналом остается недостаточно изученной.

Целью статьи является разработка направлений совершенствования организационного дизайна как фактора повышения эффективности

управления персоналом вертикально-интегрированных компаний. В рамках исследования предполагается определить ключевые факторы организационной напряженности, выявить влияние организационного дизайна на адаптивность кадровых механизмов и обосновать направления совершенствования системы управления персоналом в условиях трансформации организационно-управленческих структур.

Обзор литературы

В современных исследованиях организационный дизайн рассматривается как один из ключевых факторов обеспечения устойчивости корпоративного управления, эффективности организационного взаимодействия и адаптивности системы управления персоналом. Наибольшую актуальность рассматриваемая проблематика приобретает применительно к вертикально-интегрированным компаниям, характеризующимся высокой сложностью организационно-управленческих структур, значительной территориальной распределенностью производственных активов и необходимостью координации большого количества взаимосвязанных бизнес-процессов [1].

Теоретические основы организационного проектирования получили системное развитие в работах Г. Минцберга, рассматривавшего организационную структуру через механизмы координации деятельности, распределения функций и согласования управленческих процессов внутри организации [2]. Для настоящего исследования особое значение имеет выделение автором различных конфигураций организационных структур, поскольку данный подход позволяет рассматривать организационный дизайн не как статичную схему подчиненности, а как способ обеспечения управляемости, согласованности действий и адаптации организации к условиям функционирования. В контексте вертикально-интегрированных компаний положения Г. Минцберга важны прежде всего тем, что позволяют объяснить зависимость эффективности управления от соответствия структуры характеру производственной деятельности, масштабу организации и сложности внутренних коммуникаций. Вместе с тем по мере развития экономических систем и усложнения корпоративных форм управления практическая применимость классических конфигурационных моделей требует дополнения инструментами оценки адаптивности, межфункционального взаимодействия и кадровой устойчивости.

Существенное значение для раскрытия темы имеют работы Дж. Гэлбрейта, в которых организационный дизайн рассматривается через взаимосвязь стратегии, структуры, процессов, системы вознаграждения и кадрового потенциала [3]. Данный подход позволяет перейти от узкого понимания организационной структуры как совокупности подразделений к более комплексному представлению об организации как системе распределения ответственности, информационных потоков и управленческих

полномочий. Для исследования вертикально-интегрированных компаний особенно значима идея Дж. Гэлбрейта о необходимости согласования структуры с объемом управленческой информации и уровнем неопределенности внешней среды. В условиях территориальной распределенности производственных активов, усложнения кадровых процессов и необходимости координации различных уровней управления данный подход создает теоретическую основу для анализа организационного дизайна как фактора снижения структурной напряженности системы управления персоналом.

Значительное влияние на развитие современных подходов к управлению персоналом оказали исследования П. Друкера, рассматривавшего человеческие ресурсы как один из ключевых факторов результативности и устойчивого развития организации [4]. Для настоящей статьи важна его позиция о том, что эффективность управления определяется не только формальным распределением функций, но и способностью организации раскрывать потенциал работников, вовлекать их в достижение целей и обеспечивать результативное взаимодействие между управленческими уровнями. Эти положения получили развитие в работах М. Армстронга, в которых управление человеческими ресурсами рассматривается во взаимосвязи со стратегией организации, корпоративной культурой, развитием компетенций и эффективностью организационного поведения [5]. В контексте настоящего исследования данные подходы позволяют рассматривать систему управления персоналом не как изолированную кадровую функцию, а как элемент организационного дизайна, влияющий на адаптивность, устойчивость кадровых механизмов и уровень структурной напряженности вертикально-интегрированной компании.

В отечественной научной литературе вопросы управления персоналом и организационного развития наиболее подробно представлены в исследованиях А.Я. Кибанова, рассматривавшего систему управления персоналом как совокупность организационных, экономических и социальных механизмов [6]. Автор подчеркивал, что эффективность кадрового управления определяется уровнем согласованности организационной структуры, кадровой политики и стратегических целей компании. Вместе с тем в рамках традиционного функционального подхода недостаточно раскрываются механизмы обеспечения организационной адаптивности в условиях трансформации крупных корпоративных структур.

Современные исследования все чаще ориентированы на анализ адаптивности организационно-управленческих структур и диагностику организационной эффективности. Так, Е.А. Черезова указывает, что оценка организационно-управленческих структур должна осуществляться на основе количественно-качественного подхода, учитывающего как формализованные параметры системы управления, так и социально-психологические

характеристики организационного взаимодействия [7]. Исследователь отмечает, что повышение эффективности организационной структуры невозможно без учета человеческого фактора, уровня организационной устойчивости и способности системы управления адаптироваться к изменениям внешней среды. Данный подход представляет особый интерес применительно к вертикально-интегрированным компаниям, поскольку позволяет рассматривать эффективность кадрового управления не только через показатели производительности труда, но и через уровень организационной напряженности.

Проблематика организационной трансформации и совершенствования организационного дизайна получила развитие в исследованиях М.Н. Титовой и Е.А. Сеньшовой, рассматривающих повторяющиеся организационные проблемы как следствие недостаточной гибкости организационно-управленческих механизмов [8]. Авторы подчеркивают, что организационная инерция приводит к воспроизводству дисфункций системы управления, проявляющихся в усложнении коммуникационных взаимодействий, замедлении процессов принятия решений и снижении эффективности кадровой адаптации. При этом особую значимость приобретает способность организационной структуры обеспечивать устойчивое взаимодействие между уровнями управления в условиях высокой сложности корпоративной системы.

Отдельное направление исследований связано с анализом кадрового резерва как инструмента обеспечения устойчивости системы управления персоналом. В современных работах кадровый резерв рассматривается не только как механизм подготовки управленческих кадров, но и как элемент организационного дизайна, обеспечивающий преемственность управленческих процессов и снижение рисков кадровой нестабильности [9]. Исследователи отмечают, что развитие кадрового резерва способствует повышению адаптивности системы управления персоналом, однако существующие подходы преимущественно ориентированы на отдельные кадровые процедуры и недостаточно учитывают взаимосвязь кадрового резерва с общей архитектурой организационной системы.

Важное место в современных исследованиях занимает проблематика интеграции молодых специалистов в систему корпоративного управления. Ряд авторов указывает, что эффективность адаптации молодых работников определяется не только качеством программ наставничества и профессионального обучения, но и особенностями организационного дизайна компании [10]. Жесткие иерархические структуры, высокий уровень бюрократизации и ограниченные возможности горизонтального взаимодействия существенно снижают эффективность интеграции молодых специалистов и усиливают риски кадровой текучести. Вследствие этого возрастает необходимость формирования более гибких организационных моделей, ориентированных на развитие адаптивных кадровых механизмов.

В исследованиях, посвященных совершенствованию управления персоналом российских вертикально-интегрированных компаний, подчеркивается, что эффективность кадрового управления определяется способностью организационной системы обеспечивать баланс между централизацией управления и гибкостью организационных взаимодействий [11]. При этом значительная часть существующих исследований сосредоточена преимущественно на отдельных инструментах управления персоналом, включая оценку работников, мотивацию и развитие кадрового потенциала, тогда как вопросы взаимосвязи организационного дизайна и структурной напряженности системы управления персоналом остаются недостаточно разработанными.

Отдельные аспекты совершенствования кадровых механизмов в вертикально-интегрированных компаниях рассматриваются в работах, посвященных деятельности ПАО «Газпром» и ПАО «НК «Роснефть» [12]. Исследователи отмечают, что высокая сложность организационных структур и территориальная распределенность производственных объектов требуют формирования адаптивных механизмов кадрового взаимодействия и совершенствования организационного дизайна. Вместе с тем существующие подходы преимущественно ориентированы на совершенствование отдельных кадровых процедур и недостаточно раскрывают влияние организационной структуры на уровень структурной напряженности системы управления персоналом.

Анализ научных источников показал, что современные исследования в достаточной степени раскрывают вопросы организационного проектирования, кадрового резерва, мотивации персонала и совершенствования отдельных механизмов управления персоналом. Вместе с тем недостаточно изученной остается взаимосвязь организационного дизайна, структурной напряженности и адаптивности системы управления персоналом вертикально-интегрированных компаний. Ограниченное внимание уделяется влиянию организационной инерции на устойчивость кадровых механизмов, а также интеграции программ работы с молодыми специалистами в систему организационного дизайна компании. В связи с этим возникает необходимость развития организационно-адаптивного подхода к совершенствованию организационного дизайна как фактора повышения эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют современные подходы к организационному проектированию, управлению персоналом, организационной диагностике и оценке адаптивности организационно-управленческих структур. Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области

организационного дизайна, кадрового управления, организационного развития и функционирования вертикально-интегрированных компаний [1–6].

Информационную основу исследования составили научные публикации, посвященные вопросам совершенствования организационно-управленческих структур, кадрового резерва, адаптации молодых специалистов и повышения эффективности систем управления персоналом, а также статистические и аналитические материалы, характеризующие состояние кадровых процессов в крупных корпоративных структурах [7–12]. В процессе исследования использовались данные Федеральной службы государственной статистики, Единой межведомственной информационно-статистической системы, открытые материалы корпоративной отчетности вертикально-интегрированных компаний и результаты анализа современных организационных практик управления персоналом.

В рамках исследования организационный дизайн рассматривается как совокупность организационно-управленческих механизмов, определяющих структуру взаимодействия элементов системы управления персоналом, распределение управленческих функций, характер коммуникационных связей и уровень адаптивности организационной системы. При этом особое внимание уделяется проблематике структурной напряженности, проявляющейся в усложнении организационных взаимодействий, снижении эффективности коммуникаций, росте организационной инерции и ограничении адаптационных возможностей кадровых механизмов.

Для исследования влияния организационного дизайна на эффективность управления персоналом применялся структурно-функциональный анализ, позволивший определить взаимосвязь организационной структуры, кадровых механизмов и процессов организационного взаимодействия. Использование данного подхода обеспечило возможность выявления факторов, оказывающих влияние на устойчивость системы управления персоналом и эффективность функционирования вертикально-интегрированных компаний.

В целях оценки особенностей функционирования организационно-управленческих структур использовались методы организационной диагностики, ориентированные на выявление проблем организационной адаптивности, эффективности управленческих коммуникаций и согласованности кадровых процессов. Применение количественно-качественного подхода позволило объединить анализ формализованных параметров организационной структуры с оценкой качественных характеристик кадрового взаимодействия и уровня организационной устойчивости [7].

Для определения ключевых факторов структурной напряженности системы управления персоналом использовались методы сравнительного и факторного анализа. Сравнительный анализ позволил сопоставить подходы к организации кадрового управления и особенности организационного дизайна

вертикально-интегрированных компаний, а также выявить наиболее значимые ограничения существующих кадровых механизмов. Факторный анализ применялся для группировки организационных факторов, оказывающих влияние на адаптивность системы управления персоналом и устойчивость кадрового потенциала компании.

При разработке направлений совершенствования организационного дизайна использовался логико-модельный подход, обеспечивший возможность формирования организационно-адаптивной модели повышения эффективности управления персоналом. Дополнительно применялись элементы сценарного анализа, позволившие оценить влияние развития кадрового резерва, механизмов адаптации молодых специалистов и совершенствования организационных взаимодействий на снижение структурной напряженности системы управления персоналом. Использование совокупности указанных методов позволило обеспечить комплексный характер исследования и сформировать научно-обоснованные направления совершенствования организационного дизайна вертикально-интегрированных компаний в целях повышения эффективности управления персоналом.

Результаты и обсуждение

Проведенный анализ современных исследований в области организационного проектирования, организационной диагностики и управления персоналом показал, что для вертикально-интегрированных компаний характерно постепенное усиление структурной напряженности системы управления персоналом, обусловленное усложнением организационно-управленческих взаимодействий и снижением адаптивности кадровых механизмов [7–12]. В исследованиях, посвященных диагностике организационных структур, отмечается, что увеличение количества управленческих уровней и усиление вертикализации корпоративного управления сопровождаются ростом организационной инерции, усложнением коммуникационных процессов и снижением эффективности межфункционального взаимодействия [7].

Согласно подходу Е.А. Черезовой, эффективность организационно-управленческой структуры определяется не только формальными параметрами распределения функций, но и способностью организационной системы обеспечивать устойчивость коммуникационных взаимодействий и адаптацию кадровых механизмов к изменениям внешней среды [7]. Данный подход имеет особое значение применительно к вертикально-интегрированным компаниям, функционирующим в условиях высокой организационной сложности и территориальной распределенности производственных активов.

Проведенное исследование показало, что в крупных вертикально-интегрированных компаниях рост количества промежуточных управленческих звеньев сопровождается увеличением длительности

коммуникационного цикла и снижением интенсивности горизонтального взаимодействия между подразделениями. В результате формируются устойчивые зоны организационной перегруженности, проявляющиеся в дублировании управленческих функций, усложнении кадровых согласований и замедлении процессов организационной адаптации работников.

Полученные результаты согласуются с исследованиями М.Н. Титовой и Е.А. Сеньшовой, рассматривающих организационную инерцию как фактор воспроизводства повторяющихся управленческих дисфункций [8]. Авторы указывают, что недостаточная гибкость организационно-управленческих механизмов приводит к накоплению коммуникационных ограничений и снижению эффективности организационного взаимодействия. Проведенный анализ позволяет дополнить данный подход положением о том, что организационная инерция непосредственно влияет на уровень структурной напряженности системы управления персоналом, ограничивая адаптивность кадровых механизмов и устойчивость кадрового потенциала компании.

В ходе исследования установлено, что наиболее выраженное влияние структурная напряженность оказывает на процессы кадровой адаптации и интеграции молодых специалистов в систему корпоративного управления. Анализ современных кадровых механизмов показывает, что преобладание жестких иерархических моделей управления сопровождается увеличением продолжительности адаптационного периода работников, снижением эффективности наставничества и ростом текучести кадров на ранних этапах профессиональной деятельности [9]. Особенно выражены данные процессы проявляются в территориально распределенных корпоративных структурах, где ограниченность горизонтальных коммуникаций усложняет включение молодых специалистов в систему межфункционального взаимодействия.

Дополнительным фактором усиления структурной напряженности выступает недостаточная интеграция кадрового резерва в систему организационного дизайна компании. В исследованиях, посвященных развитию кадрового резерва, преимущественно рассматриваются вопросы подготовки управленческих кадров и формирования механизмов кадровой преемственности [9]. Вместе с тем проведенное исследование показало, что кадровый резерв выполняет значительно более широкую функцию, выступая инструментом повышения организационной адаптивности и снижения зависимости системы управления персоналом от жестких вертикальных контуров управления.

Проведенный анализ научных публикаций, посвященных организационной диагностике [7], трансформации организационно-управленческих механизмов [8], кадровому резерву [9] и совершенствованию управления персоналом вертикально-интегрированных компаний [10–12], позволил систематизировать основные факторы, формирующие структурную напряженность системы управления персоналом.

Таблица 1

Факторы формирования структурной напряженности системы управления персоналом вертикально-интегрированных компаний

Table 1

Factors shaping structural tension in the personnel management system of vertically integrated companies

Фактор	Научно-управленческое проявление	Влияние на кадровые механизмы	Организационные последствия
Избыточная вертикализация управления	Увеличение количества согласовательных уровней и снижение интенсивности горизонтальных коммуникаций	Замедление кадровых решений и снижение адаптивности HR-процессов	Усиление организационной инерции
Территориальная распределенность производственных активов	Усложнение организационно-коммуникационных взаимодействий	Снижение согласованности кадровых процессов	Ослабление организационной связанности
Высокая регламентированность кадровых процедур	Формализация управленческих взаимодействий	Ограничение гибкости кадровых механизмов	Снижение адаптивности системы управления персоналом
Недостаточная интеграция кадрового резерва	Ограниченность механизмов организационной преемственности	Рост кадровой нестабильности	Ослабление устойчивости кадрового потенциала
Ограниченность механизмов адаптации молодых специалистов	Увеличение продолжительности организационной адаптации	Повышение текучести кадров	Усиление кадрового дефицита
Недостаточное развитие горизонтальных организационных связей	Ограничение межфункционального взаимодействия	Усложнение организационного обмена	Рост коммуникационных барьеров

Источник: составлено авторами по данным [7–12]

Source: compiled by the authors based on [7–12]

Авторами разработан подход к оценке структурной напряженности, который основан на анализе интенсивности организационных коммуникаций, длительности кадровых взаимодействий, уровня межфункциональной координации и адаптивности кадровых механизмов, что позволяет учитывать совокупное влияние организационной инерции и коммуникационной перегруженности на эффективность системы управления персоналом. Подход предполагает комплексную диагностику организационно-управленческой структуры по нескольким взаимосвязанным направлениям, включающим оценку устойчивости коммуникационных взаимодействий, эффективности горизонтальной координации, адаптивности кадрового резерва,

продолжительности организационной адаптации работников и степени регламентированности кадровых процедур. При этом он ориентирован не только на количественные показатели кадрового состояния, но и на выявление организационных ограничений, влияющих на устойчивость системы управления персоналом.

В отличие от традиционных подходов к оценке эффективности управления персоналом [13], ориентированных преимущественно на показатели текучести кадров, укомплектованности штата и производительности труда, предлагаемый авторами подход позволяет учитывать совокупное влияние организационной инерции, коммуникационной перегруженности и адаптивности кадровых механизмов на устойчивость системы управления персоналом. Разработанный коэффициент структурной напряженности основывается на оценке интенсивности вертикальных коммуникаций, продолжительности кадровых согласований, уровня межфункционального взаимодействия, устойчивости кадрового резерва и эффективности адаптации молодых специалистов [14].

Таблица 2

Показатели оценки структурной напряженности системы управления персоналом

Table 2

Indicators for assessing structural tension in the personnel management system

Показатель	Организационное содержание	Характер влияния на структурную напряженность
Длительность кадровых согласований	Скорость прохождения кадровых решений между уровнями управления	Увеличение продолжительности согласований повышает уровень структурной напряженности
Интенсивность горизонтальных коммуникаций	Уровень межфункционального взаимодействия подразделений	Развитие горизонтальных связей снижает структурную напряженность
Уровень интеграции кадрового резерва	Степень вовлеченности кадрового резерва в организационные процессы	Повышение вовлеченности снижает организационную инерцию
Продолжительность адаптации молодых специалистов	Время включения работников в устойчивое организационное взаимодействие	Увеличение адаптационного периода усиливает кадровую напряженность
Степень организационной регламентированности	Уровень формализации управленческих процедур	Избыточная регламентация снижает адаптивность системы
Интенсивность межуровневых коммуникаций	Плотность вертикальных управленческих взаимодействий	Рост коммуникационной перегруженности усиливает структурную напряженность

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Использование комплексного подхода позволяет оценивать не только текущее состояние кадровых процессов, но и степень организационной

адаптивности системы управления персоналом в условиях трансформации корпоративной среды. На основе результатов исследования была разработана модель взаимосвязи организационного дизайна, организационной адаптивности и эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний.



Рис. 1. Модель взаимосвязи организационного дизайна, структурной напряженности и эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Relationship model between organizational design, structural tension and personnel management efficiency in vertically integrated companies

Source: compiled by the authors

Разработанная концептуальная схема отражает взаимосвязь организационного дизайна, уровня организационной адаптивности, структурной напряженности и эффективности кадрового управления. Организационный дизайн рассматривается как системообразующий элемент, определяющий устойчивость кадровых процессов, интенсивность организационного взаимодействия и адаптационные возможности системы управления персоналом [15; 16]. Развитие горизонтальных коммуникационных контуров, интеграция кадрового резерва, адаптивные механизмы работы с молодыми специалистами и снижение избыточной регламентированности способствуют повышению организационной адаптивности и снижению уровня структурной напряженности системы управления персоналом.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что совершенствование организационного дизайна вертикально-интегрированных

компаний должно быть ориентировано на снижение организационной инерции, развитие горизонтальных коммуникационных контуров, интеграцию кадрового резерва в систему организационного взаимодействия и повышение адаптивности кадровых механизмов [17]. Реализация данных направлений способствует снижению структурной напряженности системы управления персоналом и формированию более устойчивой модели организационного развития компании.

Заключение

В процессе исследования авторами было установлено, что эффективность управления персоналом вертикально-интегрированных компаний в значительной степени определяется уровнем адаптивности организационного дизайна и устойчивостью организационно-управленческих взаимодействий. Проведенный анализ показал, что усиление организационной инерции, избыточная вертикальная интеграция управления, ограниченность горизонтальных коммуникаций и недостаточная интеграция кадрового резерва способствуют росту структурной напряженности системы управления персоналом и снижению эффективности кадровых механизмов.

В ходе исследования выявлено, что традиционные подходы к управлению персоналом недостаточно учитывают влияние организационного дизайна на устойчивость кадровых процессов и адаптивность системы управления. В связи с этим был разработан организационно-адаптивный подход к совершенствованию системы управления персоналом вертикально-интегрированных компаний, основанный на интеграции организационных и кадровых параметров функционирования организационной структуры.

Научным результатом исследования стала разработка авторского подхода к оценке структурной напряженности системы управления персоналом, учитывающего интенсивность вертикальных коммуникаций, уровень межфункционального взаимодействия, эффективность кадрового резерва и адаптацию молодых специалистов. Установлено, что развитие адаптивных организационных контуров, сокращение избыточных согласовательных процедур и расширение горизонтальных коммуникационных механизмов способствуют снижению структурной напряженности и повышению устойчивости кадрового потенциала компании.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенного подхода при совершенствовании организационного дизайна и систем управления персоналом вертикально-интегрированных компаний. Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием методов количественной оценки структурной напряженности и расширением инструментов организационной диагностики кадровых систем.

Литература

1. Захарова О.Л. Особенности управления вертикально-интегрированными нефтяными компаниями // Вестник современных исследований. 2017. № 1–1(4). С. 110–113.
2. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1993.
3. Galbraith J.R. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
4. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.
5. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2023.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2020. 695 с.
7. Черезова Я.А. Диагностика организационно-управленческих структур на основе количественно-качественного подхода // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т. 5. № 1(14). С. 57–61.
8. Титова М.Н., Сеньшова Е.А. Актуализация модели трансформации предприятия с помощью теории фракталов // Дни науки. 2023. № 3. С. 1–14.
9. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» // Human Progress. 2021. Т. 7. № 2.
10. Подольская О.А., Галынская А.А., Смирнова Е.С. Развитие системы управления персоналом в современной организации на примере ОАО «Газпром нефть» // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. 2015. Т. 14. № 4. С. 213–220.
11. Овчаренко А.П., Сучкова Е.Э. Опыт проектирования системы оценки персонала (на примере ПАО «НК «Роснефть») // Лучшая студенческая статья 2019: сборник статей XXVIII Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза: Наука и Просвещение, 2019. С. 77–82.
12. Калинина А.Э. Система премирования ПАО «НК «Роснефть» // Научные исследования молодых ученых: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Пенза: Наука и Просвещение, 2019. С. 106–109.
13. Spivak V.A. Organizational Behavior and Human Resource Management. Saint Petersburg: Piter, 2000. 416 p.
14. Курочкина А.А. Сущность и особенности формирования вертикально интегрированных объединений в российской экономике // Российское предпринимательство. 2012. № 24(222). С. 52–56.

15. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» // Human Progress. 2021. Т. 7. № 2.
16. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2007. 282 с.
17. Современные организационные структуры управления // Российское предпринимательство. 2010. № 10.

References

1. Zakharova, O.L. (2017). Osobennosti upravleniya vertikal'no-integrirovannymi neftyanymi kompaniyami [Features of management of vertically integrated oil companies]. Vestnik sovremennykh issledovaniy [Bulletin of Modern Research], 1–1(4), 110–113. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Upper Saddle River: Prentice Hall. (In Eng.)
3. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. Galbraith, J.R. (2014). Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. San Francisco: Jossey-Bass. (In Eng.)
4. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Drucker, P.F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row. (In Eng.)
5. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Armstrong, M., Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page. (In Eng.)
6. Kibanov, A.Ya. (2020). Upravlenie personalom organizatsii [Human resource management of the organization]. Moscow: INFRA-M, 695. (In Russ.)
7. Cherezova, Ya.A. (2016). Diagnostika organizatsionno-upravlencheskikh struktur na osnove kolichestvenno-kachestvennogo podkhoda [Diagnostics of organizational and managerial structures based on quantitative and qualitative approach]. Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie [Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration], 5(1/14), 57–61. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Titova, M.N., Sen'shova, E.A. (2023). Aktualizatsiya modeli transformatsii predpriyatiya s pomoshch'yu teorii fraktalov [Actualization of enterprise transformation model using fractal theory]. Dni nauki [Days of Science], 3, 1–14. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Gasparovich, E.O., Ivanova, E.S. (2021). Aktual'nye problemy sovershenstvovaniya upravleniya kadrovym rezervom na primere ООО “Газпром трансгаз Екатеринбург” [Current problems of improving talent pool management on

the example of Gazprom transgaz Ekaterinburg LLC]. Human Progress, 7(2). (In Russ., abstract in Eng.)

10. Podol'skaya, O.A., Galynskaya, A.A., Smirnova, E.S. (2015). Razvitie sistemy upravleniya personalom v sovremennoi organizatsii na primere OAO "Gazprom nef't" [Development of human resource management system in a modern organization on the example of Gazprom Neft]. Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo aerokosmicheskogo universiteta [Bulletin of Samara State Aerospace University], 14(4), 213–220. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Ovcharenko, A.P., Suchkova, E.E. (2019). Opyt proektirovaniya sistemy otsenki personala (na primere PAO "NK 'Rosneft'") [Experience in designing a personnel assessment system (case of Rosneft PJSC)]. In: Luchshaya studentcheskaya stat'ya 2019 [Best Student Article 2019]. Penza: Nauka i Prosveshchenie, 77–82. (In Russ.)

12. Kalinina, A.E. (2019). Sistema premirovaniya PAO "NK 'Rosneft'" [Bonus system of Rosneft PJSC]. In: Nauchnye issledovaniya molodykh uchenykh [Scientific research of young scientists]. Penza: Nauka i Prosveshchenie, 106–109. (In Russ.)

13. Organizational Behavior and Human Resource Management. Spivak, V.A. (2000). Organizational Behavior and Human Resource Management. Saint Petersburg: Piter, 416. (In Eng.)

14. Kurochkina, A.A. (2012). Sushchnost' i osobennosti formirovaniya vertikal'no integrirovannykh ob"edinenii v rossiiskoi ekonomike [Essence and features of formation of vertically integrated associations in the Russian economy]. Rossiiskoe predprinimatel'stvo [Russian Journal of Entrepreneurship], 24(222), 52–56. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Gasparovich, E.O., Ivanova, E.S. (2021). Aktual'nye problemy sovershenstvovaniya upravleniya kadrovym rezervom na primere OOO "Gazprom transgaz Ekaterinburg" [Current problems of improving talent pool management on the example of Gazprom transgaz Ekaterinburg LLC]. Human Progress, 7(2). (In Russ., abstract in Eng.)

16. Gerchikov, V.I. (2007). Upravlenie personalom: rabotnik — samyi effektivnyi resurs kompanii [Personnel management: employee as the most effective company resource]. Moscow: INFRA-M, 282. (In Russ.)

17. Sovremennye organizatsionnye struktury upravleniya [Modern organizational management structures]. Rossiiskoe predprinimatel'stvo [Russian Journal of Entrepreneurship], 2010, 10. (In Russ., abstract in Eng.)

© Лукьянов С.О., Сеньшова Е.А., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/subektivnoe-voospriyatie-regiona-i-migracionnye-ustanovki-naseleniya-v-sisteme-ocenki-ustojchivogo-razvitiya-regiona/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 332.1

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_188



СУБЪЕКТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ РЕГИОНА И МИГРАЦИОННЫЕ УСТАНОВКИ НАСЕЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

*Супанов А.Х., соискатель, Санкт-Петербургский государственный
университет, г. Санкт-Петербург, Россия*

199034, г. Санкт-Петербург, Университетская набережная, 7–9

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8501-8117>

e-mail: st122401@student.spbu.ru

Аннотация. Целью статьи является анализ взаимосвязи субъективного восприятия региона и миграционной устойчивости населения в контексте устойчивого развития регионов Приволжского федерального округа. Актуальность исследования обусловлена необходимостью учета не только объективных социально-экономических характеристик развития территории, но и субъективной оценки населением условий проживания, перспектив профессиональной реализации и территориальной привлекательности региона. Научная новизна исследования заключается в сопоставлении показателей устойчивого развития региона, субъективного восприятия территории и миграционной устойчивости населения на региональном уровне. В исследовании использованы методы социологического исследования, сравнительного анализа, нормализации показателей, индексного анализа Пирсона. Информационную основу исследования составили официальные статистические данные и результаты авторского социологического опроса населения регионов Приволжского федерального округа. Результаты исследования показали наличие различий между регионами ПФО по уровню субъективного восприятия условий проживания и выраженности миграционных установок населения. Проведенный корреляционный анализ выявил сильную положительную взаимосвязь между индексом миграционной устойчивости населения. Установлено, что наиболее выраженные миграционные установки характерны для молодежи и респондентов трудоспособного возраста. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при анализе территориальной привлекательности регионов и разработке мер, направленных на сохранение человеческого капитала. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением пространственного охвата исследования и анализом миграционной устойчивости населения в динамике.

Ключевые слова: устойчивое развитие региона, миграционная устойчивость, субъективное восприятие региона, миграционные установки, человеческий капитал, территориальная привлекательность.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Супанов А.Х. Субъективное восприятие региона и миграционные установки населения в системе оценки устойчивого развития региона // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 188–207. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_188.

Статья поступила в редакцию: 02.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 12.05.2026 г. Принята к публикации: 16.05.2026 г.

SUBJECTIVE PERCEPTION OF THE REGION AND MIGRATION ATTITUDES OF THE POPULATION IN THE SYSTEM OF ASSESSING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION

*Supanov A.K., Applicant, Saint Petersburg State University,
Saint Petersburg, Russia*

199034, St. Petersburg, Universitetskaya Embankment, 7-9

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8501-8117>

e-mail: st122401@student.spbu.ru

Abstract. The purpose of the article is to analyze the relationship between the subjective perception of the region and the migration stability of the population in the context of the sustainable development of the regions of the Volga Federal District. The relevance of the research is due to the need to take into account not only the objective socio-economic characteristics of the territory's development, but also the subjective assessment of the population's living conditions, prospects for professional realization and the territorial attractiveness of the region. The scientific novelty of the study is to compare the indicators of the sustainable development of the region, the subjective perception of the territory and the migration stability of the population at the regional level. The research uses methods of sociological research, comparative analysis, normalization of indicators, and Pearson index analysis. The information basis of the study was made up of official statistical data and the results of the author's sociological survey of the population of the regions of the Volga Federal District. The results of the study showed that there are differences between the regions of the Volga Federal District in terms of the level of subjective perception of living conditions and the severity of migration attitudes of the population. The correlation analysis revealed a strong positive relationship between the index of migration stability of the population. It has been established that the most pronounced migration attitudes are typical for young people and respondents of working age. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results obtained in analyzing the territorial attractiveness of regions and developing measures aimed at preserving human capital. The prospects for further research are related to the expansion of the spatial scope of the study and the analysis of the migration stability of the population in dynamics.

Keywords: sustainable development of the region, migration sustainability, subjective perception of the region, migration attitudes, human capital, territorial attractiveness.

JEL classification: O38, D2, L11.

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

For citation: Supanov A.K. (2026). Sub;ektivone vospriyatie regiona I migratsionnye ustanovki naseleniya v sisteme otcenki ustoichivogo razvitiya regiona [Subjective perception of the region and migration attitudes of the population in the system of assessing the sustainable development of the region]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 188–207. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_188. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 02/04/2026. Approved after review: 12/05/2026. Accepted for publication: 16/05/2026.

Введение

Миграционные процессы оказывают влияние на демографическую устойчивость регионов, обеспеченность экономики трудовыми ресурсами и сохранение человеческого капитала. В условиях межрегиональной мобильности населения особое значение приобретают факторы, влияющие на миграционные намерения населения и оценку перспектив проживания в регионе. Среди таких факторов значимую роль играют восприятие региона населением, включающее оценку условий жизни, возможностей трудоустройства и профессионального развития, состояния социальной инфраструктуры, уровня безопасности и экологической ситуации. Субъективная оценка населением условий проживания может оказывать влияние на отношение к региону и готовность рассматривать смену места жительства.

Несмотря на наличие исследований, посвященных миграционным процессам и устойчивому развитию регионов, вопросы взаимосвязи общественного восприятия региона и миграционных намерений населения остаются изучены ограничено. Таким образом, целью статьи является исследование влияния общественного восприятия региона на миграционные установки населения. Научная новизна исследования заключается в анализе взаимосвязи между восприятием региона населением и миграционными намерениями в контексте устойчивого развития.

Обзор литературы

Вопросы миграции и сохранения человеческого капитала в современных условиях рассматриваются как значимый фактор устойчивости социально-экономического развития. В работе В. С. Хижняк трудовая миграция анализируется в контексте глобализации и конкуренции государств за трудовые ресурсы. Автор подчеркивает необходимость сохранения и развития национального человеческого капитала, а также создания условий для предотвращения оттока квалифицированных специалистов [1]. Проблематика

кадрового потенциала и миграционных рисков затрагивается и в исследовании Л. А. Герасимовой. Особое внимание уделяется дисбалансу на рынке труда, эмиграции высококвалифицированных специалистов и необходимости формирования условий для реализации социального потенциала населения [2]. Ю. М. Слепенкова рассматривает миграционные процессы через призму потерь человеческого капитала, возникающих вследствие эмиграции. В качестве факторов миграции выделяются стремление к улучшению условий жизни и возможности самореализации, а отток квалифицированных специалистов рассматривается как фактор, способный оказывать влияние на развитие экономики страны [3].

Связь человеческого капитала и регионального развития рассматривается в ряде исследований, посвященных демографическим и социальным процессам. Л. С. Бородавко анализирует влияние социально-демографических процессов на экономический рост региона и рассматривает человеческий капитал как один из факторов регионального развития [4]. В работе З. Т. Голенковой и И. М. Ореховой человеческий ресурс определяется как основа социально-экономического развития региона, а миграционные процессы рассматриваются среди факторов, влияющих на формирование и использование человеческого капитала [5]. Проблематика воспроизводства человеческого капитала в контексте демографических процессов представлена в исследовании Ж. Мабиалы и соавторов. Авторы рассматривают демографические факторы как значимый элемент устойчивого социально-экономического развития и воспроизводства человеческого капитала [6]. Существенное внимание в современных исследованиях уделяется факторам формирования миграционных намерений населения и их связи с условиями проживания.

В исследовании М. Л. Балабана и соавторов миграционные намерения анализируются на основе социологических опросов населения десяти регионов России. Полученные результаты показывают, что вероятность наличия миграционных намерений связана как с индивидуальными характеристиками респондентов, так и с особенностями населенного пункта проживания, включая качество городской среды и периферийность территории [7]. Проблематика субъективного отношения населения к территории проживания и миграционных настроений рассматривается в исследовании А. А. Соколовой. На основе социологического опроса населения нескольких российских регионов показано, что удовлетворенность условиями жизни и положительное эмоциональное отношение к месту проживания связаны с более низкой выраженностью миграционных настроений. Также подчеркивается значение территориальной идентичности и эмоциональной привязанности к месту проживания как факторов, способных оказывать влияние на миграционные установки населения [8].

Влияние субъективных оценок населения на миграционный потенциал рассматривается и в исследовании Р. М. Валиахметова и М. С. Туракаева. Авторы связывают миграционные установки населения не только с инфраструктурными и социально-экономическими условиями, но и с оценкой возможностей профессиональной самореализации, уровня оплаты труда, доверия к институтам и отношением к региону проживания [9]. Продолжая исследование факторов, влияющих на миграционные процессы и устойчивость регионального развития, ряд авторов акцентирует внимание на качестве жизни населения как одном из значимых элементов территориальной привлекательности. В. В. Орешников подчеркивает, что миграционные процессы отражают дифференциацию российских регионов по социально-экономическим характеристикам, а повышение качества жизни в целом ассоциируется с ростом миграционной привлекательности территории [10].

В другой своей работе в соавторстве с М. М. Низамутдиновым научные деятели указывают, что качество жизни представляет собой более широкую категорию по сравнению с уровнем жизни и включает не только объективные условия проживания, но и субъективную удовлетворенность населения различными аспектами жизни. В работе также отмечается, что качество жизни оказывает влияние на принятие населением решений, связанных со сменой места жительства, а использование исключительно количественных показателей не позволяет в полной мере учитывать субъективные оценки населения [11]. Связь качества жизни с территориальной привлекательностью прослеживается и в исследованиях городской среды.

В работе В. Н. Пуляевой и И. А. Ивановой комфортная городская среда рассматривается как один из факторов качества жизни населения и привлекательности территории для жителей, в особенности для молодых квалифицированных кадров. Авторы связывают наличие развитой инфраструктуры, благоприятных условий проживания и возможностей самореализации с закреплением населения на территории региона [12]. Вопросы комплексной оценки качества жизни и регионального развития затрагиваются и в ряде других исследований. Н. М. Егорова рассматривает качество жизни как интегральную категорию, включающую как объективные, так и субъективные характеристики условий жизнедеятельности населения [13]. Схожий подход представлен в работе О. И. Арлановой и Н. В. Ильиной, где показано, что высокий уровень социально-экономического развития региона не всегда сопровождается сопоставимым уровнем качества жизни населения [14].

Таким образом, в современных исследованиях качество жизни рассматривается не только через совокупность социально-экономических показателей, но и через субъективную оценку населением условий проживания и общего восприятия территории. Вопросы отношения населения к региону, территориальной привлекательности и восприятия условий жизни

постепенно становятся частью исследований, посвященных миграционным процессам и устойчивому развитию регионов. В данном контексте в научной литературе используется категория регионального бренда. Так, В. А. Клименко в соавторстве определяют региональный бренд как совокупность складывающихся представлений о соответствующем регионе в сознании людей, подкрепленных ценностными характеристиками данного региона в различных сферах деятельности [15]. В исследовании В. Г. Кудряшовой подчеркивается, что бренд региона формируется через систему образов, ассоциаций и впечатлений, связанных с восприятием территории [16]. Отдельные исследования рассматривают брендинг региона в контексте территориального развития и повышения привлекательности региона. З. А. Жаде и И. Н. Гайдарева отмечают значение брендинга как инструмента устойчивого развития территории [17]. О. Ю. Осташко рассматривает территориальный брендинг как инструмент формирования привлекательного образа региона для различных групп заинтересованных лиц [18].

Анализ научных источников показал, что в современных исследованиях значительное внимание уделяется вопросам качества жизни населения, миграционных процессов, территориальной привлекательности, регионального брендинга и устойчивого развития регионов. При этом миграционные установки населения рассматриваются как один из факторов, способных оказывать влияние на демографическую устойчивость, сохранение человеческого капитала и территориальное развитие региона.

Вместе с тем существующие исследования преимущественно сосредоточены либо на объективных социально-экономических характеристиках развития территории, либо на субъективных аспектах восприятия региона населением. Несмотря на развитие исследований в области территориального брендинга, качество жизни и миграционных процессов, комплексный подход, позволяющий рассматривать объективные показатели развития региона, общественное восприятие территории и миграционные установки населения в рамках единой системы оценки устойчивого развития региона, представлен ограничено.

Материалы и методы

Исследование основано на комплексном подходе к анализу устойчивого развития региона, предполагающем учет не только статистически фиксируемых характеристик развития территории, но и субъективного восприятия региона населением. В рамках исследования использовались методы сравнительного анализа, социологического исследования, а также методы обработки и агрегирования данных.

Информационную основу исследования составили официальные статистические данные, характеризующие социально-экономическое развитие региона, а также результаты авторского социологического опроса населения.

Основное внимание в исследовании уделено анализу субъективных оценок условий проживания и миграционных установок населения.

Структура опроса включала блоки вопросов, посвященных оценке экономической ситуации в регионе, уровню удовлетворенности социальными аспектами жизни, экологической ситуации, развитостью инновационной структуры региона. Отдельный блок вопросов был связан с миграционными установками населения, включая вероятность смены места жительства, рассмотрение переезда в другой регион или за пределы страны, а также факторы, способные повлиять на решение о сохранении проживания в регионе. Для структурирования выборки также включается социально-демографический блок (табл. 1).

Таблица 1

Структура социологического опроса населения

Table 1

Structure of the population sociological survey

Блок	Группы показателей
Социально-демографический	Регион проживания, пол, возраст, социальный статус.
Экономический	Утверждения, характеризующие степень удовлетворенности развитием экономики региона, доходов населения.
Социальный	Утверждения, характеризующие степень удовлетворенности безопасностью нахождения в регионе, инфраструктурой образования и здравоохранения, уровнем правопорядка.
Экологический	Утверждения, характеризующие степень удовлетворенности экологической обстановкой.
Профессионально-перспективный	Утверждения, характеризующие степень удовлетворенности возможностями профессионального роста и развитием перспективных отраслей.
Миграционные установки	Вопросы о вероятности смены места жительства в ближайшие 3 года, пункт миграции (другой регион или страна), вероятность остаться в регионе проживания при улучшении условий жизни.

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Для более наглядного представления структуры социологического исследования и взаимосвязи отдельных блоков опроса на рисунке 1 представлена схема, отражающая основные направления исследования субъективного восприятия региона и миграционных установок.



Рис. 1. Структура социологического опроса населения

Источник: составлено автором

Fig. 1. Structure of the sociological survey

Source: compiled by the author

Представленная структура опроса позволила комплексно охватить субъективные оценки населения, связанные с условиями проживания, восприятием региона и миграционными установками. Полученные результаты использовались для последующего анализа взаимосвязи общественного восприятия региона и миграционных намерений населения в контексте оценки устойчивого развития региона.

Для оценки субъективного восприятия региона использовалась шкала согласия, предполагавшая выбор респондентами степени согласия с представленными утверждениями в диапазоне от «полностью согласен» до «полностью несогласен». Блок, посвященный миграционным установкам оценивался респондентами следующим образом: вопрос о переезде оценивался по шкале вероятности от «очень низкая» до «очень высокая»; месте переезда по вариантам («не рассматриваю переезд», «затрудняюсь ответить», «в другой регион», «за пределы страны»); о возможности остаться в регионе при условии улучшения качества жизни три варианта ответов («да», «неуверен», «нет»).

Для количественной обработки результатов социологического исследования использовалась шкала Лайкерта, позволяющая перевести субъективные оценки респондентов в числовую форму (табл.2).

Таблица 2

Шкалы количественной интерпретации результатов социологического опроса

Table 2

Scales for quantitative interpretation of sociological survey results

Блок	Качественное выражение	Количественное выражение
Восприятие региона	Полностью согласен	5
	Скорее согласен	4
	Не уверен	3
	Скорее несогласен	2
	Полностью не согласен	1
Вероятность переезда	Очень высокая	5
	Высокая	4
	Неуверен	3
	Низкая	2
	Очень низкая	1
Пункт переезда	Не рассматриваю переезд	1
	Затрудняюсь ответить	2
	В другой регион	3
	За пределы страны	4
Возможность остаться при улучшении условий жизни	Да	3
	Неуверен	2
	Нет	1

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Обеспечение сопоставимости результатов социологического исследования достигается процедурой нормализации показателей. Блок восприятия принимается за показатель «стимулятор» и нормируется из логики «больше-лучше». Блок миграционных намерений принимается за «дестимулятор», что обусловлено баллами, приведенными к вариантам качественной шкалы, и нормируется из логики «меньше-лучше».

На основе полученных результатов рассчитывается индекс восприятия и индекс миграционной устойчивости. Индекс восприятия рассчитывается на основе агрегированных нормализованных оценок респондентов по формуле (1):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n} \quad (1)$$

где: PI – индекс восприятия региона; P – нормализованные показатели субъективной оценки региона; n – количество используемых показателей.

Для оценки миграционных установок населения использовался индекс миграционной устойчивости, учитывающий вероятность смены места жительства и отношение к возможному переезду по формуле (2):

$$IMS = \frac{\sum_{i=1}^n M_i}{n} \quad (2)$$

где: IMS – индекс миграционной устойчивости; M – нормализованные показатели миграционных установок; n – количество используемых показателей.

Для выявления взаимосвязи между субъективным восприятием региона и миграционными установками населения использовался корреляционный анализ Пирсона по формуле (3):

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} = 0,917 \quad (3)$$

где: r – коэффициент корреляции Пирсона, x – значение индекса восприятия региона; y – значение индекса миграционной устойчивости; n – число исследуемых регионов.

Представленный подход позволил обеспечить сопоставимость субъективных оценок населения и провести последующий анализ взаимосвязи восприятия региона и миграционных установок населения в контексте устойчивого развития региона.

Результаты и обсуждение

В рамках исследования была проведена сравнительная оценка субъективного восприятия регионов Приволжского федерального округа и миграционной устойчивости населения. На основе результатов социологического опроса были рассчитаны индекс восприятия региона и индекс миграционной устойчивости населения по регионам Приволжского федерального округа (табл. 3).

Полученные результаты свидетельствуют о неоднородности показателей устойчивого развития, субъективного восприятия и миграционной устойчивости населения в регионах Приволжского федерального округа. Наиболее высокие значения индекса устойчивого развития, индекса восприятия региона и индекса миграционной устойчивости наблюдаются в Республике Татарстан и Самарской области, что может свидетельствовать о более благоприятном восприятии условий проживания и более высокой территориальной привлекательности данных регионов.

Таблица 3

Результаты оценки устойчивого развития, субъективного восприятия и миграционной устойчивости регионов Приволжского федерального округа

Table 3

Results of assessment of sustainable development, regional perception and migration sustainability in the regions of the Volga Federal District

Регион	Индекс устойчивого развития	Индекс восприятия	Индекс миграционной устойчивости
Республика Башкортостан	0,545	0,669	0,667
Республика Марий Эл	0,329	0,068	0,213
Республика Мордовия	0,388	0,452	0,532
Республика Татарстан	0,874	0,919	0,796
Удмуртская Республика	0,457	0,504	0,625
Чувашская Республика	0,398	0,336	0,313
Пермский край	0,588	0,662	0,649
Кировская область	0,432	0,166	0,400
Нижегородская область	0,676	0,896	0,676
Оренбургская область	0,437	0,683	0,818
Пензенская область	0,431	0,374	0,423
Самарская область	0,568	0,833	0,865
Саратовская область	0,434	0,399	0,415
Ульяновская область	0,448	0,196	0,364

Источник: составлено автором по данным [19–36]

Source: compiled by the author based on [19–36]

В отдельных регионах наблюдаются различия между объективными характеристиками устойчивого развития и субъективным восприятием региона населением. Так, в ряде субъектов значение индекса восприятия региона оказывается ниже объективного индекса устойчивого развития, что может указывать на наличие разрыва между статистически фиксируемыми характеристиками развития территории и субъективной оценкой условий проживания населением. Одновременно результаты исследования показывают, что более высокие значения индекса восприятия региона, как правило, сопровождаются более высокими значениями индекса миграционной устойчивости населения. Это позволяет рассматривать субъективное восприятие региона как фактор, связанный с миграционными установками населения и сохранением человеческого капитала.

Результат корреляции Пирсона показал значение, равное 0,917 – сильная положительная связь между восприятием и миграционной устойчивостью, что одновременно позволяет судить о зависимости миграционных намерений и восприятия региона, и проверить результаты социологического опроса на логику и репрезентативность, ведь отсутствие сильной связи между

«положительным» отношении к региону и высокое желание уехать, хотя и в меньшей степени такое допускается, но существенное расхождение является сигналом к проверке корректности полученных результатов.

Это также подтверждает тот факт, что разрыв между восприятием региона заинтересованными сторонами и реальным состоянием уровня развития может способствовать оттоку человеческого капитала, что показательно раскрывается на примере Республики Марий Эл – индекс восприятия существенно ниже индекса устойчивого развития, что посредством расчета степени согласованности приводит к уменьшению итоговой оценки устойчивого развития с учетом восприятия. А коэффициент корреляции говорит о том, что в таком случае респонденты воспринимают регион хуже, а следовательно, стремятся или планируют покинуть его, что окажет негативное воздействие на уровень устойчивого развития.

Дополнительный анализ результатов социологического исследования позволил выявить особенности распределения миграционных установок населения в зависимости от социально-демографических характеристик респондентов (табл. 4)

Таблица 4

Распределение миграционных установок населения в зависимости от социально-демографических характеристик респондентов

Table 4

Distribution of migration intentions depending on socio-demographic characteristics of respondents

Социально-демографическая группа	Доля респондентов, рассматривающих переезд
Мужчины	44,6
Женщины	47,9
18-24 лет	65,0
25-34 лет	52,3
35-44 лет	39,4
45-54 лет	24,7
55 лет и старше	22,4
Всего	46,1

Источник: составлено автором по данным проведенного социологического опроса

Source: compiled by the author based on the results of a sociological survey

Полученные результаты свидетельствуют о достаточно высоком уровне миграционных установок населения в регионах Приволжского федерального округа. В целом возможность переезда рассматривают 46,1% респондентов. Наиболее выраженные миграционные установки характерны для молодежи и респондентов трудоспособного возраста. Наибольшая доля респондентов, рассматривающих переезд, приходится на возрастную группу от 18 до 24 лет, тогда как по мере увеличения возрастной группы склонность к переезду

снижается. Анализ распределения миграционных установок по полу показал отсутствие существенных различий между мужчинами и женщинами. Вместе с тем среди женщин доля респондентов, рассматривающих возможность переезда, оказалась несколько выше.

Результаты исследования показали, что миграционные установки населения формируются под влиянием совокупности социально-экономических и субъективно воспринимаемых характеристик региона. При этом различия между регионами Приволжского федерального округа свидетельствуют о неоднородности восприятия условий проживания, возможностей профессиональной реализации и перспектив дальнейшего развития территории. Полученные результаты позволяют рассматривать миграционную устойчивость населения как значимый элемент оценки территориальной привлекательности и устойчивого развития региона.

Заключение

В процессе исследования была проведена сравнительная оценка субъективного восприятия регионов Приволжского федерального округа и миграционной устойчивости населения. Полученные результаты показали наличие различий между регионами Приволжского федерального округа как по уровню субъективной оценки, так и по выраженности миграционных установок населения. Высокая степень корреляции Пирсона говорит о релевантности результатов проведенного социологического опроса, а также высокой положительной взаимосвязи между восприятием региона и намерением переехать – более позитивное восприятие условий проживания и перспектив развития региона сопровождается более высокой миграционной устойчивостью населения. Также можно сказать, что условный разрыв между объективным состоянием развития и восприятием региона заинтересованными сторонами может быть стимулом к миграции.

В ходе исследования было установлено, что наиболее выраженные миграционные установки характерны для молодежи и респондентов трудоспособного возраста, ориентированных на возможности профессиональной реализации и более высокий уровень доходов. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов при анализе территориальной привлекательности регионов, разработке мер по сохранению человеческого капитала и формировании региональной социально-экономической политики. Полученные результаты подтверждают необходимость учета субъективного восприятия региона и миграционных установок населения наряду с объективными характеристиками устойчивого развития территории. Перспективы дальнейших исследований связаны с апробацией предложенного подхода в динамике, расширением пространственного охвата исследования, а также анализом изменений миграционной устойчивости населения под

воздействием социально-экономических трансформаций и региональной политики.

Литература

1. Хижняк В.С. Трудовая миграция и человеческий капитал в условиях глобализации: проблемы конституционно-правовой политики // Государство и право. 2022. № 9. С. 57–65.
2. Герасимова Л.А. Трудовая миграция и эмиграция высококвалифицированных специалистов в России: проблемы и риски // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 6(186). С. 221–226.
3. Слепенкова Ю.М. Потери человеческого капитала, вызванные эмиграцией // Проблемы прогнозирования. 2022. № 4 (193). С. 112–123.
4. Бородавко Л.С. Влияние социально-демографических процессов на экономический рост Иркутской области // Управленческий учет. 2022. № 8–1. С. 41–49.
5. Голенкова З.Т., Орехова И.М. Особенности формирования и использования человеческого ресурса в условиях отдельного региона (на примере Республики Тыва) // Теория и практика общественного развития. 2025. № 10 (210). С. 24–32.
6. Мабиала Ж., Маслич Е.В., Амирова Э.Ф. Аспекты развития человеческого капитала и влияющие на него демографические факторы // ЦИТИСЭ. 2024. № 1(39). С. 707–726.
7. Балабан М.О., Родина О.А., Чертенков К.О., Шарепина Е.А. Что определяет миграционные намерения горожан: результаты опросов населения, проведенных в 10 регионах России в 2018-2023 гг // Демографическое обозрение. 2024. Т. 11, № 4. С. 136–167.
8. Соколова А.А. Отношение к региону и миграционные настроения населения: межрегиональные различия // Социальное пространство. 2025. Т. 11. № 2.
9. Валиахметов, Р.М., Туракаев М.С. Социальное благополучие жителей регионов России как фактор миграционного потенциала местного населения // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20, № 4. С. 629–644.
10. Орешников В.В. оценка взаимосвязи между параметрами миграционного движения населения и качеством жизни в регионах России // Известия Уфимского научного центра РАН. 2023. № 4. С. 92–98.
11. Орешников В.В., Низамутдинов М.М. Оценка качества жизни населения в регионах Российской Федерации // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2023. Т. 9, № 3(35). С. 192–213.

12. Пуляева В.Н., Иванова И.А. Создание комфортной городской среды в системе мер по повышению качества жизни населения в регионах // Жилищные стратегии. 2023. Т. 10, № 4. С. 425–440.
13. Егорова Н.М. Риск ухудшения качества жизни населения региона: концептуальные основы и методика измерения // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2025. Т. 10, № 1(35). С. 82–95.
14. Арланова О.И., Ильинва Н.В. Уровень социального развития региона, его влияние на качество жизни населения // Управленческий учет. 2023. № 2. С. 336–347.
15. Клименко В.А., Чудинова Е.А., Банникова Т.И., Дыдыкин И.О. Региональный бренд: сущность и модель формирования // Вестник университета. 2024. № 1. С. 80–88.
16. Кудряшова В.Г. Региональный брендинг как форма локальной идентичности // Панорама. 2023. № 44. С. 91–95.
17. Жаде З.А., Гайдарева И.Н. Брендинг региона как инструмент устойчивого развития Республики Адыгея // Диалог: политика, право, экономика. 2024. № 1(15). С. 74–79.
18. Осташко О. Ю. Бренд территории как фактор формирования конкурентных преимуществ региона // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2023. № 1(268). С. 102–108.
19. Федеральная служба государственной статистики, численность рабочей силы в возрасте 15 лет и старше по субъектам Российской Федерации. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_1_15-s.xlsx.
20. Федеральная служба государственной статистики, раздел уровень жизни населения по субъектам Российской Федерации. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/urov_10subg_2025.xlsx.
21. Федеральная служба государственной статистики, уровень жизни населения по субъектам Российской Федерации. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/vpm_sub_2021-2026.xlsx.
22. Федеральная служба государственной статистики, национальные счета. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_s1998.xlsx.
23. Каталог статистики и мировых данных Statbase, региональная статистика России. URL: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/economics/turnover-of-enterprises-by-region-national-stat/>.
24. Каталог статистики и мировых данных Statbase, региональная статистика России. URL: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/finance-taxes-business/investments-in-fixed-capital-by-region-national-stat/>.
25. Каталог статистики и мировых данных Statbase, региональная статистика России. URL: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/population-and-society/migration-population-growth-by-region-national-stat/>.

26. Каталог статистики и мировых данных Statbase, региональная статистика России. URL: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/population-and-society/natural-population-growth-by-region-national-stat/>.
27. Gogov : информационный портал, раздел ожидаемая продолжительность жизни в России и регионах. URL: <https://gogov.ru/articles/life-expectancy>.
28. Федеральная служба государственной статистики, жилищные условия. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/zhilishhnye_usloviya.
29. Федеральная служба государственной статистики, раздел наука и инновации. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nauka_5.xlsx.
30. Федеральная служба государственной статистики, раздел наука и инновации. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nauka_2.xls.
31. Федеральная служба государственной статистики, статистический сборник «Здравоохранение в России 2025». URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdravooxran_2025.pd.
32. Федеральная служба государственной статистики, статистический сборник «Регионы России 2025 социально-экономические показатели». URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2025.pdf.
33. Росприроднадзор, раздел сведения об образовании обработке утилизации обезвреживании размещении отходов производства и потребления. URL: <https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/statistic-reports/production-consumption-waste/>.
34. Федеральная служба государственной статистики, раздел наука и инновации. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_5_2024.xls.
35. Федеральная служба государственной статистики, раздел наука и инновации. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_3_2024.xls.
36. Федеральная служба государственной статистики, раздел информационно-аналитические материалы. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282/>.

References

1. Khizhnyak, V.S. (2022). Trudovaya migratsiya i chelovecheskii kapital v usloviyakh globalizatsii: problemy konstitutsionno-pravovoi politiki [Labor migration and human capital in the context of globalization: issues of constitutional legal policy]. Gosudarstvo i pravo [State and Law], 9, 57–65. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Gerasimova, L.A. (2025). Trudovaya migratsiya i emigratsiya vysokokvalifitsirovannykh spetsialistov v Rossii: problemy i riski [Labor migration and emigration of highly qualified specialists in Russia: problems and risks]. Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskii zhurnal [Economics and Management: Scientific and Practical Journal], 6(186), 221–226. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Slepenkova, Yu.M. (2022). Poteri chelovecheskogo kapitala, vyzvannye emigratsiei [Human capital losses caused by emigration]. Problemy prognozirovaniya [Studies on Russian Economic Development], 4(193), 112–123. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Borodavko, L.S. (2022). Vliyanie sotsial'no-demograficheskikh protsessov na ekonomicheskii rost Irkutskoi oblasti [Influence of socio-demographic processes on economic growth of the Irkutsk region]. Upravlencheskii uchet [Management Accounting], 8–1, 41–49. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Golenkova, Z.T., Orekhova, I.M. (2025). Osobennosti formirovaniya i ispol'zovaniya chelovecheskogo resursa v usloviyakh otchel'nogo regiona (na primere Respubliki Tyva) [Features of formation and use of human resources in a specific region (case of the Republic of Tuva)]. Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya [Theory and Practice of Social Development], 10(210), 24–32. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Mabilia, Zh., Maslich, E.V., Amirova, E.F. (2024). Aspekty razvitiya chelovecheskogo kapitala i vliyayushchie na nego demograficheskie faktory [Aspects of human capital development and demographic factors influencing it]. TsITISE [CITISE], 1(39), 707–726. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Balaban, M.O., Rodina, O.A., Chertenkov, K.O., Sharepina, E.A. (2024). Chto opredelyaet migratsionnye namereniya gorozhan: rezul'taty oprosov naseleniya, provedennykh v 10 regionakh Rossii v 2018–2023 gg [What determines migration intentions of urban residents: survey results in 10 Russian regions in 2018–2023]. Demograficheskoe obozrenie [Demographic Review], 11(4), 136–167. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Sokolova, A.A. (2025). Otnoshenie k regionu i migratsionnye nastroyeniya naseleniya: mezhhregional'nye razlichiya [Attitudes toward the region and migration sentiments of the population: interregional differences]. Sotsial'noe prostranstvo [Social Area], 11(2). (In Russ., abstract in Eng.)
9. Valiakhmetov, R.M., Turakaev, M.S. (2024). Sotsial'noe blagopoluchie zhitelei regionov Rossii kak faktor migratsionnogo potentsiala mestnogo naseleniya [Social well-being of residents of Russian regions as a factor of migration potential]. Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii [Living Standards of the Population in the Regions of Russia], 20(4), 629–644. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Oreshnikov, V.V. (2023). Otsenka vzaimosvyazi mezhdu parametrami migratsionnogo dvizheniya naseleniya i kachestvom zhizni v regionakh Rossii [Assessment of relationship between migration parameters and quality of life in Russian regions]. Izvestiya Ufimskogo nauchnogo tsentra RAN [Proceedings of the Ufa Scientific Centre of RAS], 4, 92–98. (In Russ., abstract in Eng.)
11. Oreshnikov, V.V., Nizamutdirov, M.M. (2023). Otsenka kachestva zhizni naseleniya v regionakh Rossiiskoi Federatsii [Assessment of quality of life in Russian regions]. Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Sotsial'no-

ekonomicheskie i pravovye issledovaniya [Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research], 9(3/35), 192–213. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Pulyaeva, V.N., Ivanova, I.A. (2023). Sozdanie komfortnoi gorodskoi sredy v sisteme mer po povysheniyu kachestva zhizni naseleniya v regionakh [Creation of a comfortable urban environment in the system of measures to improve quality of life]. Zhilishchnye strategii [Housing Strategies], 10(4), 425–440. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Egorova, N.M. (2025). Risk ukhudsheniya kachestva zhizni naseleniya regiona: kontseptual'nye osnovy i metodika izmereniya [Risk of deterioration of regional population quality of life: conceptual foundations and measurement methodology]. Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki [Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences], 10(1/35), 82–95. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Arlanova, O.I., Il'inva, N.V. (2023). Uroven' sotsial'nogo razvitiya regiona, ego vliyanie na kachestvo zhizni naseleniya [Level of regional social development and its impact on quality of life]. Upravlencheskii uchët [Management Accounting], 2, 336–347. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Klimenko, V.A., Chudinova, E.A., Bannikova, T.I., Dydykin, I.O. (2024). Regional'nyi brend: sushchnost' i model' formirovaniya [Regional brand: essence and formation model]. Vestnik universiteta [University Bulletin], 1, 80–88. (In Russ., abstract in Eng.)

16. Kudryashova, V.G. (2023). Regional'nyi brending kak forma lokal'noi identichnosti [Regional branding as a form of local identity]. Panorama [Panorama], 44, 91–95. (In Russ., abstract in Eng.)

17. Zhade, Z.A., Gaidareva, I.N. (2024). Brending regiona kak instrument ustoichivogo razvitiya Respubliki Adygeya [Regional branding as a tool for sustainable development of the Republic of Adygea]. Dialog: politika, pravo, ekonomika [Dialogue: Politics, Law, Economics], 1(15), 74–79. (In Russ., abstract in Eng.)

18. Ostashko, O.Yu. (2023). Brend territorii kak faktor formirovaniya konkurentnykh preimushchestv regiona [Territory brand as a factor of regional competitive advantages formation]. Trudy BGTU. Seriya 5: Ekonomika i upravlenie [Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and Management], 1(268), 102–108. (In Russ., abstract in Eng.)

19. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel chislennost' rabochei sily v vozraste 15 let i starshe po sub"ektam Rossiiskoi Federatsii [Federal State Statistics Service, section “Labour force aged 15 years and older by constituent entities of the Russian Federation”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_1_15-s.xlsx. (In Russ.)

20. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel uroven' zhizni naseleniya po sub"ektam Rossiiskoi Federatsii [Federal State Statistics Service,

section “Living standards by constituent entities of the Russian Federation”]. Retrieved from:

https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/urov_10subg_2025.xlsx. (In Russ.)

21. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, uroven' zhizni naseleniya po sub"ektam Rossiiskoi Federatsii [Federal State Statistics Service, section “Living standards by constituent entities of the Russian Federation”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/vpm_sub_2021-2026.xlsx. (In Russ.)

22. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, natsional'nye scheta [Federal State Statistics Service, section “National accounts”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_s1998.xlsx. (In Russ.)

23. Katalog statistiki i mirovykh dannykh Statbase, regional'naya statistika Rossii [Statbase statistics and world data catalog, section “Regional statistics of Russia”]. Retrieved from: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/economics/turnover-of-enterprises-by-region-national-stat/>. (In Russ.)

24. Katalog statistiki i mirovykh dannykh Statbase, regional'naya statistika Rossii [Statbase statistics and world data catalog, section “Regional statistics of Russia”]. Retrieved from: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/finance-taxes-business/investments-in-fixed-capital-by-region-national-stat/>. (In Russ.)

25. Katalog statistiki i mirovykh dannykh Statbase, regional'naya statistika Rossii [Statbase statistics and world data catalog, section “Regional statistics of Russia”]. Retrieved from: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/population-and-society/migration-population-growth-by-region-national-stat/>. (In Russ.)

26. Katalog statistiki i mirovykh dannykh Statbase, regional'naya statistika Rossii [Statbase statistics and world data catalog, section “Regional statistics of Russia”]. Retrieved from: <https://statbase.ru/datasets/national-statistics-of-russia/population-and-society/natural-population-growth-by-region-national-stat/>. (In Russ.)

27. Gogov: informatsionnyi portal, ozhidaemaya prodolzhitel'nost' zhizni v Rossii i regionakh [Gogov information portal, section “Life expectancy in Russia and regions”]. Retrieved from: <https://gogov.ru/articles/life-expectancy>. (In Russ.)

28. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, zhilishchnye usloviya [Federal State Statistics Service, section “Housing conditions”]. Retrieved from: https://rosstat.gov.ru/statistics/zhilishhnye_usloviya. (In Russ.)

29. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, nauka i innovatsii [Federal State Statistics Service, section “Science and innovation”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Nauka_5.xlsx. (In Russ.)

30. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, nauka i innovatsii [Federal State Statistics Service, section “Science and innovation”]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nauka_2.xls. (In Russ.)

31. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, statisticheskii sbornik "Zdravookhranenie v Rossii 2025" [Federal State Statistics Service, statistical compendium "Healthcare in Russia 2025"]. Retrieved from: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdravooxran_2025.pd. (In Russ.)

32. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, statisticheskii sbornik "Regiony Rossii 2025 sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli" [Federal State Statistics Service, statistical compendium "Regions of Russia 2025: socio-economic indicators"]. Retrieved from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2025.pdf. (In Russ.)

33. Rosprirodnadzor, razdel svedeniya ob obrazovanii, obrabotke, utilizatsii, obezvrezhivanii, razmeshchenii otkhodov proizvodstva i potrebleniya [Rosprirodnadzor, section "Information on generation, treatment, utilization, neutralization and disposal of production and consumption waste"]. Retrieved from: <https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/statistic-reports/production-consumption-waste/>. (In Russ.)

34. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel nauka i innovatsii [Federal State Statistics Service, section "Science and innovation"]. Retrieved from: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_5_2024.xls. (In Russ.)

35. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel nauka i innovatsii [Federal State Statistics Service, section "Science and innovation"]. Retrieved from: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_3_2024.xls. (In Russ.)

36. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, razdel informatsionno-analiticheskie materialy [Federal State Statistics Service, section "Information and analytical materials"]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282/>. (In Russ.)

© Супанов А.Х., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

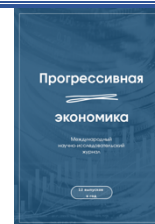
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/sravnitelnyj-analiz-metodov-upravleniya-prostranstvennym-raspredeleniem-ekonomicheskikh-resurov-v-rossii-i-za-rubezhom/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.242

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_208



СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОСТРАНСТВЕННЫМ РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

*Мурашов Р.Ю., аспирант, Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Россия*

664025, г. Иркутск, ул. Ленина, 11

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2902-6858>

e-mail: murashov-ruslan@mail.ru

Аннотация. В статье проводится сравнительный анализ институциональных механизмов управления пространственным распределением экономических ресурсов в России и Канаде. Цель исследования – выявление парадигмальных различий и оценка результативности современных моделей территориального развития. Научная новизна заключается в системном сопоставлении российской модели пространственного распределения экономических ресурсов путем формирования «особых экономических зон» с последующей концентрацией экономического развития в перспективных точках и канадской сетевой модели дифференцированного экономического развития под управлением региональных агентств развития. Применены методы сравнительного и институционального анализа, структурно-функционального подхода, анализ стратегических документов и официальной статистики, синтез теоретических концепций региональной науки и экономической географии. Применен историко-генетический метод для выявления эволюции подходов к пространственному развитию в постсоветской России и Канаде, а также системный анализ для рассмотрения взаимосвязей между федеральным центром, региональными институтами и локальными акторами. Установлено, что централизованная российская модель ориентирована на геополитические приоритеты в политике пространственного развития. Канадская модель направлена на интеграцию в глобалистские проекты и обеспечена децентрализованным управлением. Практическая значимость работы состоит в обосновании рекомендаций по адаптации канадского опыта формализованного мониторинга и программ развития локальных систем. Перспективы исследований связаны с эмпирической оценкой эффективности институциональных преобразований в системе пространственного распределения экономических ресурсов.

Ключевые слова: пространственное развитие, Канада, регионалистика, управление, планирование.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Мурашов Р.Ю. Сравнительный анализ методов управления пространственным распределением экономических ресурсов в России и за рубежом // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 208–226.
https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_208.

Статья поступила в редакцию: 05.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 14.05.2026 г. Принята к публикации: 16.05.2026 г.

COMPARATIVE ANALYSIS OF METHODS FOR MANAGING THE SPATIAL DISTRIBUTION OF ECONOMIC RESOURCES IN RUSSIA AND ABROAD

*Murashov R.Y., Postgraduate Student, Baikal State University, Irkutsk, Russia
664025, Irkutsk, st. Lenina, 11
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2902-6858>
e-mail: murashov-ruslan@mail.ru*

Abstract. The article provides a comparative analysis of institutional mechanisms for managing the spatial distribution of economic resources in Russia and Canada. The purpose of the study is to identify paradigmatic differences and evaluate the effectiveness of modern models of territorial development. The scientific novelty lies in the systematic comparison of the Russian model of spatial distribution of economic resources through the formation of "special economic zones" with the subsequent concentration of economic development in promising areas and the Canadian network model of differentiated economic development under the control of regional development agencies. The methods of comparative and institutional analysis, structural and functional approach, analysis of strategic documents and official statistics, synthesis of theoretical concepts of regional science and economic geography are applied. The historical and genetic method was used to identify the evolution of approaches to spatial development in post-Soviet Russia and Canada, as well as a systematic analysis to consider the interrelationships between the federal center, regional institutions and local actors. It is established that the centralized Russian model is focused on geopolitical priorities in spatial development policy. The Canadian model is aimed at integration into globalist projects and is provided with decentralized management. The practical significance of the work consists in substantiating recommendations for adapting the Canadian experience of formalized monitoring and programs for the development of local systems. The research prospects are related to the empirical assessment of the effectiveness of institutional transformations in the system of spatial distribution of economic resources.

Keywords: spatial development, Canada, regionalism, management, planning.

JEL classification: O38, D2, L11.

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

For citation: Murashov R.Y. (2026). Srovnitel'nyy analiz metodov upravleniya prostranstvennym raspredeleniem ekonomicheskikh resursov v Rossii i za rubezhom [Comparative analysis of methods for managing the spatial distribution of economic resources in Russia and abroad]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 5, 208–226. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_208. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 05/04/2026. Approved after review: 14/05/2026. Accepted for publication: 16/05/2026.

Введение

Пространственное управление распределением экономических ресурсов играет ключевую роль в социально-экономическом развитии регионов, обеспечивая сбалансированное и устойчивое использование ресурсов. В условиях глобализации и усиления конкуренции между регионами, эффективное управление ресурсами становится критически важным для снижения межрегиональных диспропорций, улучшения инфраструктуры и повышения качества жизни населения. В статье исследуется влияние пространственного управления на развитие регионов, анализирует успешные практики и выявляет проблемы, требующие решения для достижения устойчивого роста и развития.

Сравнительный анализ методов управления пространственным распределением экономических ресурсов в России и за рубежом представляет значительный научный и практический интерес. Несмотря на значительный прогресс в этой области, остаются нерешенными вопросы эффективности и адаптивности методов управления в различных экономических и географических условиях. Эффективное управление пространственным распределением экономических ресурсов является ключевым фактором устойчивого развития регионов. В условиях глобализации и усиления конкуренции между регионами, изучение и сравнение опыта России и зарубежных стран может способствовать разработке более эффективных стратегий и методов управления, что в свою очередь приведет к улучшению экономической ситуации и повышению качества жизни населения.

Обзор литературы

Изучение сущности экономического пространства невозможно без обращения к философским категориям пространства и времени, которые на протяжении веков остаются предметом научных дискуссий. Как отмечал И. Кант в своем труде «К критике чистого разума», пространство и время – это фундаментальные формы восприятия, без которых невозможно представить существование материального мира [1, с. 37]. Аристотель рассматривал пространство как порядок взаимного расположения тел, тогда как Демокрит и Эпикур видели в нем пустоту, в которой атомы образуют физические

структуры [2, с. 75]. Эти идеи нашли продолжение в работах Ньютона, который трактовал пространство как универсальную систему отсчета, и Лейбница, утверждавшего, что пространство и время неразрывно связаны с материей и ее движением. Однако даже в современной науке нет единого понимания этих категорий: одни исследователи, такие как И. Герловин, предлагают рассматривать пространство как сверхтекучую среду, другие, как Б. Полосухин, отрицают существование времени вне человеческого сознания [3; 4]. Эти философские споры подчеркивают сложность и многогранность понятия «экономическое пространство», которое не может быть сведено лишь к географическим рамкам или административным границам.

Формирование теорий экономического пространства в географическом и геополитическом контексте связано с работами немецких и западных ученых XIX–XX веков, которые стремились обосновать взаимосвязь между территорией, ресурсами и экономическим развитием. Фридрих Ратцель в своем труде «Политическая география» сформулировал идею государства как живого организма, стремящегося к расширению и контролю над «политически ценными» территориями – береговыми линиями, речными бассейнами и ресурсоносными районами [5]. Его последователь, шведский ученый Рудольф Челлен, развил эту мысль, предложив «органическую теорию», согласно которой государства проходят циклы рождения, развития и упадка, борясь за пространственное господство. Фридрих Науманн, в свою очередь, выдвинул концепцию «Средней Европы», предполагавшую интеграцию германских и придунайских государств для противостояния глобальным державам – Англии, США и России.

Особое место в этом ряду занимает теория «Хартленда» Хэлфорда Макиндера, который утверждал, что контроль над центральными континентальными территориями (сердцевиной Евразии) обеспечивает геополитическое преимущество [6]. Эти концепции, несмотря на свою идеологическую окраску, заложили основу для понимания экономического пространства как динамичной системы, где географические, политические и экономические факторы переплетаются, формируя условия для развития или стагнации регионов. Однако к 30-м годам XX века эти теории стали терять свою научную объективность, уступая место националистическим и политизированным интерпретациям, что привело к их кризису в экономической науке.

Вторая половина XX века ознаменовалась переосмыслением теории экономического пространства благодаря работам западных экономистов, которые внесли в нее количественные методы и междисциплинарные подходы. Американский ученый Уолтер Айзард, считающийся основателем современной региональной науки, обобщил классические теории размещения и предложил методы анализа промышленных комплексов и межрегиональных связей. Его труды, такие как «Methods of Regional Analysis», заложили основу

для изучения экономического пространства как системы взаимодействующих агентов, а не просто географической территории [7].

Французский экономист Франсуа Перру ввел концепцию «полюсов роста», согласно которой неравенство в распределении ресурсов и капитала приводит к формированию доминирующих экономических центров, деформирующих пространство вокруг себя. Его ученик, Жак Будвиль, развил эту идею, выделив три типа экономических пространств: гомогенное, поляризованное и плановое. Позднее Пол Кругман в работах «Development, Geography, and Economic Theory» и «The Self-Organizing Economy» сформулировал теорию «совокупной причинной обусловленности», объясняющую, почему фирмы стремятся концентрироваться в определенных регионах, создавая эффекты агломерации [8]. Его модели показали, что экономическое пространство не является статичным – оно динамично трансформируется под влиянием технологических изменений, миграции капитала и сетевых взаимодействий.

Современные исследования, такие как работы Майкла Портера о «промышленных кластерах» или анализ Роберта Капелло о влиянии телекоммуникаций на пространственную организацию экономики, подчеркивают роль инноваций и цифровых технологий в формировании новых типов экономических пространств [9]. Таким образом, западная экономическая мысль перешла от статических географических моделей к динамичным системам, где пространство рассматривается как результат взаимодействия экономических, социальных и технологических факторов. Этот переход отражает эволюцию от классических теорий размещения к современным концепциям сетевой экономики и глобальной интеграции.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют комплексный сравнительный и институциональный анализ, дополненные структурно-функциональным подходом к оценке территориальных управленческих моделей. В работе применен историко-генетический метод для выявления эволюции подходов к пространственному развитию в постсоветской России и Канаде, а также системный анализ для рассмотрения взаимосвязей между федеральным центром, региональными институтами и локальными акторами. Теоретический фундамент исследования опирается на синтез концепций современной региональной науки, теории полюсов роста Ф. Перру, моделей экономической географии П. Кругмана и кластерных теорий М. Портера, что позволяет интерпретировать пространственное распределение ресурсов не как статичную географическую данность, а как динамичную систему, формируемую под воздействием институциональных, технологических и геополитических факторов.

Эмпирическую базу исследования сформировали официальные статистические данные Statistics Canada и российских ведомств, нормативно-

правовые акты и стратегические документы обоих государств, включая Стратегию пространственного развития РФ на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года, а также программные материалы и отчетность региональных агентств экономического развития Канады (RDAs). В ходе работы проводился документальный и контент-анализ бюджетных циклов, мониторинговых отчетов и законодательных актов, что позволило верифицировать заявленные цели управления фактическими результатами распределения финансовых, инфраструктурных и человеческих ресурсов. Применение указанных методов и источников обеспечило объективность сопоставления централизованной директивной модели России и децентрализованной сетевой модели Канады, а также выявило институциональные ограничения и потенциал адаптации зарубежных практик в условиях российской региональной политики.

Результаты и обсуждение

Управление пространственным распределением экономических ресурсов – важная задача любого государства, особенно для страны с такой обширной территорией и разнообразием природных и социально-экономических условий, как Россия. В советский и постсоветский периоды методы и подходы к решению этой задачи претерпели кардинальные изменения, отражающие трансформацию экономической системы, политических приоритетов и технологических возможностей. Анализ российского опыта в этой области позволяет не только понять эволюцию управления ресурсами, но и выявить эффективные практики и проблемы, актуальные для современного этапа развития страны.

В советский период управление пространственным распределением экономических ресурсов строилось на принципах централизованного планирования и директивного распределения. Основным инструментом являлись государственные пятилетние планы, разрабатываемые Госпланом СССР, которые определяли приоритеты развития отраслей и регионов. Экономика СССР представляла собой плановую систему, где ресурсы распределялись не рыночными механизмами, а административными решениями, что позволяло концентрировать усилия на стратегически важных направлениях, таких как индустриализация отсталых регионов и развитие моногородов.

Территориально-производственные комплексы (ТПК) играли важную роль в пространственной организации хозяйства. Они объединяли предприятия различных отраслей в единые комплексы, обеспечивая рациональное использование ресурсов и специализацию регионов. Примеры ТПК включают развитие промышленных узлов в Сибири и на Дальнем Востоке, где создавались мощные промышленные инфраструктуры, ранее отсутствовавшие в этих регионах [10, с. 4].

Политические и идеологические факторы определяли приоритеты распределения ресурсов. Например, акцент делался на развитие регионов с богатыми природными ресурсами и стратегическое размещение производств для обеспечения национальной безопасности. Это приводило к созданию закрытых территорий и моногородов, специализированных на конкретных отраслях промышленности.

Достижения советской системы включают создание мощной промышленной инфраструктуры в ранее отсталых регионах, развитие транспортной сети и энергетики. Однако существовали и проблемы: диспропорции в развитии регионов, неэффективное использование ресурсов, дефицит потребительских товаров и чрезмерная централизация управления, что ограничивало гибкость и адаптацию к меняющимся условиям.

После распада СССР Россия перешла от плановой к рыночной экономике, что потребовало принципиального изменения методов управления пространственным распределением ресурсов. Либерализация цен, приватизация и децентрализация управления стали ключевыми элементами экономических реформ 1990-х годов. Передача власти и ресурсов от центрального правительства к региональным и местным органам управления была направлена на повышение эффективности и адаптацию к рыночным условиям.

Формирование рыночной экономики сопровождалось созданием новых механизмов регулирования, таких как федеральные целевые программы, территории опережающего развития (ТОР), особые экономические зоны (ОЭЗ) и национальные проекты. Эти инструменты направлены на стимулирование экономического роста, привлечение инвестиций и развитие инфраструктуры в приоритетных регионах.

Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года и до 2030 года с прогнозом до 2036 года определяет ключевые приоритеты и задачи, направленные на обеспечение устойчивого и сбалансированного развития, сокращение межрегиональных диспропорций и повышение качества жизни населения [11]. В рамках этих стратегий развиваются опорные населенные пункты, формирующие инфраструктурный и экономический каркас страны, улучшается транспортная и социальная инфраструктура, расширяются межрегиональные экономические связи.

Современные вызовы включают диспропорции в развитии регионов, старение инфраструктуры, отток населения из моногородов и депрессивных территорий. Для их преодоления государство использует стратегическое планирование, цифровизацию и инновационные подходы, включая применение ГИС-технологий и больших данных для анализа и распределения ресурсов.

Российский опыт управления пространственным распределением экономических ресурсов в советский и постсоветский периоды демонстрирует

глубокие изменения в подходах и методах, отражающие переход от централизованной плановой экономики к рыночной системе с децентрализацией управления. В советский период основным инструментом было централизованное планирование, обеспечивавшее концентрацию ресурсов на стратегически важных направлениях, но ограничивавшее гибкость и эффективность. В постсоветской России сформировались новые механизмы регулирования, направленные на стимулирование экономического роста, развитие инфраструктуры и повышение качества жизни через стратегическое планирование и рыночные стимулы.

Современные вызовы требуют дальнейшего совершенствования методов управления, учитывающих глобализацию, технологические изменения и необходимость устойчивого развития. Государственная политика и законодательные акты играют ключевую роль в определении приоритетов и обеспечении реализации стратегий пространственного развития. Анализ российского опыта позволяет выделить как успешные практики, так и проблемы, требующие решения для обеспечения сбалансированного и устойчивого экономического развития страны.

Переход от анализа российского опыта управления пространственным распределением экономических ресурсов к изучению зарубежных практик логично начать с рассмотрения канадской модели, что обусловлено не только географическим сходством двух стран, но и схожими вызовами в области пространственного развития. Канада, как и Россия, обладает обширной территорией с неравномерным распределением природных ресурсов, суровыми климатическими условиями и с некоторыми диспропорциями в уровне социально-экономического развития регионов. Согласно данным аналитического бюллетеня «Rural and Small Town Canada», существенный разрыв между высокими и низкими экономическими показателями по территориальному принципу наблюдается в измерении рабочей силы, удаленности сельскохозяйственного производства и при рассмотрении демографических характеристик [12, с. 4].

Это делает канадский опыт особенно ценным для сравнительного анализа, так как обе страны сталкиваются с необходимостью преодоления пространственных барьеров, оптимизации транспортной и производственной инфраструктуры, а также обеспечения устойчивого развития отдаленных и слабоосвоенных территорий. Кроме того, Канада известна своими инновационными подходами к региональной политике, включая создание специальных программ поддержки северных территорий, среди которых: «Основы северной стратегии», «Концепция использования фонда северной стратегии» и «Северный взгляд» [13, с. 98]. Изучение канадской практики позволяет выявить как универсальные принципы управления пространственным развитием, так и уникальные решения, адаптированные к специфике крупных по территории стран с низкой плотностью населения. Это

открывает перспективы для критического осмысления и возможного заимствования успешных стратегий в российских условиях.

Таблица 1

Основные экономические показатели регионов Канады

Table 1

Key economic indicators of Canada's regions

Провинция / территория	ВРП (млрд. дол. США)	Доля ВВП	Население (чел.)	Доля населения	Территория (км ²)	Доля территории
Ньюфаундленд и Лабрадор	35,73	1,51%	525972	1,35%	405212	4,06%
Остров Принца Эдуарда	7,761	0,33%	170688	0,44%	5660	0,06%
Новая Шотландия	46,618	1,97%	1019725	2,62%	55284	0,55%
Нью-Брансуик	37,29	1,58%	812061	2,09%	72908	0,73%
Квебек	468,856	19,82%	8695659	22,34%	1542056	15,44%
Онтарио	903,203	38,18%	15109416	38,81%	1076395	10,78%
Манитоба	73,459	3,11%	1409223	3,62%	647797	6,49%
Саскачеван	82,682	3,50%	1194803	3,07%	651036	6,52%
Альберта	366,736	15,50%	4543111	11,67%	661848	6,63%
Британская Колумбия	330,874	13,99%	5319324	13,66%	944735	9,46%
Юкон	3,496	0,15%	43789	0,11%	482443	4,83%
Северо-Западные территории	4,577	0,19%	45605	0,12%	1346106	13,48%
Нунавут	4,323	0,18%	40526	0,10%	2093190	20,96%

Источник: составлено автором по данным [14]

Source: compiled by the author based on [14]

Территориально-экономическая структура Канады характеризуется резкой диспропорцией между распределением населения, экономической активностью и географической площадью регионов. Согласно данным из таблицы, более 60 % населения и около 60 % ВВП страны сосредоточены в двух провинциях – Онтарио (38,18 % ВВП, 38,81 % населения) и Квебеке (19,82 % ВВП, 15,44 % населения). Эти регионы являются экономическими локомотивами страны, где сосредоточены крупнейшие города (Торонто, Монреаль), промышленные и финансовые центры, а также основные транспортные узлы. В то же время четыре атлантических провинции (Ньюфаундленд и Лабрадор, Остров Принца Эдуарда, Новая Шотландия, Новый Брансуик) вместе производят лишь 5,39 % ВВП при 6,49 % населения, что свидетельствует об их периферийном экономическом статусе.

Северные территории (Юкон, Северо-Западные территории, Нунавут), занимающие 39,28 % площади Канады, имеют минимальное экономическое значение – их совокупный ВВП составляет всего 0,52 % при 0,33 % населения. Это обусловлено суровыми климатическими условиями, низкой плотностью

заселения и слаборазвитой инфраструктурой. Однако они играют стратегическую роль благодаря богатым природным ресурсам (нефть, газ, минералы, алмазы), добыча которых субсидируется федеральным правительством.

Западные провинции (Альберта, Британская Колумбия, Саскачеван, Манитоба) характеризуются более сбалансированным развитием:

Альберта (15,5 % ВВП, 11,67 % населения) – лидер в нефтегазовом секторе, обеспечивающий значительную часть экспортных доходов страны. Британская Колумбия (13,99 % ВВП, 13,66 % населения) – ключевой транспортный и логистический хаб, а также центр лесной и горнодобывающей промышленности. Манитоба и Саскачеван (3,11 % и 3,5 % ВВП соответственно) специализируются на сельском хозяйстве и добыче полезных ископаемых, но уступают Онтарио и Квебеку по экономическому весу.

Таким образом, Канада представляет собой биполярную экономическую систему, где доминируют два мегарегиона (Онтарио-Квебек), а остальные провинции и территории зависят от федеральных трансфертов и специализируются на сырьевом экспорте или туристическом секторе.

Канада является федерацией, состоящей из 10 провинций и 3 федеральных территорий, каждое из которых обладает разной степенью автономии. Провинции имеют конституционно закрепленные полномочия, включая контроль над природными ресурсами, здравоохранением, образованием и налогообложением. Их статус закреплен Конституционным актом 1867 года, и любые изменения требуют согласия федерального правительства и большинства провинций. Федеральные территории (Юкон, Северо-Западные территории, Нунавут) управляются непосредственно Оттавой, хотя имеют ограниченное самоуправление. Их статус может быть изменен простым федеральным законом, что делает их более зависимыми от центра. Например, Нунавут, созданный в 1999 году был выделен для обеспечения самоуправления коренного населения (инуитов), но финансово зависит от федерального бюджета [15, с. 23].

Немаловажным фактором в территориально-экономической структуре Канады является географическая близость с США. Штаты оказывают доминирующее влияние на пространственное развитие Канады через экономические связи, формирующие региональную поляризацию: 75 % канадского экспорта, включая энергоносители и промышленную продукцию, направляется в США, а 94 % прямых иностранных инвестиций поступают из американских источников, концентрируясь преимущественно в южных провинциях (Онтарио, Квебек, Британская Колумбия) [16]. Соглашение USMCA 2020 года укрепляет интеграцию в ключевых секторах, таких как автомобилестроение и энергетика, одновременно усиливая зависимость канадской экономики от инфраструктурных и политических решений США, как показали протекционистские меры 2018-2020 гг. [17]. Несмотря на

попытки диверсификации через соглашения СЕТА и СРТРР, географическая и экономическая близость с США продолжает определять миграционные потоки квалифицированных кадров и обуславливает асимметрию в управлении стратегическими отраслями, что тормозит сбалансированное территориальное развитие Канады.

Канадская регионалистика с экономической точки зрения представляет собой модель управления пространственным развитием, сформированную под влиянием географических, исторических и политических факторов. Страна, обладая второй по величине территорией в мире, сталкивается с вызовами, связанными с неравномерным распределением экономических ресурсов, значительными климатическими контрастами и диспропорциями в уровне развития между урбанизированными южными регионами и слабоосвоенными северными территориями. Канадская региональная политика основывается на принципах федерализма, где провинции и территории обладают значительной автономией в управлении экономическим развитием.

Одним из ключевых инструментов является система трансфертов, направленных на выравнивание экономических условий между регионами, а также программы поддержки инфраструктурных проектов, таких как развитие транспортных коридоров и телекоммуникационных сетей [18]. Программы выравнивания доходов позволяют менее обеспеченным провинциальным правительствам предоставлять своим жителям государственные услуги, которые в разумной степени сопоставимы с услугами в других провинциях, при сопоставимом уровне налогообложения. Особое внимание уделяется Северу Канады, где реализуются специализированные программы, направленные на развитие ресурсодобывающих отраслей и стимулирование экономической активности в условиях экстремального климата.

Важным аспектом канадской регионалистики является то, что в управлении экономикой делается упор на инновационное развитие и формирование кластеров. Например, в провинциях Онтарио и Квебек активно развиваются высокотехнологичные отрасли, такие как информационные технологии и биотехнологии, что стимулирует экономический рост и создает новые рабочие места. Канадское правительство также уделяет значительное внимание развитию человеческого капитала через образование и профессиональную подготовку. Кроме того, в Канаде активно используются механизмы государственно-частного партнерства для реализации крупных инфраструктурных проектов, таких как строительство автомагистралей и развитие портовой инфраструктуры. Эти меры позволяют успешно справляться с проблемами, которые исходят из территориально-экономической структуры

В Канаде реализацией функций пространственного развития занимаются специализированные государственные структуры, важную роль среди которых занимают региональные агентства экономического развития

(Regional Development Agencies, RDAs). Эти агентства, такие как Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), Western Economic Diversification Canada (WD), Canada Economic Development for Quebec Regions (CED) и Federal Economic Development Agency for Southern Ontario (FedDev Ontario), действуют под эгидой федерального правительства и отвечают за стимулирование экономического роста в своих регионах. Их задачи включают поддержку малого и среднего бизнеса, развитие инфраструктуры, привлечение инвестиций и внедрение инноваций [19]. Особое место занимает Канадское агентство по развитию Севера (Canadian Northern Economic Development Agency, CanNor), которое фокусируется на устойчивом развитии северных территорий, включая поддержку коренных народов, развитие ресурсодобывающих отраслей и улучшение транспортной доступности. Агентства регионального развития располагают пятилетним бюджетом, в размере около 1 млрд. долларов Канады, из которых около 60 % распределяется на развитие инноваций в бизнесе и порядка 35 % на развитие местных сообществ [20, с. 111]. Эти структуры тесно взаимодействуют с провинциальными и муниципальными властями, координируя усилия по преодолению региональных диспропорций и повышению конкурентоспособности территорий.

Разработка стратегических планов развития территорий в Канаде осуществляется на основе долгосрочного и комплексного подхода. Федеральное и провинциальные правительства совместно разрабатывают документы, такие как: Канадская стратегия развития Севера (Northern Strategy) и Планы экономического развития регионов (Regional Economic Growth Plans), которые определяют приоритеты на десятилетия вперед. Например, стратегия развития Севера включает мероприятия по диверсификации экономики, улучшению инфраструктуры, поддержке традиционных отраслей и развитию туристического потенциала. В 2019 году правительством Д. Трюдо была представлена рамочная программа Арктики и Севера (Arctic and Northern Policy Framework). Несмотря на заявленный глубокий поворот в арктической политике, как отмечает Лакенбауэр, документ не предлагает кардинальных изменений [21, с. 242]. Тем не менее стоит отметить, методику со-разработки программ с привлечением к участию коренных народов и территориальных правительств.

Одним из ключевых принципов канадской системы планирования является внедрение подхода «bottom-up» (снизу вверх), который предполагает активное вовлечение местных сообществ, бизнес-ассоциаций и коренных народов в процесс принятия решений. Этот принцип реализуется через механизмы общественных консультаций, участия в управлении и софинансирования проектов. Такой подход не только повышает эффективность реализуемых инициатив, но и способствует укреплению социального капитала и доверия к государственным институтам. В

провинциях, таких как Британская Колумбия и Квебек, принципы «bottom-up» закреплены в законодательстве, обязывающем власти учитывать мнение местного населения при разработке стратегий пространственного развития.

Таблица 2

Сравнение аспектов управления пространственным развитием

Table 2

Comparison of aspects of spatial development management

Признак сравнения	Российская модель управления пространственным распределением экономических ресурсов	Канадская модель управления пространственным распределением экономических ресурсов
Вертикаль политической инициативы	Централизованная: стратегия и управление сосредоточены на федеральном уровне, создаются специальные министерства для прямого управления отдельными территориями	Децентрализованная: базируется на концепции «местных политик» с многоуровневым взаимодействием, поддерживаются региональные агентства развития
Инструменты поддержки развития территорий	Учреждение особых экономических зон с особым правовым статусом, льготным налоговым и таможенным режимом	Координация и поддержка существующих региональные экосистемы по широкому пулу социально-экономических вопросов
Инфраструктурное обеспечение	Поддержка инвестиционных проектов на базе гринфилд с отсутствующим инфраструктурным обеспечением и браунфилд с устаревшей инфраструктурой	Приоритетные проекты по созданию новой инфраструктуры нацеленные на связность удаленных территорий
Стратегическая направленность	Использование инструментов пространственной политики для достижения стратегических целей национальной безопасности	Интеграция в глобальные тренды: переход к альтернативной энергетике, цифровая трансформация экономики
Гибкость системы планирования	Дальние горизонты планирования. ТОСЭР учреждаются на 70 лет, ОЭЗ на 49 лет. 5 лет для стратегии пространственного развития	Гибкое планирование. Пятилетние бюджеты RDAs с ежегодным обновлением, пятилетнее оценивание государственных мер
Кластерный подход	Закреплен в стратегических документах целеполагания с опорой на инновации и высокие технологии	Поддерживается и координируется единым институтом – Национальным исследовательским советом
Человеческий капитал	Привлечение квалифицированных кадров на создаваемые производства	Решение проблемы дефицита кадров через иммигрантские программы

Источник: составлено автором по данным [11; 15; 18; 19; 21]

Source: compiled by the author based on [11; 15; 18; 19; 21]

Принципиальное различие в системах территориального управления прослеживается в вертикальности организации управления. В России после нулевых сложилась жесткая централизованная система, в которой определяющим фактором становится позиция федерального центра. Регион если и имеет инициативу, то не располагает необходимыми ресурсами для ее реализации. В отличие от России в Канаде отсутствует единая

общегосударственная стратегия пространственного развития. Вместо этого выстроена более децентрализованная система, основанная на концепции «местных политик». Весьма показательным аспектом является определение институциональных механизмов регионального развития. В пространственном развитии России определяются стратегические направления, которые выражаются в учреждении специализированных министерств (Министерство по развитию Дальнего Востока и Арктики, ранее до упразднения в 2020 г. существовало Министерство по делам Северного Кавказа). В Канаде координация осуществляется через сеть региональных агентств развития, каждое из которых действует в рамках своего мандата. Совокупно эта сеть покрывает территорию всей страны. Тем не менее Федеральное правительство Канады имеет влияние на определение направлений политики и играет ключевую роль в обеспечении финансирования.

Директивная модель управления также отражается и в мерах поддержки территориального развития. В России федеральным центром утверждается территория, а также и направление для развития особой экономической зоны. Напротив, в Канаде делается ставка на сеть региональных агентств развития, деятельность которых заключается в координации и поддержке региональных экосистем. Поддержка осуществляется по широкому кругу вопросов, что не исключает возможности неэффективного расхода средств, особенно в современных условиях с инициативами в области позитивной дискриминации. В целом Канадские RDA работают как «точки входа» для бизнеса и НКО, предоставляя гранты, кредиты и консультационную поддержку под конкретные местные нужды.

Условия и контекст развития российской экономики предполагают развертывание инвестиционных проектов в основном на базе гринфилдов (отсутствие инфраструктурного обеспечения) и браунфилдов (минимальное и устаревшее инфраструктурное обеспечение). Предоставление инфраструктуры остается менее приоритетной задачей, а строительство крупных инфраструктурных проектов возможно только в условиях концентрации ресурсов на федеральном уровне. Канада же, напротив, делает инфраструктуру (особенно цифровую и транспортную) одним из ключевых приоритетов, причем не только для бизнеса, но и для общества в целом: проекты, направленные на связность удаленных территорий, считаются общедоступным благом.

Централизованная система пространственного развития в России определяет возможность использования институтов для достижения целей стратегического значения и национальной безопасности. К этому можно отнести обеспечение технологического суверенитета, снижения зависимости от рынков недружественных стран и смещения экономического центра тяжести на восток. В Канаде выстраивается стратегия вокруг

глобализационной идеи интеграции в глобальные тренды, что выражается в переходе к альтернативной «зеленой» энергетике, программах повсеместной цифровой трансформации экономики.

В Канаде реализован механизм скользящего пятилетнего бюджетного цикла, в рамках которого каждое ведомство обязано разрабатывать и ежегодно обновлять пятилетний план оценок. Эти планы предусматривают обязательный аудит грантовых программ, а также требуют от ведомств перераспределять бюджетные средства от наименее эффективных программ в пользу более приоритетных. В России же система ориентирована на стратегическую стабильность и дальние горизонты: ТОСЭР создаются сроком на 70 лет, а ОЭЗ на 49. Стратегии обычно определяют развитие на ближайшие 5 лет. Отраслевые и региональные стратегии могут иметь более дальний горизонт планирования, а действующая стратегия пространственного развития спланирована на 2 пятилетних срока.

Сходная тенденция прослеживается в смешивании подходов к кластерному развитию с инновационным развитием и переходом к высокотехнологичной экономике. В России ставят амбициозные цели, мало подкрепленные соответствующими программами и финансированием. Канада также делает ставку на инновационную составляющую кластеров, стремясь вовлечь все имеющиеся технологические наработки в деятельность правительства, академий и частного сектора для повышения общего инновационного потенциала. Однако ключевое институциональное различие заключается в том, что в Канаде координацию кластерной политики осуществляет единый федеральный институт – Национальный исследовательский совет, который обеспечивает формирование межрегиональных кластерных сетей и их поддержку на всех этапах от инвестиций до защиты интеллектуальной собственности.

В обеих странах человеческий капитал признается критическим ресурсом регионального развития, подходы к его формированию и удержанию принципиально не различаются. Канада делает ставку на активное привлечение иммигрантов и их интеграцию через целевые программы, например, Атлантическая иммиграционная программа – действующая дифференцировано на малозаселенных территориях, нуждающихся в трудовых ресурсах. В России преимущественно рассчитывается на создание новых рабочих мест в перспективных проектах, полагая, что занятость сама по себе притянет квалифицированные кадры, но при этом системные механизмы удержания специалистов в регионах развиты слабее. В силу объективных причин экономика регионов нередко сталкивается с оттоком кадров в более привлекательные для жизни центры.

Заключение

В системе государственного управления территориальным развитием разных стран всегда можно увидеть сходные тенденции. Например, это

касается разработки стратегий развития. Такие документы смело определяют амбициозные цели, но при этом зачастую не содержат четких планов реализации, сроков и обозначенных бюджетов. Недостаточная способность обеспечить переход от формулирования целей до их практической реализации является важной проблемой, решение которой требуется от государственной системы управления.

Существует представление, что основная сложность в управлении развитием территорий сводится к вопросам управления финансовыми потоками. Однако сравнительный анализ российской и канадской моделей показывает, что важное значение имеют не столько объемы финансирования, сколько институциональная архитектура, система разделения власти между центром и регионами, а также формы поддержки развития территорий. Различия в представленных моделях органически формируются из исторического опыта, геополитического положения и культурно-институциональных предпосылок каждой страны.

Из канадского опыта можно выделить как минимум две продуктивные меры, потенциально применимые в российской практике. Внедрение формализованного инструмента регулярного оценивания государственных мер, позволяющего на постоянной основе выявлять эффективные и неэффективные практики. Разработка целевых программ развития местных сообществ, ориентированных на реальные потребности жителей и бизнеса на местах. Адаптация подобного подхода в России могла бы смягчить усиленную централизацию, без кардинального изменения системы управления.

Литература

1. Кант И. Критика чистого разума. СПб.: «ТАЙМ-АУТ», 1993. 478 с.
2. Бияков О.А. Генезис теории экономического пространства // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2004. № 1 (38). С. 75–82.
3. Полосухин Б.М. Феномен вечного бытия. Некоторые итоги размышлений по поводу алгоритмической модели сознания. М.: Наука, 1993. 176 с.
4. Герловин И.Л. Исходная парадигма, основы и области практического использования единой теории фундаментального поля. Л.: Изд-во Ленингр. политехн. ин-та, 1988. 111 с.
5. Ratzel F. Politische Geographie. Osnabrück: Zeller, 1974. 626 p.
6. Mackinder H.J. The Geographical Pivot of History // The Geographical Journal. 1904. Vol. 23, No. 4. P. 421–437.
7. Isard W. Methods of regional analysis. Cambridge: MIT Press, 1960. 287 p.
8. Krugman P. Development, geography and economic theory. Cambridge: MIT Press, 1995. 117 p.

9. Porter M. The competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.
10. Киселева Н.Н., Орлянская А.А., Бавина К.В., Боровикова Н.В. Территориально-производственные комплексы как форма пространственной организации производства: эволюция и перспективы развития // Региональная экономика и управление. 2016. № 4 (48). С. 1–12.
11. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/?ysclid=m5y23glfaf329081926>.
12. Bollman R., Biggs B. Rural and Small Town Canada: An Overview. Analysis Bulletin. 2000. P. 1–61.
13. Харевский А.А. Арктическая политика Канады: трансформация подхода к управлению северными территориями // Известия Коми научного центра УрО РАН. 2011. № 2 (6). С. 95–102.
14. Statistics Canada: Government of Canada. URL: <https://www.statcan.gc.ca/en/start>.
15. Алексеев В.В. Основные направления государственной политики Канады по освоению северных территорий на рубеже XX и XXI веков // Арктика XXI век. 2014. №1 (2). С. 21–32.
16. Canadian-U.S. Trade and Investment. Lawrence National Centre for Policy and Management. URL: <https://www.ivey.uwo.ca/media/5k4nnhpa/canada-us-trade-and-investment-infographic-1.pdf>.
17. United States-Mexico-Canada Agreement: United States Trade Representative. URL: <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement>.
18. Federal Transfers to Provinces and Territories: Department of Finance Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/department-finance/programs/federal-transfers.html>.
19. Canada's Regional Development Agencies: Government of Canada. URL: <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/en/canadas-regional-development-agencies>.
20. Шкуропат А. В. Возможности использования опыта Канады для совершенствования региональной политики // Российский внешнеэкономический вестник. 2020. № 2. С. 107–118.
21. Lackenbauer P.W. «Profound Change of Direction?» Canada's Northern Strategy and the Co-Development of a «New» Arctic and Northern Policy Framework // The Arctic in World Politics. 2021. P. 241–273.

References

1. Kant, I. (1993). *Kritika chistogo razuma* [Critique of Pure Reason]. Saint Petersburg: "TAIM-AUT", 478. (In Russ.)
2. Biiakov, O.A. (2004). *Genezis teorii ekonomicheskogo prostranstva* [Genesis of the theory of economic space]. *Vestnik Kuzbasskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of Kuzbass State Technical University], 1(38), 75–82. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Polosukhin, B.M. (1993). *Fenomen vechnogo bytiia. Nekotorye itogi razmyshlenii po povodu algoritmicheskoi modeli soznaniia* [The Phenomenon of Eternal Being. Some Results of Reflections on the Algorithmic Model of Consciousness]. Moscow: Nauka, 176. (In Russ.)
4. Gerlovin, I.L. (1988). *Iskhodnaia paradigma, osnovy i oblasti prakticheskogo ispol'zovaniia edinoi teorii fundamental'nogo polia* [Initial Paradigm, Foundations and Areas of Practical Application of the Unified Theory of the Fundamental Field]. Leningrad: Izdatel'stvo Leningradskogo politekhnicheskogo instituta, 111. (In Russ.)
5. Ratzel, F. (1974). *Politische Geographie*. Osnabrück: Zeller, 626. (In Ger.)
6. Mackinder, H.J. (1904). The Geographical Pivot of History. *The Geographical Journal*, 23(4), 421–437. (In Eng.)
7. Isard, W. (1960). *Methods of Regional Analysis*. Cambridge: MIT Press, 287. (In Eng.)
8. Krugman, P. (1995). *Development, Geography and Economic Theory*. Cambridge: MIT Press, 117. (In Eng.)
9. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 855. (In Eng.)
10. Kiseleva, N.N., Orlianskaia, A.A., Bavina, K.V., Borovikova, N.V. (2016). *Territorial'no-proizvodstvennye komplekсы kak forma prostranstvennoi organizatsii proizvodstva: evoliutsiia i perspektivy razvitiia* [Territorial production complexes as a form of spatial organization of production: evolution and development prospects]. *Regional'naia ekonomika i upravlenie* [Regional Economics and Management], 4(48), 1–12. (In Russ., abstract in Eng.)
11. *Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii "Ob utverzhdenii Strategii prostranstvennogo razvitiia Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda s prognozom do 2036 goda"* [Order of the Government of the Russian Federation "On Approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the Period up to 2030 with a Forecast up to 2036"]. Retrieved from: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/?ysclid=m5y23glf af329081926> (accessed: 07.03.2026). (In Russ.)
12. Bollman, R., Biggs, B. (2000). *Rural and Small Town Canada: An Overview*. *Analysis Bulletin*, 1–61. (In Eng.)

13. Kharevskii, A.A. (2011). Arkticheskaia politika Kanady: transformatsiia podkhoda k upravleniiu severnymi territoriiami [Canada's Arctic policy: transformation of the approach to governance of northern territories]. Izvestiia Komi nauchnogo tsentra UrO RAN [Proceedings of the Komi Science Centre of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences], 2(6), 95–102. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Statistics Canada: Government of Canada. Retrieved from: <https://www.statcan.gc.ca/en/start>. (In Eng.)
15. Alekseev, V.V. (2014). Osnovnye napravleniia gosudarstvennoi politiki Kanady po osvoeniiu severnykh territorii na rubezhe XX i XXI vekov [Main directions of Canada's state policy for the development of northern territories at the turn of the 20th and 21st centuries]. Arktika XXI vek [Arctic XXI Century], 1(2), 21–32. (In Russ., abstract in Eng.)
16. Canadian-U.S. Trade and Investment. Lawrence National Centre for Policy and Management. Retrieved from: <https://www.ivey.uwo.ca/media/5k4nnhpa/canada-us-trade-and-investment-infographic-1.pdf>. (In Eng.)
17. United States-Mexico-Canada Agreement: United States Trade Representative. Retrieved from: <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement>. (In Eng.)
18. Federal Transfers to Provinces and Territories: Department of Finance Canada. Retrieved from: <https://www.canada.ca/en/department-finance/programs/federal-transfers.html>. (In Eng.)
19. Canada's Regional Development Agencies: Government of Canada. Retrieved from: <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/en/canadas-regional-development-agencies>. (In Eng.)
20. Shkuropat, A.V. (2020). Vozmozhnosti ispol'zovaniia opyta Kanady dlia sovershenstvovaniia regional'noi politiki [Possibilities of using Canada's experience to improve regional policy]. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [Russian Foreign Economic Bulletin], 2, 107–118. (In Russ., abstract in Eng.)
21. Lackenbauer, P.W. (2021). “Profound Change of Direction?” Canada's Northern Strategy and the Co-Development of a “New” Arctic and Northern Policy Framework. The Arctic in World Politics, 241–273. (In Eng.)

© Мурашов Р.Ю., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

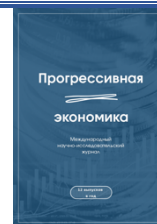
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/zashhitnyj-effekt-vnutrennih-rynkov-integracionnyh-obedinenij-na-vzaimnye-investiczii-na-fone-fragmentaczii-globalnoj-ekonomiki-opyt-es-i-eaes/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.5

УДК 339.727.22

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_227



ЗАЩИТНЫЙ ЭФФЕКТ ВНУТРЕННИХ РЫНКОВ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ НА ВЗАИМНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ НА ФОНЕ ФРАГМЕНТАЦИИ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: ОПЫТ ЕС И ЕАЭС

Варакин М.Ю., аспирант, Московский государственный институт
международных отношений (университет) Министерства иностранных дел
Российской Федерации, г. Москва, Россия
119454, г. Москва, проспект Вернадского, д. 76
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2172-5894>
e-mail: varakinmatvei@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается как внутренние рынки интеграционных объединений смягчают негативное влияние геоэкономической фрагментации на взаимные прямые инвестиции на примере ЕС и ЕАЭС. В условиях ослабления глобализации и роста политических и экономических рисков актуализируется запрос инвесторов на поиск безопасного места размещения ПИИ, что повышает роль инвестиционного пространства внутренних рынков со стандартизированным регулированием и более низкими барьерами. Целью статьи является выявление возможностей внутренних рынков интеграционных объединений выступать в качестве защитного механизма для взаимных инвестиций на фоне усиления рисков и внешней неопределенности. В качестве гипотезы выдвигается предположение, что чем выше степень регионализации ПИИ, емкость внутреннего рынка и институциональная зрелость наднационального регулирования, тем значимее его защитный эффект на фоне внешней неопределенности. Разработан и применен комплексный подход к оценке защитного потенциала внутренних рынков, сочетающем показатели регионализации ПИИ, развитости наднациональных институтов и механизмов контроля капитала в стратегических отраслях. Исследование проведено на основе сравнительного анализа статистических данных международных организаций, интеграционных объединений и отдельных стран. Показано, что высокий уровень регионализации ПИИ и развитые региональные цепочки стоимости усиливают защитную роль внутреннего рынка ЕС, тогда как низкая доля взаимных ПИИ, сырьевая специализация и регуляторная фрагментация ограничивают потенциал ЕАЭС. Сформулированы критерии оценки и

определены направления реформирования инвестиционного пространства интеграций для усиления региональных цепочек стоимости и повышения автономности в условиях фрагментации глобальной экономики. В качестве перспективного направления дальнейшего изучения проблематики предлагается проведение исследования защитного влияния внутреннего рынка интеграции на уровне отдельных отраслей и компаний.

Ключевые слова: прямые иностранные инвестиции, международное движение капитала, экономическая интеграция, геоэкономическая фрагментация, Европейской союз, ЕАЭС.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Варакин М.Ю. Защитный эффект внутренних рынков интеграционных объединений на взаимные инвестиции на фоне фрагментации глобальной экономики: опыт ЕС и ЕАЭС // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 227–241. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_227.

Статья поступила в редакцию: 03.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 13.05.2026 г. Принята к публикации: 16.05.2026 г.

PROTECTIVE EFFECT OF INTEGRATION ASSOCIATIONS INTERNAL MARKETS ON MUTUAL INVESTMENTS AMID GLOBAL ECONOMY FRAGMENTATION: EU AND EAEU CASES

*Varakin M.Yu., Postgraduate student, Moscow State Institute of International
Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,
Moscow, Russia*

119454, Moscow, Vernadsky Avenue, 76

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2172-5894>

e-mail: varakinmatvei@mail.ru

Abstract. The article examines how the internal markets of integration associations mitigate the negative impact of geo-economic fragmentation on mutual direct investment using the example of the EU and the EAEU. With the weakening of globalization and the growth of political and economic risks, investors' demand for a safe location for FDI is becoming more relevant, which increases the role of the investment space of domestic markets with standardized regulation and lower barriers. The purpose of the study is to identify the extent to which domestic integration markets can perform a protective function for mutual investments, based on a comparative analysis of the experience of several integration projects at different maturity levels. As a hypothesis, it is suggested that the higher the degree of regionalization of FDI, the capacity of the domestic market and the institutional maturity of supranational regulation, the greater its protective effect against the background of external uncertainty. A comprehensive approach to assessing the protective potential of domestic markets has been developed and applied, combining indicators of the regionalization of FDI, the development of supranational institutions and capital control mechanisms in strategic industries. The study is based on a comparative analysis of statistical data from international organizations, integration associations and individual countries.

It is shown that the high level of regionalization of FDI and developed regional value chains enhance the protective role of the EU internal market, while the low share of mutual FDI, commodity specialization and regulatory fragmentation limit the potential of the EAEU. The evaluation criteria are formulated and the directions of reforming the integration investment space are determined to strengthen regional value chains and increase autonomy in the context of fragmentation of the global economy. As a promising direction for further study of the problem, it is proposed to conduct a study of the protective effect of the internal integration market at the level of individual industries and companies.

Keywords: foreign direct investment, global capital movement, economic integration, geoeconomic fragmentation, European Union, EAEU.

JEL classification: F21, P45.

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

For citation: Varakin M.Yu. (2026). Zashchitnyi effekt vnutrennikh rynkov integratsionnykh ob"edinenii na vzaimnye investitsii na fone fragmentatsii global'noi ekonomiki: opyt ES i EAES [Protective effect of integration associations internal markets on mutual investments amid global economy fragmentation: EU and EAEU cases]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 227–241. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_227. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 03/04/2026. Approved after review: 13/05/2026. Accepted for publication: 16/05/2026.

Введение

За последние годы глобализация как доминирующий тренд мировой экономики все активнее замещается деглобализационными процессами, выраженными в феномене геоэкономической фрагментации, определенном экспертами МВФ как замедление экономической интеграции под влиянием факторов геополитического характера. Деструктивное влияние геоэкономической фрагментации проявляется во всех аспектах мировой экономики, в особенности в отношении международного движения капитала – наиболее динамично развивавшейся в последние десятилетия и критически значимой для стабильности глобальной экономики формы международных экономических отношений. Прямые иностранные инвестиции как одна из основных форм международного движения капитала способствуют трансферу технологий и инноваций, а также созданию устойчивых экономических связей между различными странами и регионами мира в виде глобальных цепочек создания стоимости. Однако влияние геоэкономической фрагментации является сдерживающим фактором для международной инвестиционной активности и вынуждает инвесторов перестраивать цепочки капитала для снижения рисков, что находит свое отражение в таких относительно новых феноменах, как решоринг и френдшоринг капитала – размещение инвестиций в близких или дружественных странах с минимальными политическими

рисками. В связи с этим особую актуальность приобретает использование преимуществ внутреннего рынка интеграционного объединения с унифицированными правилами и минимальными рисками для защиты капитала инвесторов.

Таким образом, *целью* статьи является выявление возможностей внутренних рынков интеграционных объединений выступать в качестве защитного механизма для взаимных инвестиций на фоне усиления рисков и внешней неопределенности.

Обзор литературы

Проблематика международного движения капитала и его современного состояния рассматривается в работах А.С. Булатова [1; 2], Б.А. Хейфеца [3], М.В. Петрова [4], А.Л. Кудряшова [5], а также фундаментальных работах Дж. Даннинга [6], разработавшего эклектическую парадигму международного производства и др. Понятие геоэкономической фрагментации и ее влияния на глобальную экономику рассматривается А.П. Портанским [7], А.Е. Чиковой [8], Д. Сальваторе и Дж. Трипати [9], А. Алсаданом [10] и др. Проблематика современного функционирования внутренних рынков интеграционных объединений представлена в работах О.В. Буториной [11], опыт построения и современное состояние внутреннего рынка ЕС рассмотрены Е.А. Сергеевым [12], К.К. Худoley [13], М. Евдокимовым [14], Д.Э. Моисеевым [15] и др. Оценка интеграционных процессов и состояние внутреннего рынка ЕАЭС рассмотрено в работах А.Ю. Кнобелем [16], Ю.А. Деминой [17], Т. Арзамета [18], О.Н. Васильевой [19], П. Желева и О. Малашенковой [20].

Анализ научных источников показал, что на данный момент не существует единого подхода к интерпретации влияния эффектов геоэкономической фрагментации на экономическую интеграцию и инвестиционное пространство внутренних рынков интеграционных объединений, в особенности в вопросе международного движения капитала. Данное исследование стремится закрыть этот академический пробел.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют статистические данные международных организаций, в том числе ЮНКТАД, ОЭСР, МВФ, Евростат, национальные базы мониторинга и статистики движения капитала. Также используются официальные тексты документов правовых актов и инициатив интеграционных объединений на национальном и наднациональном уровнях. Применяются методы сравнительного анализа для изучения движения капитала на внутренних рынках различных интеграций, а также метод синтеза для комплексного рассмотрения проблематики движения капитала на внутреннем рынке интеграционных объединений, находящейся на стыке нескольких предметных полей.

Результаты и обсуждение

Для оценки эффективности внутриинтеграционного инвестиционного пространства выступать в качестве защитного механизма для взаимных инвестиций рассмотрено несколько интеграционных объединений, находящихся на разных стадиях экономической интеграции – Европейский союз (ЕС), который рассматривается как наиболее успешный реализованный проект по созданию общего рынка и экономического и валютного союза (ЭВС), ЮСМКА – зона свободной торговли с углубленной интеграцией на отдельных отраслевых рынках между США, Канадой и Мексикой, в 2020 г. заменившая НАФТА, а также Евразийский экономический союз (ЕАЭС) – таможенный союз и формальный внутренний рынок, объединяющий Россию, Беларусь, Казахстан, Армению и Кыргызстан. Динамика регионализации прямых инвестиций трех интеграционных объединений, выраженная в доле взаимных накопленных ПИИ их стран-участниц представлена на рис. 1.

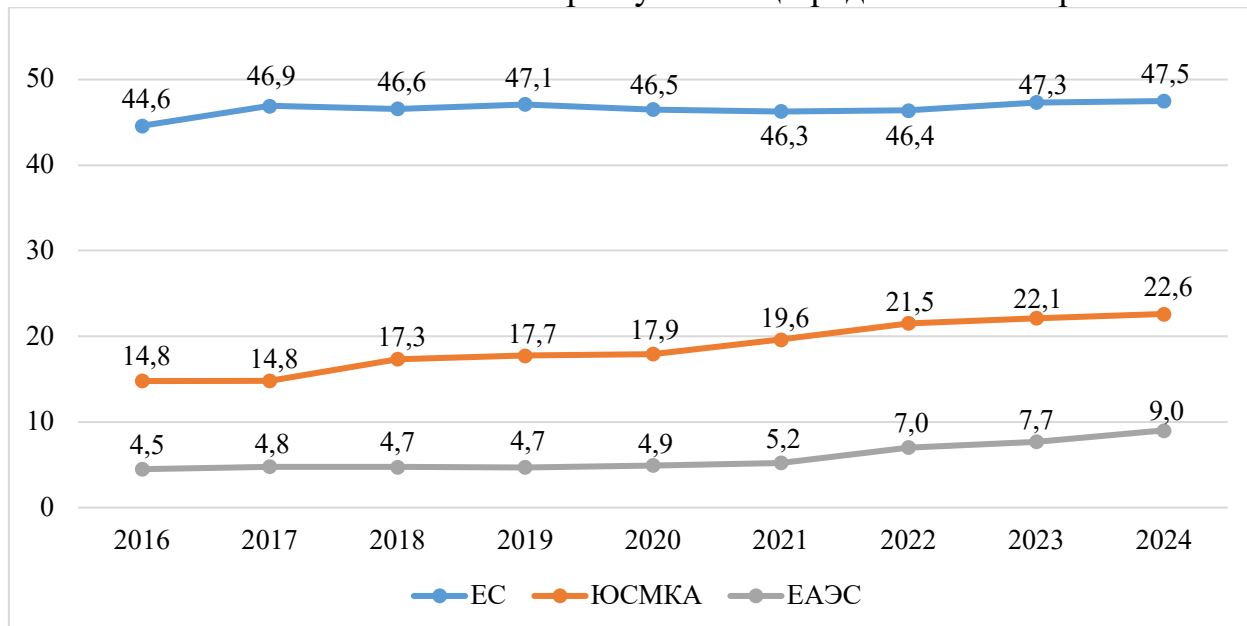


Рис. 1. Доля взаимных прямых инвестиций в экспорте ПИИ интеграционных объединений, %

Источник: составлено автором по данным ОЭСР [21]

Fig. 1. Mutual outward stock foreign direct investment of integrational associations, %

Source: compiled by the author based on OECD statistics [21]

Как следует из данных графика, с начала 2020-х гг. у всех трех рассмотренных интеграционных объединений наблюдается тенденция на увеличение доли взаимных инвестиций, направленных на их внутренние рынки, в общем объеме их экспорта прямых инвестиций. Это может свидетельствовать о стремлении инвесторов из этих стран использовать инвестиционное пространство внутреннего рынка интеграционного объединения в качестве защиты от внешней неопределенности и рисков

политического и экономического характера на фоне усиления деглобализационных тенденций в мировой экономике [4; 10]. Наибольший показатель регионализации прямых инвестиций имеет Европейский союз (47,5%), тогда как на взаимные прямые инвестиции приходится менее четверти (22,6%) экспорта ПИИ стран ЮСМКА и менее десятой части прямых инвестиций стран ЕАЭС (9%). Высокая степень регионализации движения капитала на внутреннем рынке ЕС может быть обусловлена как исторически сложившимися устойчивыми хозяйственно-экономическими связями между европейскими странами, так и успехами в развитии интеграции, начатой в 1950-е гг. и продолжающейся до сих пор, что выражается в совершенствовании институтов наднационального регулирования и усилиях по устранению барьеров на пути движения европейского капитала, как и развитии финансовой инфраструктуры [11]. В связи с этим необходимо подробнее рассмотреть особенности функционирования инвестиционного пространства ЕС и его возможности по защите внутрирегионального движения капитала от внешних шоков.

Взаимные прямые инвестиции стран ЕС составляют более 7,5 трлн долларов, что также существенно больше, чем у двух других рассмотренных интеграций (2,2 трлн долларов в ЮСМКА и 23 млрд долларов в ЕАЭС). Большая емкость внутреннего рынка капитала взаимосвязана с высокой ролью региональных производственных цепочек, на которые приходится порядка 50% экспорта добавленной стоимости стран ЕС [22]. На фоне усиления глобальной экономической фрагментации прогнозируется дальнейшее ослабление глобальных и усиления региональных цепочек стоимости [8; 9]. С учетом высокого уровня регионализации ПИИ и глубины европейской интеграции внутренний рынок ЕС имеет высокий потенциал в качестве защитного механизма для внутрирегионального движения капитала, что является конкурентным преимуществом интеграционного объединения с учетом роста рисков политического и геэкономического характера.

Несмотря на высокий потенциал защитного механизма европейского внутреннего рынка, инвестиционное пространство ЕС ряд ограничений. Во-первых, европейский рынок капитала при относительно высоком уровне институциональной зрелости остается во многих аспектах фрагментированным, что не позволяет говорить о завершении формирования общего рынка с полноценным функционированием всех четырех «свобод». Согласно ряду исследований, порядка 60% барьеров, с которыми европейские компании сталкивались на внутреннем рынке ЕС в начале 2000-х гг., продолжают действовать до сих пор, что расценивается как «скрытые тарифы» и затрудняет использование преимуществ единого рынка для решоринга европейского капитала [23]. Кроме того, сохраняются разнородность договорных и правовых практик на национальных уровнях, затрудняющих ведение бизнеса и инвестирование между странами-членами интеграции [14].

Во-вторых, инвестиционное пространство ЕС характеризуется асимметричностью и поляризованностью: явно выделяются страны доноры и реципиенты прямых инвестиций, а также сохраняется высокая степень концентрации капитала в ограниченном круге стран. На 9 крупнейших европейских экономик приходится более 85% всех взаимных ПИИ. Эти же страны т.н. «ядра» (преимущественно страны Западной и Северной Европы) выступают в роли нетто-экспортеров капитала, тогда как страны т.н. «периферии» (страны Восточной и Южной Европы, в особенности те, кто присоединился к ЕС в 2000-2010-е гг.) являются нетто-импортерами прямых инвестиций [13]. Это свидетельствует о наличии структурных финансовых дисбалансов в рамках единого внутреннего рынка ЕС. В-третьих, за годы развития внутрирегионального движения капитала на европейском инвестиционном пространстве сформировались различные страновые модели использования прямых инвестиций. Так, немецкие ПИИ в большом объеме сконцентрированы в промышленных секторах стран Центральной и Восточной Европы, французские прямые инвестиции в большей степени размещены в близлежащих странах с емкими рынками, используемыми для поддержания французской внешней торговли. Страны Бенилюкс играют роль офшоропроводящих экономик с существенной долей транзитного капитала, который проводится через т.н. компании специального назначения (SPEs). Реципиентная модель характерна для стран Восточной Европы, которые пользуются зарубежным капиталом для встраивания в европейские цепочки производства [24]. С одной стороны, подобная дифференциация может рассматриваться как фактор углубления специализации европейских стран в региональном разделении труда, а с другой – способствует неравномерности развития инвестиционного пространства ЕС.

Рассмотрен вопрос восприятия ЕС внешних и внутренних вызовов для инвестиционного пространства европейского внутреннего рынка. В начале 2020-х гг. была сформулирована концепция открытой стратегической автономии, которая предполагает необходимость укрепления технологического и экономического суверенитета и независимости европейских стран и Союза в целом от третьих стран в стратегических отраслях при сохранении внешней открытости и приверженности ЕС принципам многостороннего сотрудничества (мультилатерализма) [12]. В рамках концепции открытой стратегической автономии вопрос движения капитала на внутреннем рынке рассматривается как один из наиболее значимых, поскольку взаимные прямые инвестиции обеспечивают трансфер технологий и инноваций и способствуют созданию и укреплению региональных цепочек создания стоимости, что имеет критическое значение при обеспечении автономности. В связи с этим за последние годы на уровне ЕС был принят ряд промышленных и инвестиционных инициатив, направленных на повышение автономности Союза от третьих стран за счет

привлечение инвестиций в стратегические отрасли и укрепление звеньев региональных производственных цепей. Среди наиболее значимых инициатив – Европейский закон о чипах (European Chips Act), Закон о критически значимых сырьевых материалах (Critical Raw Materials Act), Закон о промышленности с нулевым уровнем выбросов (Net-Zero Industry Act), программа «Horizon Europe» по инвестициям в НИОКР и др. Характеристика ключевых промышленных и инвестиционных инициатив ЕС представлена в таблице ниже.

Таблица 1

Сущность и ограничения основных стратегических инициатив ЕС

Table 1

Characteristics and limitations of key EU strategic initiatives

Инициатива	Область	Сущность инициативы	Ограничения
European Chips Act	Полупроводники	Меры поддержки НИОКР и производства полупроводников внутри ЕС	- фокус на ограниченное число крупных проектов; - отсутствие подходов к встраиванию полупроводникового производства в РЦС
Critical Raw Materials Act	Сырьевые материалы, редкоземельные металлы	Определение перечня критически значимых сырьевых материалов, Целевые показатели по добыче и переработке внутри ЕС Ускоренные процедуры для стратегических проектов	- основной акцент на добыче, а не переработке и производстве материалов; - не определен механизм долгосрочного финансирования проектов; - слабая координация с национальными инициативами
Net-Zero Industry Act	«Зеленые» технологии, экономика замкнутого цикла	Упрощенные процедуры и лицензирование проектов в области ВИЭ, меры поддержки через госзакупки	- мало внимания уделено вопросам стимулирования спроса и построения общеевропейских сетей; - риск концентрации проектов в нескольких странах
Horizon Europe	НИОКР, экономика замкнутого цикла	Программа финансирования климатических исследований на 95,5 млрд евро	- фокус на исследованиях без привязки к промышленным инициативам

Источник: составлено автором на основе документов инициатив ЕС [25]

Source: compiled by the author based on EU strategic initiatives profiles [25]

Анализ основных инвестиционных и промышленных инициатив ЕС в рамках открытой стратегической автономии показывает изменение подхода

Европейского союза к проведению своей экономической и инвестиционной политики: логика мультилатерализма, выраженная в компоненте «открытости» все в большей степени заменяется протекционистскими мерами для повышения автономии в стратегических отраслях. Все больше внимания уделяется вопросу усиления региональных цепочек стоимости и решоринга промышленности за счет направления капитала в форме прямых инвестиций на внутренний рынок. При этом инициативы ЕС зачастую носят не проактивный, а реактивный характер, разрабатываются в ответ на существующие инвестиционные и промышленные протекционистские практики основных конкурентов. Так, Европейский закон о чипах 2023 г. и Закон о промышленности с нулевым уровнем выбросов 2024 г. стали ответом на аналогичные американские законы 2022 г. Внедрение механизма скрининга ПИИ в ЕС также стало ответом на уже применяемые США и Китаем практики контроля за иностранным капиталом в стратегических отраслях. Подобный временной лаг и отсутствие проактивного подхода рассматривается как фактор, сдерживающий развитие инвестиционного пространства ЕС.

С учетом выявленных особенностей и ограничений функционирования внутреннего рынка ЕС выделен ряд перспективных направлений трансформации европейского инвестиционного пространства. Усиление защитного потенциала внутреннего рынка в отношении взаимных инвестиций определяется способностью европейских институтов преодолеть фрагментацию и углубить интеграционные механизмы, в особенности на рынке капитала, а также нарастить усилия по укреплению региональных цепочек стоимости за счет мер инвестиционного стимулирования. При этом защитные меры, в числе которых механизм контроля (скрининга) ПИИ [15], должны сочетаться с инструментами сохранения «открытости» с учетом той существенной роли, которую страны ЕС играют в мировой экономике и международном движении капитала.

Анализ опыта использования защитного эффекта инвестиционного пространства внутреннего рынка ЕС в отношении взаимных инвестиций позволил сформулировать критерии для измерения эффективности внутренних рынков других интеграционных проектов. В основе подхода – оценка уровня экономической интеграции, зрелости институтов наднационального регулирования и гибкости механизма принятия решений, уровня стандартизации правил и подходов к проведению инвестиционной политики, степени регионализации прямых инвестиций и цепочек создания стоимости, а также наличие механизма контроля за движением капитала в стратегических отраслях.

Данный аналитический подход был применен для анализа состояния инвестиционного пространства внутреннего рынка ЕАЭС. Как было указано ранее, взаимные прямые инвестиции занимают малую долю в экспорте капитала стран-участниц евразийской интеграции (менее 10%), что также

свидетельствует об относительной неразвитости региональных цепочек создания стоимости [16]. Структура инвестиционного пространства ЕАЭС крайне несимметрична и характеризуется доминирующей ролью российского капитала во внутрирегиональном движении прямых инвестиций (порядка 85%), тогда как остальные участники внутреннего рынка являются реципиентами ПИИ. Кроме того, отраслевая структура движения капитала внутри ЕАЭС мало диверсифицирована и сконцентрирована преимущественно в нескольких крупных проектах в добывающих отраслях [17; 19]. Подобная степень зависимости внутрирегионального движения капитала от одной экономики и отрасли, которые испытывают на себе серьезное внешнее давление, является сдерживающим фактором развития евразийского интеграционного пространства. Также на внутреннем рынке ЕАЭС сохраняются различия в регуляторных практиках, основанных на национальных инвестиционных режимах и различных подходах к контролю за движением капитала из третьих стран. Относительная молодость евразийского интеграционного проекта также не позволяет говорить о высоком уровне зрелости институтов наднационального управления, которые могли бы обеспечивать оперативное реагирование на внутренние и внешние вызовы для инвестиционного пространства внутреннего рынка [18; 20]. Таким образом, рекомендации по совершенствованию инвестиционного пространства внутреннего рынка ЕАЭС заключаются в унификации подходов стран-членов к проведению скоординированной инвестиционной политики и контролю за импортом зарубежного капитала, углублении интеграции в целом и на рынке капитала в особенности разработке мер по укреплению региональных цепочек создания стоимости.

Заключение

В процессе исследования автором было выявлено, что внутренний рынок интеграционного объединения может выполнять функции защитного механизма для внутрирегионального движения инвестиций на фоне усиления тенденций геоэкономической фрагментации и ослабления глобальных цепочек стоимости, что было продемонстрировано на примере нескольких интеграционных проектов (ЕС, ЮСМКА, ЕАЭС). Основополагающими факторами защитного эффекта внутренних рынков выступают большая емкость рынка взаимных инвестиций и степень их регионализации, т.е. доля взаимных инвестиций от общего объема ПИИ стран-членов интеграции, что является индикатором развитости региональных цепочек создания стоимости и возможности трансфера технологий и инноваций в рамках внутреннего рынка. Для развития защитного эффекта необходимы усилия по укреплению инвестиционных пространств, преимущественно за счет углубления интеграционных процессов и повышения зрелости и качества институтов наднационального управления, своевременная разработка и координации защитных и стимулирующих мер инвестиционной политики. Особый акцент

был сделан на изучении опыта функционирования и развития инвестиционного пространства ЕС и ЕАЭС. Выявлено, что движение капитала в рамках единого внутреннего рынка ЕС, несмотря на большую емкость, высокую степень регионализации инвестиций и производственных цепочек, а также зрелость наднациональных институтов, носит неравномерный характер с сохранением структурных дисбалансов и представлено различными страновыми модели использования внутрирегиональных ПИИ, что свидетельствует о сложившейся специализации европейских стран в рамках регионального разделения труда. Потенциал защитного механизма инвестиционного пространства ЕАЭС ограничен ввиду относительной незрелости интеграционных процессов и институтов, малой емкости внутреннего рынка взаимных инвестиций, а также отсутствия общих подходов к проведению скоординированной инвестиционной политики. Таким образом, копирование опыта ЕС как наиболее развитого интеграционного проекта другими объединениями невозможно и нецелесообразно, при этом общие подходы, применяемые для развития европейского инвестиционного пространства, могут быть применены, в том числе Россией и другими странами ЕАЭС, для разработки стратегии по повышению автономности в стратегических отраслях экономики и укреплению региональных производственных цепочек для снижения негативных эффектов от фрагментации глобальной экономики и повышения политических и экономических рисков. В связи с этим перспективными направлениями для дальнейшего изучения проблематики являются исследования движения капитала на уровне отдельных отраслей в объединениях разной степени интеграции для разработки точечных рекомендаций по повышению устойчивости на фоне внутренних и внешних вызовов.

Литература

1. Булатов А. С. Новые тренды в движении капитала в мире и России // Вопросы экономики. 2023. № 9. С. 65–83.
2. Булатов А.С., Мамедова Н.М., Филькевич И.А. Прямые инвестиции в условиях санкций: Россия, Белоруссия, Иран // Мировая экономика и международные отношения. 2026. Т. 70. № 3. С. 43–54.
3. Хейфец Б. Технологическая фрагментация и технологический суверенитет в условиях геополитических потрясений // Общество и экономика. 2025. № 3. С. 23–36.
4. Петров М.В. Влияние геополитической напряженности на международное движение капитала // Финансовый журнал. 2024. Т. 16. № 3. С. 8–22.
5. Кудряшов А.Л. Прямые иностранные инвестиции в финансовую систему России в условиях санкционного давления // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 1.

6. Dunning J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests // *Journal of International Business Studies*. 1980. Vol. 11. P. 9–31. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490593.
7. Портанский А. П. Опасность фрагментации глобальной экономики нарастает // *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*. 2024. Т. 19. №. 2. С. 1.
8. Chikova A.E. Quantitative assessment of geoeconomic fragmentation processes and their structural impact on economic integration // *Economics and Management*. 2026. Т. 32. № 3. С. 325–340.
9. Salvatore D., Tripathi J. S. International trade and economic growth in the era of geoeconomic fragmentation // *Journal of Policy Modeling*. 2025.
10. Alsadan A. et al. Global financial fragmentation under raised geopolitical risk // *International Economics and Economic Policy*. 2025. Vol. 22. No. 3.
11. Буторина О.В., Борко Ю.А. Выгоды региональной интеграции: пересмотр концепции // *Современная Европа*. 2022. № 1 (108). С. 5–20.
12. Сергеев Е.А. Трансформация внешнеэкономической политики Европейского союза в контексте открытой стратегической автономии // *Современная мировая экономика*. 2024. Т. 2. № 2(6). С. 76–91.
13. Худолей К. К. Европа в кризисном мире: нарастающие проблемы без однозначных решений // *Современная Европа*. 2023. № 6 (120). С. 204–216.
14. Евдокимов М., Касьянов Р. Правовой механизм Союза рынков капитала ЕС: будет ли обеспечена свобода движения капитала? // *Право. Журнал Высшей школы экономики*. 2023. Т. 16. № 3. С. 221–244.
15. Моисеева Д.Э., Кулинич А.Д. Новая архитектура регулирования прямых иностранных инвестиций в Европейском союзе // *Вестник МГИМО-Университета*. 2024. №17 (5). С. 80–99.
16. Кнобель А. Прямые иностранные инвестиции в странах ЕАЭС в условиях внешних шоков // *Мониторинг экономического положения России: тенденции и вызовы социально-экономического развития*. 2025. № 11. С. 1–5.
17. Демина Ю. А. Приток прямых иностранных инвестиций в ЕАЭС: проблемы и перспективы // *Экономические исследования и разработки*. 2020. № 7–10. С. 49–60.
18. Арзамет Т. Проблемы и перспективы формирования наднационального регулирования прямых иностранных инвестиций в ЕАЭС // *Образование и право*. 2024. № 7. С. 18–22.
19. Васильева О.Н. Сравнительно-правовой анализ инвестиций и инвестиционной деятельности в Евразийском экономическом союзе // *Евразийская адвокатура*. 2024. № 3 (68). С. 111–113.
20. Zhelev P., Malashenkova O. The Eurasian Economic Union at crossroads: navigating trade integration and competitiveness // *Economic Horizons*. 2025. Vol. 27. No. 3. P. 261–275.

21. OECD Data Explorer. Finance and investment. Foreign direct investment (FDI). URL: <https://data-explorer.oecd.org/>.
22. Capello R., Dellisanti R. Smile-and-go: regional performance through global value chains in Europe // Papers in Regional Science. 2024. Vol. 103. Article 100018.
23. Svetlicinii A. Foreign Investment Controls in the European Union: Fragmentation of the Internal Market in Four Steps // The Journal of World Investment & Trade. 2026. T. 27. № 1–2. С. 217–249.
24. Ban C., Adascalitei D. The FDI-led growth models of the East-Central and South-Eastern European periphery // Diminishing returns: The new politics of growth and stagnation. 2022. С. 189–211.
25. Regulation (EU) 2023/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 September 2023 establishing a framework of measures for strengthening Europe's semiconductor ecosystem and amending Regulation (EU) 2021/694 (Chips Act) (Text with EEA relevance) // Official Journal of the European Union. 2023. L 229. 18.09. P. 1–53.

References

1. Bulatov, A.S. (2023). Novye trendy v dvizhenii kapitala v mire i Rossii [New trends in capital movement in the world and Russia]. Voprosy ekonomiki [Economic Issues], 9, 65–83. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Bulatov, A.S., Mamedova, N.M., Fil'kevich, I.A. (2026). Pryamye investitsii v usloviyakh sanktsii: Rossiya, Belorussiya, Iran [Foreign direct investment under sanctions: Russia, Belarus, Iran]. Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya [World Economy and International Relations], 70(3), 43–54. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Kheifets, B. (2025). Tekhnologicheskaya fragmentatsiya i tekhnologicheskii suverenitet v usloviyakh geopoliticheskikh potryaseni [Technological fragmentation and technological sovereignty under geopolitical shocks]. Obshchestvo i ekonomika [Society and Economics], 3, 23–36. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Petrov, M.V. (2024). Vliyanie geopoliticheskoi napryazhennosti na mezhdunarodnoe dvizhenie kapitala [The impact of geopolitical tensions on international capital flows]. Finansovyi zhurnal [Financial Journal], 16(3), 8–22. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Kudryashov, A.L. (2023). Pryamye inostrannye investitsii v finansovuyu sistemu Rossii v usloviyakh sanktsionnogo davleniya [Foreign direct investment in the Russian financial system under sanctions pressure]. Vestnik evraziiskoi nauki [Bulletin of Eurasian Science], 15(1). (In Russ., abstract in Eng.)
6. Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. Journal of International Business Studies, 11, 9–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>. (In Eng.)

7. Portanskii, A.P. (2024). Opasnost' fragmentatsii global'noi ekonomiki narastaet [The danger of fragmentation of the global economy is increasing]. Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika [International Organisations Research Journal], 19(2), 1. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Chikova, A.E. (2026). Quantitative assessment of geoeconomic fragmentation processes and their structural impact on economic integration. Economics and Management, 32(3), 325–340. (In Eng.)
9. Salvatore, D., Tripathi, J.S. (2025). International trade and economic growth in the era of geoeconomic fragmentation. Journal of Policy Modeling. (In Eng.)
10. Alsadan, A. et al. (2025). Global financial fragmentation under raised geopolitical risk. International Economics and Economic Policy, 22(3). (In Eng.)
11. Butorina, O.V., Borko, Yu.A. (2022). Vygody regional'noi integratsii: peresmotr kontseptsii [Benefits of regional integration: revisiting the concept]. Sovremennaya Evropa [Contemporary Europe], 1(108), 5–20. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Sergeev, E.A. (2024). Transformatsiya vneshneekonomicheskoi politiki Evropeiskogo soyuza v kontekste otkrytoi strategicheskoi avtonomii [Transformation of the European Union's foreign economic policy in the context of open strategic autonomy]. Sovremennaya mirovaya ekonomika [Modern World Economy], 2(2(6)), 76–91. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Khudolei, K.K. (2023). Evropa v krizisnom mire: narastayushchie problemy bez odnoznachnykh reshenii [Europe in a crisis world: growing problems without unambiguous solutions]. Sovremennaya Evropa [Contemporary Europe], 6(120), 204–216. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Evdokimov, M., Kas'yanov, R. (2023). Pravovoi mekhanizm Soyuza rynkov kapitala ES: budet li obespechena svoboda dvizheniya kapitala? [Legal mechanism of the EU Capital Markets Union: will the free movement of capital be ensured?]. Pravo. Zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki [Law. Journal of the Higher School of Economics], 16(3), 221–244. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Moiseeva, D.E., Kulinich, A.D. (2024). Novaya arkhitektura regulirovaniya pryamykh inostrannykh investitsii v Evropeiskom soyuze [New architecture of foreign direct investment regulation in the European Union]. Vestnik MGIMO-Universiteta [MGIMO Review of International Relations], 17(5), 80–99. (In Russ., abstract in Eng.)
16. Knobel', A. (2025). Pryamyie inostrannye investitsii v stranakh EAES v usloviyakh vneshnikh shokov [Foreign direct investment in the EAEU countries under external shocks]. Monitoring ekonomicheskogo polozheniya Rossii: tendentsii i vyzovy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya [Monitoring of Russia's Economic Outlook: Trends and Challenges of Socio-Economic Development], 11, 1–5. (In Russ., abstract in Eng.)

17. Demina, Yu.A. (2020). Pritok pryamykh inostrannykh investitsii v EAES: problemy i perspektivy [Inflow of foreign direct investment into the EAEU: problems and prospects]. *Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki* [Economic Research and Development], 7–10, 49–60. (In Russ., abstract in Eng.)
18. Arzamet, T. (2024). Problemy i perspektivy formirovaniya nadnatsional'nogo regulirovaniya pryamykh inostrannykh investitsii v EAES [Problems and prospects for the formation of supranational regulation of foreign direct investment in the EAEU]. *Obrazovanie i pravo* [Education and Law], 7, 18–22. (In Russ., abstract in Eng.)
19. Vasil'eva, O.N. (2024). Sravnitel'no-pravovoi analiz investitsii i investitsionnoi deyatel'nosti v Evraziiskom ekonomicheskom soyuze [Comparative legal analysis of investments and investment activities in the Eurasian Economic Union]. *Evraziiskaya advokatura* [Eurasian Advocacy], 3(68), 111–113. (In Russ., abstract in Eng.)
20. Zhelev, P., Malashenkova, O. (2025). The Eurasian Economic Union at crossroads: navigating trade integration and competitiveness. *Economic Horizons*, 27(3), 261–275. (In Eng.)
21. OECD Data Explorer. Finance and investment. Foreign direct investment (FDI). Retrieved from: <https://data-explorer.oecd.org/>. (In Eng.)
22. Capello, R., Dellisanti, R. (2024). Smile-and-go: regional performance through global value chains in Europe. *Papers in Regional Science*, 103, Article 100018. (In Eng.)
23. Svetlicinii, A. (2026). Foreign Investment Controls in the European Union: Fragmentation of the Internal Market in Four Steps. *The Journal of World Investment & Trade*, 27(1–2), 217–249. (In Eng.)
24. Ban, C., Adascalitei, D. (2022). The FDI-led growth models of the East-Central and South-Eastern European periphery. In: *Diminishing Returns: The New Politics of Growth and Stagnation*, 189–211. (In Eng.)
25. Regulation (EU) 2023/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 September 2023 establishing a framework of measures for strengthening Europe's semiconductor ecosystem and amending Regulation (EU) 2021/694 (Chips Act) (Text with EEA relevance). (2023). *Official Journal of the European Union*, L229, 1–53. (In Eng.)

© Варакин М.Ю., 2026

DOI: 10.54861/27131211_2026_5_242

REINFORCEMENT LEARNING IN EQUITY TRADING: EVIDENCE FROM DEVELOPED AND FRONTIER MARKETS

Chimedtseren Tumendemberel

Business School, National University of Mongolia (NUM), Ulaanbaatar, Mongolia

Author: Tumendemberel Chimedtseren: 23m1num0629@stud.num.edu.mn

Dashnyam Bayarmaa

Business School, National University of Mongolia (NUM), Ulaanbaatar, Mongolia

Corresponding author: Dashnyam Bayarmaa bayarmaa_d@num.edu.mn

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9585-5621>

Highlights

- Deep reinforcement learning is evaluated across developed and frontier equity markets.
- DQN converges toward near-passive behavior in efficient markets.
- Reinforcement learning significantly outperforms Buy-and-Hold in the Mongolian Stock Exchange.
- The findings provide empirical support for the Adaptive Markets Hypothesis.
- Market efficiency strongly influences the effectiveness of algorithmic trading strategies.

Abstract

Introduction: Understanding whether algorithmic trading strategies can generate consistent risk-adjusted returns remains a central question in financial markets, particularly across environments with different levels of market efficiency. This study develops a deep reinforcement learning framework for systematic equity trading and evaluates its performance in both a developed market (S&P 500 ETF) and a frontier market (Mongolian Stock Exchange). The study is motivated by the need to examine whether reinforcement learning strategies behave differently across



markets characterized by varying degrees of informational efficiency and structural frictions.

Methods: The study implements a Deep Q-Network (DQN) reinforcement learning framework for sequential trading decisions. The model is trained and evaluated under identical experimental conditions using historical market data from SPY and a composite portfolio of actively traded Mongolian equities. The methodology incorporates chronological train-validation-test splits, technical indicator-based state representation, transaction cost modeling, and out-of-sample performance evaluation. Market efficiency is additionally examined through weak-form efficiency tests using return autocorrelation and Ljung–Box statistics.

Results: The empirical results demonstrate a clear contrast between developed and frontier markets. In the developed market, the reinforcement learning strategy provides only modest improvements in risk-adjusted performance relative to passive benchmarks, consistent with the Efficient Market Hypothesis. In contrast, the frontier market results show substantially higher returns and improved performance metrics for the DQN strategy, indicating the presence of exploitable inefficiencies and supporting the Adaptive Markets Hypothesis. The findings further reveal that the reinforcement learning agent converges toward near-passive behavior in efficient markets while exploiting return persistence in less efficient environments.

Discussion: The findings suggest that the effectiveness of reinforcement learning-based trading strategies is strongly dependent on market structure and informational efficiency. In highly efficient markets, adaptive strategies generate limited incremental value over passive investment approaches. Conversely, in frontier markets characterized by lower liquidity, weaker information dissemination, and structural inefficiencies, data-driven trading strategies may provide substantial advantages. From a practical perspective, the results highlight the potential value of reinforcement learning as a decision-support framework for investors and financial institutions operating in frontier market environments, while also emphasizing the importance of risk management due to higher volatility and drawdowns.

Keywords

Deep reinforcement learning, systematic trading, frontier markets, market efficiency, adaptive markets hypothesis, emerging markets.

JEL classification: C45, C53, G11, G14, G15.

Conflict of interest. The authors declares that there is no Conflict of Interest.

For citation: Chimedtseren T., Dashnyam B. (2026). Reinforcement Learning in Equity Trading: Evidence from Developed and Frontier Markets. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 242–259, https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_242 (In Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 03/28/2026. Approved after review: 05/14/2026. Accepted for publication: 05/18/2026.

Introduction

Understanding whether algorithmic trading strategies can generate consistent risk-adjusted returns remains a central question in financial markets, particularly across environments with different levels of market efficiency. If markets are fully efficient, no trading strategy should be able to systematically outperform passive benchmarks. However, in less efficient markets, structural constraints, informational frictions, and behavioral biases may allow exploitable patterns to persist over time.

The Efficient Market Hypothesis (EMH) proposed by Fama [1] posits that asset prices reflect all available information, thereby limiting the potential for systematic excess returns. Nevertheless, a substantial body of empirical evidence documents deviations from this benchmark, particularly in markets characterized by thin liquidity, limited institutional participation, and retail driven behavior. To reconcile these findings, Lo [2] proposes the Adaptive Markets Hypothesis (AMH), which conceptualizes market efficiency as a dynamic and evolving property. Under this framework, markets become more efficient as participants adapt, while frontier markets may retain inefficiencies for longer periods due to weaker information environments and lower levels of algorithmic participation.

In modern financial markets, the development of trading strategies extends beyond return prediction to sequential decision-making under uncertainty. A trading strategy can be defined as a systematic decision framework that determines when to buy, sell, or hold assets, taking into account transaction costs, position sizing, and changing market conditions. Traditional approaches typically focus on forecasting price movements and treat execution as a separate problem. In contrast, reinforcement learning-based approaches directly optimize the decision-making process, enabling the joint consideration of prediction, execution, and portfolio dynamics.

Deep Reinforcement Learning (DRL) provides a flexible and effective framework for this purpose. By optimizing sequential portfolio decisions, DRL naturally incorporates transaction costs, position dynamics, and long-term reward maximization. The Deep Q-Network [3] has become a widely used baseline for discrete-action trading strategies. Unlike supervised learning models, which focus on predictive accuracy, reinforcement learning aligns the model objective with investor goals namely, maximizing cumulative risk-adjusted returns.

Despite these advances, an important question remains: do reinforcement learning-based trading strategies perform differently across markets with varying levels of efficiency? Empirical evidence on this question remains limited,

particularly for frontier markets. The Mongolian Stock Exchange (MSE), characterized by relatively low liquidity, retail-dominated participation, and limited disclosure, provides a natural setting in which exploitable patterns may persist.

Motivated by this gap, this study develops a DRL based trading framework and evaluates its performance across a developed market (S&P 500 ETF) and a frontier market (MSE) under identical experimental conditions. This cross-market design allows for a direct empirical assessment of how market efficiency influences the effectiveness of algorithmic trading strategies.

This study makes three main contributions. First, it provides one of the first empirical applications of DRL in a frontier market setting. Second, by comparing developed and frontier markets under a unified framework, it quantifies the market efficiency gradient and provides empirical support for the AMH. Third, it demonstrates how reinforcement learning can be used as a decision-making framework in financial markets, with implications for strategy design and implementation.

The remainder of this paper is organized as follows. Section 2 reviews the related literature. Section 3 describes the data and methodology. Section 4 presents empirical results. Section 5 discusses the findings and their implications. Section 6 concludes.

Market Efficiency and the Adaptive Markets Hypothesis

The EFH posits that asset prices fully reflect available information, implying that it is not possible to systematically achieve excess risk-adjusted returns using trading strategies based on historical data. Under the weak-form version of EMH, past price information is assumed to be fully incorporated into current prices, rendering technical analysis ineffective.

However, a substantial body of empirical research challenges this assumption. For example, DeBondt & Thaler [4] document long-run mean reversion in stock returns, while Jegadeesh and Titman [5] provide evidence of medium-term momentum effects. Similarly, Lo and MacKinlay [6] reject the random walk hypothesis at short horizons. Collectively, these findings suggest that financial markets may exhibit predictable patterns, particularly over certain time horizons and market conditions.

To reconcile these observations, Lo [2] proposes AMH, which conceptualizes market efficiency as a dynamic and evolving property. Under this framework, markets become more efficient as participants adapt, while frontier markets characterized by lower liquidity, limited institutional participation, and weaker information dissemination may retain exploitable inefficiencies for longer periods.

Recent empirical studies support this perspective Hanauer & Kalsbach [7] show that machine learning models generate statistically significant excess returns

in emerging markets compared to traditional approaches, even after accounting for transaction costs. Similarly, Jargalsaikhan et al. [8] document return autocorrelation in the MSE, providing evidence consistent with weak-form inefficiency. These findings motivate the application of data-driven trading approaches in frontier market environments.

Reinforcement Learning in Financial Trading

Reinforcement learning (RL) has emerged as a powerful framework for financial decision-making due to its ability to model sequential and dynamic environments. Early work John & Matthew [9] demonstrates that trading agents can learn profitable strategies without explicit price prediction.

The development of DRL has further enhanced these capabilities. Mnih et al. [3] introduced key innovations such as experience replay and target networks, enabling stable learning in high-dimensional state spaces. As a result, DQN has become a widely used baseline for discrete-action trading strategies.

Empirical studies demonstrate the effectiveness of DRL in financial markets. Théate & Ernst [10] show that DRL-based trading agents can outperform passive benchmarks in terms of risk-adjusted returns. Similarly, Jeong & Kim [11] find that DQN improves trading performance relative to Buy-and-Hold and moving average strategies. Xu [12] highlights the importance of reward design and transaction cost modeling for achieving robust performance in trading environments.

More broadly, Hambly et al. [13] provide a comprehensive overview of DRL in finance, emphasizing that model performance depends critically on state representation, reward specification, and realistic evaluation procedures. They highlight the importance of out-of-sample testing and transaction cost integration elements that are explicitly incorporated in this study.

Machine Learning Benchmarks and Limitations

In parallel with reinforcement learning, supervised machine learning models have been widely applied to financial prediction tasks. Fischer & Krauss [14] demonstrate that Long Short-Term Memory (LSTM) networks achieve statistically significant out-of-sample directional accuracy in financial time series. Similarly, Gu et al. [15] show that neural networks can generate economically meaningful alpha in the U.S. equity market.

However, translating predictive accuracy into trading profitability remains a non-trivial challenge. A model with modest directional accuracy (e.g., slightly above 50%) may fail to generate economic profits once transaction costs, position sizing, and execution constraints are taken into account. This limitation highlights a key drawback of prediction-based approaches, which optimize intermediate objectives rather than final investment outcomes.

In contrast, reinforcement learning directly optimizes sequential decision-making and portfolio performance, aligning model objectives with investor goals. By integrating prediction, execution, and risk management into a unified framework, RL based approaches provide a more natural and potentially more effective solution for trading strategy development.

Research Gap and Contribution

Despite the growing literature on machine learning and reinforcement learning in finance, several important gaps remain. First, empirical evidence on DRL based trading in frontier markets is limited. Second, many studies lack transparency and reproducibility, often omitting key experimental details such as data splits, transaction cost assumptions, and statistical significance testing. Third, cross-market empirical comparisons between developed and frontier environments remain scarce.

To address these limitations, this study develops a transparent and reproducible experimental framework and applies a DRL approach to both developed and frontier markets under identical conditions. By doing so, it provides new empirical evidence on how market efficiency influences the effectiveness of algorithmic trading strategies and contributes to both financial economics and machine learning literature.

Data and Methodology

This study investigates the performance of reinforcement learning-based trading strategies across two fundamentally different market environments: a developed market and a frontier market. The developed market is represented by the SPDR S&P 500 ETF Trust (SPY), while the frontier market is proxied using a composite index constructed from the MSE.

The SPY dataset consists of daily adjusted closing prices obtained from Yahoo Finance, covering the period from November 2010 to November 2025. Adjusted prices are used to account for corporate actions such as stock splits and dividend reinvestment, ensuring consistency with total return calculations. Importantly, this dataset spans multiple market regimes including bull markets, crisis periods, and post-crisis recoveries providing a robust environment for evaluating trading strategies under varying conditions.

In contrast, the MSE dataset reflects the structural characteristics of a frontier market. It comprises daily OHLCV (open, high, low, close, volume) data for listed securities from January 2021 to February 2026. To ensure that the analysis is both representative and practically implementable, a 20-stock equal-weight composite portfolio is constructed based on the most actively traded securities during the training period. This design avoids look-ahead bias and reflects realistic trading conditions in a low-liquidity environment.

Although the datasets differ in length due to data availability constraints, both markets are evaluated under a consistent experimental design. Specifically, the goal is not to compare absolute performance levels across markets, but rather to examine how trading strategies behave under different market structures.

To ensure methodological rigor, both datasets are partitioned using a strict chronological split into training (70%), validation (10%), and test (20%) sets. This time-based approach reflects real-world trading conditions and prevents information leakage. Furthermore, all feature transformations and normalization parameters are estimated using training data only and then applied to validation and test sets.

Finally, a warm-up period is introduced at the beginning of each dataset to account for rolling technical indicators. This ensures that all features are fully defined prior to model training, thereby maintaining consistency and avoiding initialization bias.

Weak-Form Efficiency Tests

Under the EMH, market efficiency is classified into three forms weak, semi-strong, and strong based on the extent to which information is reflected in asset prices. The weak form implies that past price information is already incorporated into current prices, suggesting that historical data should not provide systematic forecasting power.

To evaluate this assumption, this study tests weak form efficiency by examining whether historical price information contains predictive signals in financial markets using the Ljung–Box portmanteau test applied to the full period return series. Evidence of weak form inefficiency would indicate the presence of exploitable return patterns, thereby justifying the application of algorithmic trading strategies.

The results reveal a clear contrast between the two environments. The MSE composite exhibits statistically significant positive autocorrelation at short lags, indicating the presence of predictable return patterns. The Ljung–Box test strongly rejects the null hypothesis of zero autocorrelation, providing evidence of weak-form inefficiency. In contrast, the SPY dataset shows negative first-order autocorrelation, a phenomenon commonly attributed to market microstructure effects such as bid–ask bounce. Although statistically significant at certain lags, these effects are economically small and do not imply exploitable predictability.

These findings establish a clear empirical distinction between developed and frontier markets, providing strong motivation for applying adaptive trading strategies such as reinforcement learning.

Table 1. Return Autocorrelation and Ljung–Box Test Results

Lag	MSE AC	MSE p	SPY AC	SPY p	Interpretation
1	0.111	0.008**	−0.109	<0.001***	MSE: positive momentum; SPY: microstructure noise
2	0.116	0.003**	0.067	<0.001***	MSE: persistent autocorrelation
3	0.063	0.039*	−0.047	0.004**	MSE: signal fading
5	−0.005	0.853	−0.002	0.909	Both markets: no signal at lag 5
Q(10)	45.45	0.007**	171.99	<0.001***	MSE rejects random walk; SPY (microstructure)

*Note: *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001.

Source: compiled by the researchers

Feature Engineering

To represent the market environment, a 10-dimensional state vector is constructed using only contemporaneously available information. This ensures that no future information is incorporated into the model, thereby eliminating look-ahead bias and maintaining a strictly causal framework.

Formally, the market state at time t is defined as:

$$s_t = [r_t^1, r_t^5, r_t^{21}, \text{Trend}_{10,t}, \text{Trend}_{50,t}, \text{Trend}_{200,t}, \text{RSI}_t, \text{Vol}_t, \text{VolRatio}_t, \text{Pos}_t]$$

This feature set is designed to capture key financial dynamics, including return momentum, trend behavior, volatility clustering, and trading activity.

First, short- and medium-term return dynamics are captured using multi-horizon log returns, defined as:

$$r_t^k = \ln \left(\frac{P_t}{P_{t-k}} \right), k \in \{1, 5, 21\}$$

where P_t denotes the asset price at time t . These features allow the model to detect momentum effects across different time scales.

Second, trend information is incorporated through price-to-moving-average ratios. The simple moving average (SMA) over a window of length k is defined as:

$$\text{SMA}_{k,t} = \frac{1}{k} \sum_{i=0}^{k-1} P_{t-i}$$

and the corresponding trend indicator is constructed as:

$$\text{Trend}_{k,t} = \frac{P_t}{\text{SMA}_{k,t}} - 1, k \in \{10, 50, 200\}$$

These features measure deviations of the current price from its historical average, capturing both short-term and long-term trend behavior.

Third, momentum oscillation is captured using the Relative Strength Index (RSI), defined as:

$$\text{RSI}_t = 100 - \frac{100}{1 + RS_t}$$

where RS_t represents the ratio of average gains to average losses over a 14-day window. The RSI provides information on overbought and oversold conditions.

Fourth, market risk is proxied using rolling volatility, computed as the standard deviation of returns over a 21-day window:

$$\text{Vol}_t = \sqrt{\frac{1}{21} \sum_{i=0}^{20} (r_{t-i} - \bar{r})^2}$$

This feature captures volatility clustering, a well-documented stylized fact in financial markets.

Fifth, trading activity is represented using a volume-based indicator defined as:

$$\text{VolRatio}_t = \frac{V_t}{\frac{1}{21} \sum_{i=0}^{20} V_{t-i}}$$

where V_t denotes the trading volume at time t . This feature reflects abnormal trading activity and potential information flow.

Finally, the agent's current position is included as a binary state variable:

$$\text{Pos}_t \in \{0, 1\}$$

where 1 indicates that the asset is held and 0 otherwise. Including the position variable allows the model to incorporate its previous decisions into the current state, which is essential for sequential decision-making.

All features are standardized using statistics computed from the training set, and the same transformation is applied to validation and test sets. This ensures consistency across datasets and prevents information leakage.

Overall, the proposed feature set provides a compact yet information-rich representation of the market state, enabling the reinforcement learning agent to jointly capture return dynamics, trend structure, risk conditions, and trading activity.

Reinforcement Learning Framework

The trading problem is formulated as a Markov Decision Process [16], where the agent interacts with the market environment over time.

At each time step, the agent observes the current market state s_t and selects an action from a discrete action space $A = \{0:\text{Hold/Cash}, 1:\text{Buy}, 2:\text{Sell}\}$. The objective is to maximize cumulative risk-adjusted returns over time.

The reward function is defined as:

$$r_t = r_t^p - c \cdot I(a_t \neq a_{t-1}),$$

where r_t^p denotes the portfolio return and c represents transaction costs. Transaction costs are set to 0.1% per trade for SPY and 0.3% for MSE, reflecting higher trading frictions in frontier markets. This formulation ensures that the model internalizes trading costs and avoids excessive turnover.

Training is conducted using episodes of length $T = 252$ trading days, with each episode initialised from a cash-only portfolio to ensure consistency across simulations.

The model is implemented using a DQN, consisting of a three-layer fully connected neural network with a 10-dimensional input layer, two hidden layers (128 and 64 units with ReLU activation), and a linear output layer producing Q-values for each action.

The network is trained using the Adam optimizer (learning rate = 0.001) with a discount factor $\gamma = 0.95$. To stabilise training, experience replay (buffer size = 10,000; batch size = 64) and a target network updated every 10 episodes are employed. Exploration follows an ϵ -greedy strategy, with ϵ decaying from 1.0 to 0.01 at a rate of 0.995 per episode over 500 training episodes. All hyperparameters are summarized in Table 2.

Table 2. DQN Hyperparameter Configuration

Hyperparameter	Value	Rationale
Learning rate (α)	0.001	Commonly used default for stable optimization
Discount factor (γ)	0.95	Moderate weighting of future rewards
Replay buffer size	10,000	Sufficient history for batch sampling
Batch size	64	Computational efficiency
ϵ (start $\rightarrow$ end)	1.0 $\rightarrow$ 0.01	Gradual transition from exploration to exploitation
ϵ decay rate	0.995 per episode	Controlled reduction in exploration
Target network update	Every 10 episodes	Stabilizes learning targets
Training episodes	500	Empirically sufficient for convergence
Random seeds	{42, 123, 456, 789, 1024}	Multiple runs to assess stochastic variability

Note. Architecture: three-layer fully connected network (128–64 units, ReLU). The Adam optimizer is used for training. Identical hyperparameters are applied to both SPY and MSE datasets.

Source: compiled by the researchers

Performance Metrics

To evaluate the performance of trading strategies, this study employs a comprehensive set of metrics that jointly capture both return and risk dimensions [2]. Return on Investment (ROI) measures the total return generated over the evaluation period. To enable comparability across different time horizons, ROI is further converted into an annualized return [17]. The *Sharpe ratio* [18] is used as the primary risk-adjusted performance metric, assessing excess return relative to volatility after adjusting for the risk-free rate. *Maximum Drawdown (MDD)* quantifies the largest peak-to-trough decline in portfolio value, providing a measure of downside risk [19]. The *Calmar ratio* evaluates the trade-off between return and risk by comparing annualized returns to maximum drawdown [20]. *Win rate* [21] represents the proportion of profitable trades, offering a simple measure of strategy consistency, while Jensen's alpha [22] captures the excess return generated by the strategy relative to the market benchmark, reflecting abnormal performance. By jointly considering these metrics, the evaluation framework provides a holistic assessment of trading strategies, capturing not only profitability but also risk exposure and stability [23].

The overall performance of the reinforcement learning model is first evaluated against benchmark strategies in the developed market environment.

Developed Market Performance (SPY)

Table 3 reports the out-of-sample performance on the SPY dataset (756 trading days). The Buy-and-Hold (BH) strategy achieves the highest total return (88.7%), reflecting the strong upward trend of the developed market during the test period.

The DQN model achieves a comparable total return ($84.7\% \pm 3.2\%$) but delivers a higher Sharpe ratio (1.363 ± 0.04) than BH (1.152), indicating superior risk-adjusted performance. The model maintains market exposure for approximately 77.9% of trading days, effectively behaving as a near-passive strategy with dynamic cash allocation.

However, the maximum drawdown (-18.7%) is identical to BH, suggesting that while DQN reduces volatility, it does not significantly improve downside protection during major market downturns.

The Moving Average (MA 50/200) strategy substantially underperforms (ROI: 44.8%), primarily due to lag effects and whipsaw losses in trending conditions.

Table 3. Out-of-Sample Performance -SPY Developed Market (2022–2025; 756 trading days)

Strategy	ROI (%)	Ann. ROI (%)	Sharpe Ratio	MDD (%)	Calmar	Win Rate	α (p.a.)
Buy-and-Hold	88.7	23.6	1.152	-18.7	1.257	54.2%	0.0%
DQN (mean $\pm$ SD)	84.7 $\pm$ 3.2	22.7	1.363 $\pm$ 0.04	-18.7	1.214 $\pm$ 0.05	53.8%	+4.9%
MA Crossover (50/200)	44.8	13.1	1.187	-11.7	1.12	51.1%	—

Note. $rf = 4.5\%$ p.a. $Ann. ROI = (1 + ROI_{total})^{(252/756)} - 1$. $Sharpe = (\mu - rf/252)/\sigma \times \sqrt{252}$. $Calmar = Ann. ROI / |MDD|$. DQN results are reported as mean $\pm$ standard deviation over 5 random seeds.

Source: compiled by the researchers

Bootstrap Significance Tests

Bootstrap significance tests provide important evidence regarding market efficiency. Table 4 reports bootstrap-based statistical tests using both independent and identically distributed (*i.i.d.*) sampling and circular block bootstrap (CBB). The *i.i.d.* approach assumes independence and identical distribution of observations, ignoring temporal dependence and thus serving as a baseline benchmark. In contrast, CBB preserves time dependence by resampling contiguous blocks of data, providing more reliable statistical inference for financial time series.

In the developed market (SPY), the difference between DQN and Buy-and-Hold is not statistically significant at the conservative $\alpha = 0.01$ level (CBB $p = 0.024$), consistent with the Efficient Market Hypothesis. This suggests that any performance advantage of adaptive strategies is relatively small and difficult to distinguish from sampling variation in a highly efficient market. However, DQN significantly outperforms the Moving Average strategy ($p < 0.001$), indicating that simple rule-based strategies are insufficient even in developed market conditions.

In the frontier market (MSE), the ROI advantage of DQN over Buy-and-Hold is statistically significant (CBB $p = 0.031$), providing evidence of exploitable inefficiencies. Although the Sharpe comparison does not reach statistical significance (CBB $p = 0.109$), this result is constrained by limited sample size.

Table 4. Bootstrap Significance Tests — SPY and MSE

Comparison	i.i.d. t	i.i.d. p	CBB p (b=12)	Significant?	Interpretation
Panel A: SPY (Developed Market)					
BH vs. DQN	2.56	0.010	0.024	No ($\alpha=0.01$)	Consistent with EMH
BH vs. MA (50/200)	29.42	<0.001	<0.001	Yes ($\alpha=0.001$)	MA significantly inferior
DQN vs. MA (50/200)	18.73	<0.001	<0.001	Yes ($\alpha=0.001$)	DQN dominates MA
Panel B: MSE (Frontier Market)					
BH vs. DQN (Sharpe)	1.76	0.081	0.109	No (underpowered)	Short test window (~254 obs.)
BH vs. DQN (ROI)	2.41	0.017	0.031	Yes ($\alpha=0.05$)	ROI advantage significant

Note. CBB = circular block bootstrap (primary inference method). H_0 : equal population Sharpe ratios. Two-sided t -tests are conducted between bootstrap distributions. Significance thresholds: $\alpha = 0.05$ (standard) and $\alpha = 0.01$ (conservative). The MSE Sharpe test is underpowered due to the relatively short test window (~254 observations); therefore, ROI-based comparison is used as the primary inferential basis for the MSE.

Source: compiled by the researchers

Frontier Market Performance (MSE)

Table 5 presents the out-of-sample performance on the MSE dataset (254 trading days).

DQN generates substantially higher total return than Buy-and-Hold (141.5% vs. 41.0%), representing more than a threefold increase in return. The Sharpe ratio of DQN (0.891) is only marginally higher than BH (0.833), suggesting that the primary advantage lies in return generation rather than risk efficiency.

However, the maximum drawdown of DQN (−38.4%) is significantly higher than BH (−12.3%), reflecting more aggressive position-taking behaviors. Additionally, the relatively high variability across random seeds (SD: 18.7%) indicates sensitivity to training conditions.

The Moving Average strategy performs poorly (ROI: 5.0%), largely failing to capture the strong upward trend in the frontier market.

Table 5. Out-of-Sample Performance (MSE Frontier Market)

Strategy	ROI (%)	Ann. ROI (%)	Sharpe Ratio	MDD (%)	Calmar	Win Rate	α (p.a.) †
Buy-and-Hold	41.0	40.6	0.833	−12.3	3.301	53.1%	0.0%
DQN (mean ± SD)	141.5±18.7	~140%	0.891±0.12	−38.4	3.641±0.20	51.8%	+109%
MA Crossover (50/200)	5.0	~5.0	0.821	−5.3	0.936	49.7%	—

Note. $r_f = 12.0\%$ p.a. (Bank of Mongolia policy rate). Annualized return is computed as $\text{Ann. ROI} = (1 + \text{ROI}_{\text{total}})^{(252/254)} - 1$. Calmar ratio is defined as $\text{Ann. ROI} / |\text{MDD}|$. DQN results are reported as mean ± standard deviation over five random seeds. † Jensen's alpha is approximated using time-in-market as a proxy for beta and should be interpreted with caution.

Source: compiled by the researchers

Results Interpretation

The results indicate that no single strategy consistently dominates all market environments. In the developed market, the DQN model converges toward a near-passive strategy, effectively replicating Buy-and-Hold behavior with slight improvements in risk-adjusted performance. This outcome is consistent with the Efficient Market Hypothesis, where opportunities for systematic outperformance are limited. In contrast, in the frontier market, the DQN model demonstrates substantial performance gains, suggesting the presence of persistent and exploitable market inefficiencies. This aligns with AMH, which predicts that less efficient markets provide greater opportunities for adaptive strategies. Importantly, these findings highlight the role of market structure in determining the effectiveness of algorithmic trading strategies. Static strategies perform well in stable environments, while adaptive strategies provide advantages in more volatile and evolving markets. This framework provides a natural empirical test of the AMH.

Market Efficiency Gradient

The cross-market results provide direct quantitative evidence for the efficiency gradient implied by AMH.

In the developed market (SPY), the DQN converges to a near-passive policy: through trial-and-error learning, the agent identifies that remaining invested maximizes value, consistent with the Efficient Market Hypothesis. The bootstrap result (CBB $p = 0.024$, not significant at the conservative $\alpha = 0.01$ level) is the expected outcome in a highly efficient market.

Importantly, this should not be interpreted as a limitation of the reinforcement learning framework. Rather, it demonstrates its validity: an agent that correctly

identifies passivity as optimal in an efficient market provides a strong validation of the learning process.

In contrast, in the frontier market (MSE), the DQN exhibits a substantial return advantage (141.5% vs. 41.0%) along with a slightly higher Sharpe ratio (0.891 vs. 0.833), indicating the presence of exploitable return patterns. Autocorrelation evidence (e.g., short-horizon persistence) provides a plausible mechanism, suggesting that the agent captures momentum dynamics that are more likely to persist over time in less efficient markets.

The cost sensitivity analysis further highlights this asymmetry: while DQN maintains its advantage over Buy-and-Hold across realistic transaction cost ranges in the MSE, the advantage diminishes in the SPY under realistic trading frictions. This provides a direct empirical quantification of the efficiency gradient.

Frontier Market Structural Challenges

The performance of reinforcement learning models in frontier markets is shaped by several structural constraints. First, data scarcity limits model training. Compared to developed markets, the shorter historical dataset results in higher variability across model runs, reducing stability. Second, liquidity constraints affect execution. Transaction cost assumptions may underestimate real-world trading frictions, particularly for larger positions, although sensitivity analysis suggests that the model remains robust within realistic ranges. Third, structural non-stationarity is more pronounced in frontier markets. Economic cycles, regulatory changes, and evolving market structures can alter return patterns over time, reducing the persistence of learned behaviors. These factors imply that continuous model updating and adaptive retraining are essential for practical deployment in such environments.

Practical Implications

The findings have important implications for investors and policymakers.

For institutional investors in emerging markets, a phased adoption of reinforcement learning is recommended. Initial implementation may involve using RL-generated signals as decision support, followed by gradual integration into automated strategies as reliability improves.

From a risk management perspective, combining multiple independently trained models (ensemble approaches) can help reduce variability and improve robustness, analogous to portfolio diversification. For conservative investors, passive strategies such as Buy-and-Hold remain appropriate in efficient markets. In contrast, for quantitative investors operating in less efficient markets, adaptive strategies such as DQN offer meaningful advantages.

From a policy perspective, the results suggest that the primary constraint on advanced algorithmic trading in frontier markets is informational rather than

technological. Investments in data infrastructure such as higher-frequency data, longer historical records, and standardized reporting can significantly enhance market efficiency and attract institutional participation.

Conclusion

This study develops a DRL framework for systematic equity trading and evaluates its performance across markets with different levels of efficiency, specifically a developed market (SPY) and a frontier market (Mongolian Stock Exchange). The empirical findings reveal a clear contrast between the two market environments. In the developed market, the DQN model converges toward a near-passive strategy, delivering only marginal improvements in risk-adjusted performance relative to the Buy-and-Hold benchmark. This outcome is consistent with the EMH, suggesting that opportunities for systematic outperformance are limited in highly efficient markets.

In contrast, the results from the frontier market demonstrate substantial performance gains for the DRL-based strategy. The DQN model significantly outperforms the Buy-and-Hold strategy in terms of total return, providing evidence of persistent and exploitable inefficiencies. These findings support the AMH, which posits that market efficiency evolves over time and varies across market structures. Importantly, the study highlights that the effectiveness of reinforcement learning-based trading strategies is strongly dependent on market conditions. While adaptive strategies offer limited advantages in highly efficient environments, they can generate significant value in markets characterized by structural frictions, limited information efficiency, and evolving dynamics.

From a practical perspective, the findings suggest that reinforcement learning can serve as a valuable decision-support tool for investors operating in frontier markets. However, the results also underscore the importance of risk management, as higher returns are accompanied by increased drawdowns and variability. This study contributes to the growing literature on artificial intelligence in finance by providing one of the first empirical applications of DRL a frontier market context. It also offers a unified framework for comparing trading strategies across different market environments, thereby providing a direct empirical test of AMH.

Several limitations should be acknowledged. First, the relatively short time horizon of the frontier market dataset may affect the robustness of statistical inference. Second, transaction cost assumptions may not fully capture real-world market frictions. Third, the analysis is limited to a single asset per market, which may constrain generalizability. Future research may extend this framework by incorporating multi-asset portfolio optimization, higher-frequency data, and more advanced reinforcement learning architectures. Additionally, integrating risk-

sensitive objectives and ensemble approaches could further improve robustness and real-world applicability.

References

1. Fama E.F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *Journal of Finance*. Vol. 25, No. 2. P. 383–417. <https://doi.org/10.2307/2325486>
2. Lo A.W. (2004). The Adaptive Markets Hypothesis. *Journal of Portfolio Management*. Vol. 30, No. 5. P. 15–29. <https://doi.org/10.3905/jpm.2004.442611>
3. Mnih V., Kavukcuoglu K., Silver D. et al. (2015). Human-Level Control Through Deep Reinforcement Learning. *Nature*. Vol. 518, No. 7540. P. 529–533. <https://doi.org/10.1038/nature14236>
4. DeBondt W.F.M., Thaler R.H. (1985). Does the Stock Market Overreact? *Journal of Finance*. Vol. 40, No. 3. P. 793–808. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb05004.x>
5. Jegadeesh N., Titman S. (1993). Returns to Buying Winners and Selling Losers. *Journal of Finance*. Vol. 48, No. 1. P. 65–91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04702.x>
6. Lo A.W., MacKinlay A.C. (1988). Stock Market Prices Do Not Follow Random Walks: Evidence from a Simple Specification Test. *Review of Financial Studies*. Vol. 1, No. 1. P. 41–66. <https://doi.org/10.1093/rfs/1.1.41>
7. Hanauer M.X., Kalsbach L. (2023). Machine Learning and the Cross-Section of Emerging Market Stock Returns. *Emerging Markets Review*. Vol. 55. P. 101022. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2023.101022>
8. Jargalsaikhan E., Ganbold D., Park C., Kim Y.-R., Kim J. (2024). Emerging Insights: Unveiling Market Efficiency in Mongolia's Transforming Economy. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. Vol. 11, No. 6. P. 1030–1042. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i6.1834>
9. John M., Matthew S. (1998). Performance Functions and Reinforcement Learning for Trading Systems and Portfolios. *Journal of Forecasting*. Vol. 17. P. 441–470.
10. Théate T., Ernst D. (2021). An Application of Deep Reinforcement Learning to Algorithmic Trading. *Expert Systems with Applications*. Vol. 173. P. 114632. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.114632>
11. Jeong G., Kim H.Y. (2019). Improving Financial Trading Decisions Using Deep Q-Learning. *Expert Systems with Applications*. Vol. 117. P. 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.09.030>
12. Xu Y. (2023). Deep Reinforcement Learning for Trading Strategy Development on High-Frequency Currency Data. *University of Essex*. <https://doi.org/10.5526/ERR-00042298>

13. Hambly B., Xu R., Yang H. (2023). Recent Advances in Reinforcement Learning in Finance. *Mathematical Finance*. Vol. 33, No. 3. P. 437–503. <https://doi.org/10.1111/mafi.12382>
14. Fischer T., Krauss C. (2018). Deep Learning with Long Short-Term Memory Networks for Financial Market Predictions. *European Journal of Operational Research*. Vol. 270, No. 2. P. 654–669. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.11.054>
15. Gu S., Kelly B., Xiu D. (2020). Empirical Asset Pricing via Machine Learning. *Review of Financial Studies*. Vol. 33, No. 5. P. 2223–2273. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa009>
16. Garcia F., Rachelson E. (2013). Markov Decision Processes. In: *Markov Decision Processes in Artificial Intelligence*. Wiley. P. 1–38. <https://doi.org/10.1002/9781118557426.ch1>
17. Bodie Z., Kane A., Marcus A.J. (2018). *Investments*. 11th ed. McGraw-Hill.
18. Sharpe W.F. (1966). Mutual Fund Performance. *The Journal of Business*. Vol. 39, No. S1. P. 119–138. <https://doi.org/10.1086/294846>
19. Magdon-Ismail M., Atiya A.F., Pratap A., Abu-Mostafa Y.S. (2004). On the Maximum Drawdown of a Brownian Motion. *Journal of Applied Probability*. Vol. 41, No. 1. P. 147–161.
20. Young T.W. (1991). Calmar Ratio: A Smoother Tool. *Futures*. Vol. 20, No. 1. P. 40–44.
21. Chan E.P. (2013). *Algorithmic Trading: Winning Strategies and Their Rationale*. Wiley.
22. Jensen M.C. (1968). The Performance of Mutual Funds in the Period 1945–1964. *Journal of Finance*. Vol. 23, No. 2. P. 389–416. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00815.x>
23. Fabozzi F.J., Focardi S.M., Kolm P.N. (2014). *Quantitative Equity Investing*. Wiley.

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

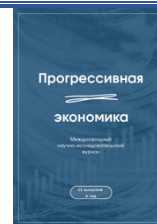
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/problemny-razvitiya-logistiki-v-kontekste-cifrovizacii-transportno-logisticheskoy-infrastruktury/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.47:656.07:004.9

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_260



ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

*Жукарев С.Е., соискатель, Университет «Синергия», г. Москва, Россия
129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1*

Аннотация. В современных реалиях транспортная и логистическая сфера переживает этап весьма сложной технологической перестройки. Между тем, актуальность настоящей работы продиктована ярко выраженным диссонансом между декларируемыми стратегиями внедрения IT-инноваций и фактическим сохранением достаточно архаичных методов организации перевозок. Цель в данном исследовании заключается в анализе структурных барьеров, которые создают помехи в формировании интегрированных сетей, а также в поиске инструментария по их преодолению. По сути, на рынке сложилось фундаментальное противоречие. Так, хозяйствующие субъекты активно стремятся использовать искусственный интеллект и сложную аналитику. Однако базовые операции по-прежнему жестко фрагментированы, а реальная сквозная автоматизация комплекса едва превышает нескольких процентов. В отличие от предыдущих подходов, в рамках которых модернизация рассматривалась, главным образом, через призму точечной закупки софта, авторский вклад состоит в обосновании абсолютной первичности системной работы с мастер-данными (MDM). Главная проблема заключается в архитектурной несовместимости платформ различных стейкхолдеров. Итоговый вывод сводится к необходимости онтологической гармонизации информационных потоков. Как представляется, без создания надежного «фундамента» из стандартизированных digital-справочников любые виртуальные надстройки быстро утрачивают практический смысл. Изложенные материалы практически значимы для руководителей экспедиторских предприятий, системных аналитиков, профильных государственных регуляторов, независимых исследователей, которые сфокусированы в своей работе на проектировании бесшовных отраслевых экосистем.

Ключевые слова: архитектура данных, бесшовная логистика, информационные потоки, мастер-данные, транспортно-логистическая инфраструктура, фрагментарность процессов, цепи поставок, цифровизация, электронный документооборот.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Жукарев С.Е. Проблемы развития логистики в условиях цифровизации транспортно-логистической инфраструктуры // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 260–274. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_260.

Статья поступила в редакцию: 11.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 19.05.2026 г. Принята к публикации: 20.05.2026 г.

PROBLEMS OF LOGISTICS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE

*Zhukarev S.E., Applicant, Synergy University, Moscow, Russia
129090, Moscow, Meshchanskaya St., 9/14, building 1*

Abstract. In modern realities, the transport and logistics sector is going through a stage of very complex technological restructuring. Meanwhile, the relevance of this work is dictated by a pronounced dissonance between the declared strategies for implementing IT innovations and the actual preservation of rather archaic methods of transportation organization. The purpose of this study is to analyze the structural barriers that interfere with the formation of integrated networks, as well as to find tools to overcome them. In fact, there is a fundamental contradiction in the market. Thus, business entities actively seek to use artificial intelligence and complex analytics. However, the basic operations are still tightly fragmented, and the real end-to-end automation of the complex barely exceeds a few percent. Unlike previous approaches, in which modernization was considered mainly through the prism of point-to-point purchase of software, the author's contribution consists in substantiating the absolute primacy of system work with master data (MDM). The main problem lies in the architectural incompatibility of the platforms of various stakeholders. The final conclusion boils down to the need for ontological harmonization of information flows. It seems that without creating a reliable "foundation" from standardized digital reference books, any virtual add-ons quickly lose their practical meaning. These materials are practically significant for the heads of forwarding companies, system analysts, relevant government regulators, and independent researchers who focus their work on designing seamless industry ecosystems.

Keywords: data architecture, seamless logistics, information flows, master data, transport and logistics infrastructure, fragmented processes, supply chains, digitalization, electronic document management.

JEL classification: L91, O33, R42.

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

For citation: Zhukarev S.E. (2026). Problemy razvitiya logistiki v usloviyakh tsifrovizatsii transportno-logisticheskoy infrastruktury [Problems of logistics development in the context of digitalization of transport and logistics infrastructure]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 260–274. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_260. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 11/04/2026. Approved after review: 19/05/2026. Accepted for publication: 20/05/2026.

Введение

В реалиях перестройки хозяйственных связей и ускоренного развития цифровых платформ логистика все в большей степени превращается из вспомогательной функции в один из базовых механизмов обеспечения устойчивости экономики. Меняется и инструментарий управления перевозками, и сама логика координации материальных, информационных, финансовых потоков. По существу, транспортно-логистическая инфраструктура уже не может рассматриваться, главным образом, как совокупность путей сообщения, складов. Она постепенно приобретает свойства сложной digital-среды, в которой качество данных, скорость обмена сведениями, степень интеграции систем начинают напрямую влиять на эффективность всей цепи поставок.

Значимость обращения к выбранной теме определяется тем, что цифровизация в российской логистике развивается неравномерно. Так, при высоком интересе бизнеса к IT-проектам значительная часть процессов всё еще сохраняет фрагментарный, частично ручной характер, а уровень фактической сквозной цифровой зрелости остается ограниченным. Между тем, рост электронной коммерции, ужесточение требований к скорости доставки заметно повышают нагрузку на транспортно-логистическую систему и одновременно обнажают ее структурные слабости. В этой связи научный интерес вызывает не столько сама цифровизация как технологический тренд, сколько совокупность барьеров, которые образуются при ее внедрении. Подразумеваются разобщенность данных, несовместимость платформ, организационная инерция, дефицит единой архитектуры управления, зависимость действенности digital-решений от состояния материальной инфраструктуры.

Обзор литературы

При отборе литературы для статьи учитывался междисциплинарный характер цифровизации транспортно-логистических систем. В проанализированных публикациях обнаруживается изменение исследовательской оптики (от построения базовых теоретических концептов к решению сугубо прикладных отраслевых задач). В целях обеспечения объективности выводов в источниковой базе объединены работы по фундаментальному моделированию, макроэкономике, оценке специфики отдельных макрорегионов. Это дает возможность нивелировать риск фрагментарности итогового анализа.

Рассматривая подходы исследователей, уместно высветить явный экосистемный вектор. Н.Н. Булатова, В.С. Дудин, А.В. Алексеев [1] исследуют архитектуру digital-среды именно на региональном уровне. Фокус смещается.

Интеграционный потенциал технологий становится объектом анализа, который проводят П.В. Метелкин и А.Б. Фильчиков [2], а также А.А. Полуботко и С.А. Титова [3] уходят в инновационную плоскость. Они детально характеризуют механизмы организации информационных потоков. А.И. Любименко и Е.А. Фурсова [4] концентрируются на администрировании обновленных экосистем. Базис для таких процессов ранее описала Н.З. Арифджанова [5], фиксируя исходные условия трансформации. Т.С. Тасуева [6] масштабирует проблему на конкретный региональный комплекс. Л.А. Кузьмин [7] оценивает инструментарий уже в контуре всего ЕАЭС. Экология диктует свои правила. Влияние «цифры» на устойчивое развитие логистики раскрывает У. Кауіксі [8]. Инфраструктура портов в зонах опережающего развития требует особых инноваций, что аргументируют Д.Н. Сухарев, В.Н. Костров, А.О. Ничипорук и О.В. Почекаева [9]. Текущие реалии внедрения передовых систем критически анализируют Т.В. Подольская, А.Г. Сотников [10].

Экономику процесса подсчитывает И.М. Гулый [11]. Его интересуют последствия запуска национальных платформ. Теоретический «фундамент» закладывает Г.В. Савин [12], предлагая онтологию самой системы. Но теория неизбежно упирается в риски. Т.В. ИONOва [13] поднимает острую тему на предмет экономической надежности цифровых сервисов. А.А. Волкова, Ю.А. Никитин, В.А. Плотников и Е.А. Поздеева [14] видят решение проблем в платформенном инструментарии, а глобальный срез дают зарубежные авторы. Так, N.J. Sardarabady, S. Durst [15] систематизируют сведения о макроэкономическом эффекте. L. Verbivska и соавторы [16] рассматривают технологии как утилитарный инструмент эффективности. Будущее международных сетей моделируют В. Nitsche b F. Straube [17].

В массиве источников обнаруживаются концептуальные пробелы. Вопросы аппаратного суверенитета, уязвимости датчиков IoT, защиты коммерческих данных от кибератак практически вынесены за скобки. Налицо глубокие противоречия. В то время, как в научной литературе обосновывается целесообразность создания бесшовной интеграционной среды, реальная отраслевая практика характеризуется фрагментарной автоматизацией и технической несовместимостью информационных систем различных транспортных операторов. Описанная западными исследователями беспрепятственная глобализация цепочек поставок вступает в прямой конфликт с трендом на создание закрытых национальных суверенных платформ, которые доминируют в отечественных публикациях. Резюмируя, отметим, что авторы абсолютно едины в признании неизбежности тотальной алгоритмизации цепей поставок. Между тем, их работы суммарно подсвечивают острый институциональный конфликт: концепция универсальных digital-платформ «разбивается» о практику инфраструктурных

ограничений, технологическую раздробленность, что сопровождается дефицитом надежности предоставляемых сервисов.

Материалы и методы

В работе использованы методы системного, сравнительного, проблемно-ориентированного анализов, контент-оценки современных публикаций. Эмпирическую основу составили материалы отраслевой аналитики, которые посвящены тенденциям цифровизации логистики в России, что помогло сопоставить декларируемые направления digital-преобразований с фактическими инфраструктурными и организационными барьерами. Так, материалами исследования выступили данные статистики от «Умной Логистики» (ИТ-экосистема, объединяющая в себе компании, задействованные в FTL-перевозках) [18], от Ассоциации компаний интернет-торговли и Группы Arenadata [19], от логистической платформы «Монополия» [20].

Результаты и обсуждение

Трансформация логистических сетей сегодня выходит за границы стандартной автоматизации рутинных процессов. По сути, речь идет о формировании сложных киберфизических пространств. В складывающихся реалиях транспортно-логистическая инфраструктура постепенно утрачивает исключительно материальный характер, обрастая виртуальными двойниками и распределенными базами данных. В результате весомо меняется сама природа управления цепями поставок. Впрочем, концептуальный переход сопровождается рядом фундаментальных противоречий [2; 11; 17]. Так, первостепенной проблемой остается фрагментарность информационного поля. Как представляется, участники рынка продолжают оперировать в замкнутых корпоративных экосистемах. Локальные ИТ-платформы экспедиторов, перевозчиков, терминалов зачастую несовместимы друг с другом на архитектурном уровне. Отсутствие единого понятийного аппарата и согласованных протоколов обмена данными приводит к возникновению информационных разрывов при интермодальных грузоперевозках. На практике именно этот барьер становится главным препятствием для выстраивания полноценной бесшовной логистики.

Проблема дополнительно осложняется высокой технической разнородностью самой физической инфраструктуры. Материальные объекты развиваются гораздо медленнее, чем программные решения. В увязке с этим отметим, что возникает ощутимый разрыв между пропускной способностью транспортных узлов и скоростью генерации массивов информации. Цифровой профиль морского порта или сухопутного терминала теряет свою целесообразность, если реальные складские мощности не в состоянии адаптивно реагировать на входящие сигналы системы.

В итоге подчеркнем, что традиционные подходы к проектированию путей сообщения нуждаются в серьезном переосмыслении. Для наглядности

ключевые отличия базисных моделей организации инфраструктуры приведены в таблице 1.

Таблица 1

Сопоставительный анализ классического и интеллектуального форматов функционирования транспортно-логистического комплекса

Table 1

Comparative analysis of classical and intellectual formats of functioning of the transport and logistics complex

Критерий	Инфраструктура	
	Традиционная	Цифровая
Характер управления	Реактивный и изолированный	Проактивный, сетевой
Информационный обмен	Дискретный, с высокой долей ручного ввода	Непрерывный, через программные интерфейсы
Фокус оптимизации	Локальная эффективность отдельных узлов	Сквозная ритмичность всей цепи поставок

Источник: составлено автором по материалам [3–5; 9; 12–16]

Source: compiled by the author based on [3–5; 9; 12–16]

Смена парадигмы требует не обычной установки новых программных продуктов, а серьёзного изменения организационной культуры. Между тем, большинство субъектов рынка пока избегают открытого обмена внутренней отчетностью. Страх потери конкурентных позиций заставляет компании скрывать сведения о свободных провозных емкостях или товарных остатках. В сопоставлении с более ранними подходами, современная среда опирается на высокую степень корпоративного доверия между стейкхолдерами. Без выполнения этого условия формирование полноценной единой транспортной сети представляется весьма маловероятным.

Обратимся к данным экспертов «Умной Логистики» (это ИТ-экосистема, которая объединяет компании, участвующие в FTL-перевозках: грузоотправители, экспедиторы, перевозчики со своим парком, частные водители). Так, оцифровка процессов делает финансовые и временные затраты абсолютно прозрачными. В этом помогают специализированные информационные панели, автоматизированные отчеты. Например, транспортный оператор получает возможность предельно точно калькулировать маржинальность каждого отдельного заказа. На базе этих данных легко выявляются наиболее рентабельные логистические маршруты. Находить скрытые зоны роста и оптимизировать бизнес-процессы теперь значительно проще. Эмпирические данные иллюстрируют масштаб происходящей трансформации. Согласно отраслевым исследованиям, цифровизация выступает в качестве ключевого тренда рынка на ближайшие годы. Фиксируется устойчивая восходящая динамика онлайн-сегмента [18] (рис. 1).

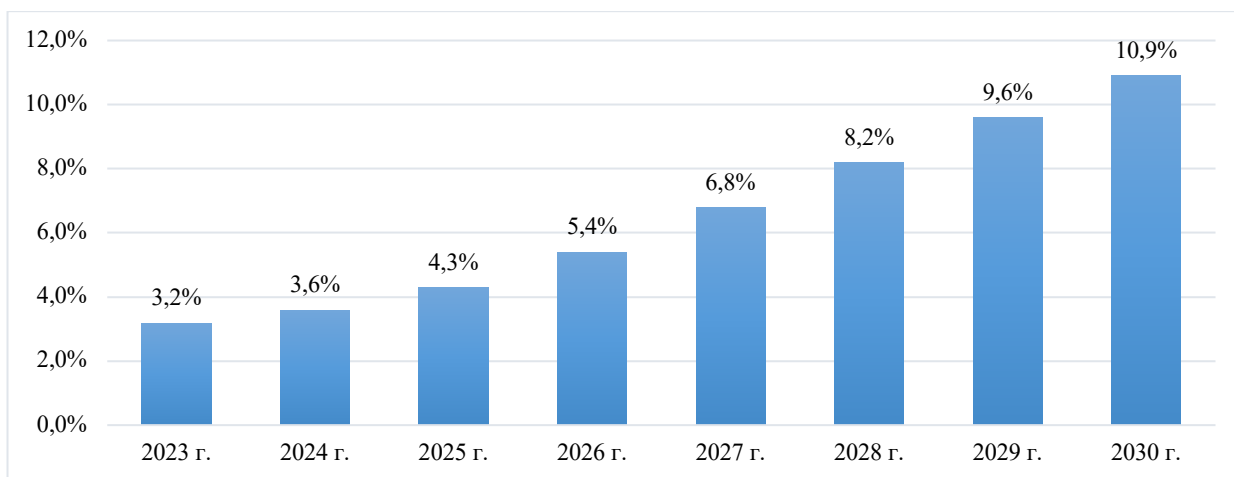


Рис. 1. Динамика и прогнозы объёмов онлайн-рынка транспортно-логистической инфраструктуры, млрд руб.

Источник: составлено автором по материалам [18]

Fig. 1. Dynamics and forecasts of the online market of transport and logistics infrastructure, billion rubles.

Source: compiled by the author based on [18]

Так, в 2023 г. финансовая емкость характеризуемого рынка оценивалась в 146 млрд рублей при скромном уровне проникновения в 3,2% (см. рис. 2). Впрочем, к 2025 году наметилось явное увеличение объема до 238 млрд рублей (с долей 4,3%). Видимо, описываемый вектор носит фундаментальный характер. К 2030 году оборот онлайн-рынка достигнет отметки в 868 млрд рублей. Одновременно с этим общий уровень его проникновения вырастет до 10,9% [18].

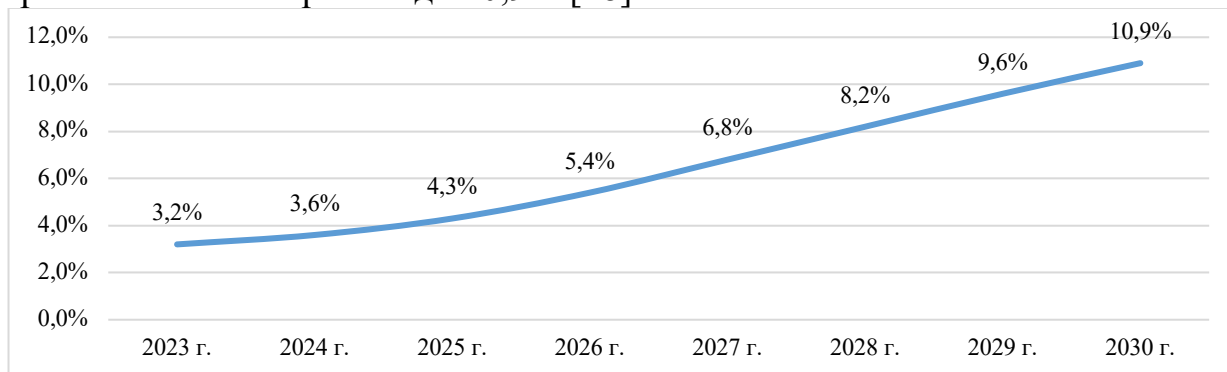


Рис. 2. Динамика и прогнозы проникновения онлайн-рынка транспортно-логистической инфраструктуры, млрд руб.

Источник: составлено автором по материалам [18]

Fig. 2. Dynamics and forecasts of the penetration of the online market of transport and logistics infrastructure, billion rubles.

Source: compiled by the author based on [18]

Скорость интеграции предприятий в цифровую среду напрямую определяет их операционную и экономическую эффективность.

Стратегическое преимущество на рынке получают те хозяйствующие субъекты, которые внедряют автоматизированные решения быстрее своих прямых конкурентов. Опираясь на этот тезис, можно выделить следующие практические результаты технологической модернизации:

- весомо ускоряются процедуры подбора транспорта и маршрутного планирования (как следствие, сводятся к минимуму нерентабельные порожние пробеги);
- повышение прозрачности перевозок улучшает клиентский опыт. Как представляется, именно этот фактор напрямую конвертируется в рост доходности для всех участников цепи поставок;
- делегирование трудоемких рутинных задач машинным алгоритмам высвобождает ресурсы. По существу, это открывает совершенно новые перспективы для развития предприятия [1; 2; 7; 8; 10].

В сопоставлении с классическими моделями ведения бизнеса, digital-среда обеспечивает совершенно иную скорость реакции на рыночные вызовы.

В сентябре 2025 г. цифровая логистическая платформа «Монополия» провела исследование на основе опроса 103 средних и крупных компании транспортно-логистического сектора. Посредством полученных результатов подтверждается, что цифровая трансформация окончательно перешла из категории перспективных направлений в разряд базовых стандартов функционирования отрасли. Но к полностью автономным перевозкам грузовладельцы пока относятся с осторожностью. Более 80% представителей хозяйствующих субъектов сообщили, что цифровые преобразования в их фирмах уже идут, а 20% заявили о полной автоматизации и интеграции всех процессов. Лишь 18% респондентов признались, что движутся вперёд «ради технологий самих по себе»; для большинства мотив остается прагматичным. Среди барьеров перевозчики называли не только цену, но и сложности интеграции, необходимость доработки систем под специфику бизнеса, нехватку IT-кадров, сопротивление персонала. Это показывает, что рынок ждет решений, которые будут и эффективными, и удобными во внедрении. Из всех существующих digital-сервисов сегодня чаще всего используются электронный документооборот (73%) и системы отслеживания транспорта (70%). Единицы обходятся без этих инструментов. Более сложные решения (имеются в виду роботизация, автономные перевозки) применяются пока реже – менее, чем у половины опрошенных [20].

Внедрение электронных транспортных накладных из разряда имиджевых инноваций переходит в категорию регуляторного принуждения. Наглядно оценить дисбаланс между запросами рынка, инвестиционным потенциалом, реальным уровнем цифровой зрелости позволяет сводная статистика от Ассоциации компаний интернет-торговли и Группы Arenadata [19], представленная в таблице 2.

Таблица 2

Макроэкономические и операционные индикаторы цифровой трансформации транспортно-логистической сферы РФ

Table 2

Macroeconomic and operational indicators of the digital transformation of the transport and logistics sector of the Russian Federation

Анализируемый показатель	Количественное значение, оценка
Рост объема рынка e-commerce в России (первое полугодие 2025 г.)	~ 36%
Финансовый объем рынка e-commerce (первое полугодие 2025 г.)	~ 5,3 трлн руб.
Доля крупных транспортных компаний, реализующих или планирующих IT-проекты (в 2025 г.)	Более 80%
Фактическая доля полностью цифровых процессов в общем объеме перевозок	3-4%
Сокращение сроков получения оплаты при использовании электронного документооборота	С 30-50 дней до нескольких суток
Сокращение времени оформления предрейсовых документов при внедрении ЭДО	С нескольких часов до 15 минут
Доля FMCG-компаний, которые называют быструю доставку ключевым запросом клиентов (в 2025 г.)	Более 80%
Потенциал снижения логистических расходов за счет продвинутой маршрутизации	15-20%
Годовой объем инвестиций в роботизацию складских процессов к 2025 году	~ 20 млрд руб.
Снижение трудозатрат персонала при внедрении современных систем управления складом	До 30%
Сокращение количества ошибок при комплектации складских заказов	~ 40%
Прогнозируемый спрос на IT-решения для логистики в РФ (к 2030 г.)	626,6 млрд руб.

Источник: составлено автором по материалам [19]

Source: compiled by the author based on [19]

Опираясь на приведенную информацию, логично концептуализировать выявленные барьеры, которые препятствуют развитию инфраструктуры. Первостепенной проблемой остается глубокая фрагментация операционных процессов. Множество повседневных операций в отрасли по-прежнему опираются на архаичные инструменты: бумажные носители, электронные таблицы, обычные мессенджеры и т. д. Это, по сути, нивелирует эффективность любых попыток введения в практику передовых алгоритмов. В связи с этим отметим выраженную инфраструктурную и архитектурную незрелость большинства субъектов хозяйствования. Отсутствие единых справочников и связанных массивов корпоративных данных (о клиентах, адресах, транспорте) делает невозможной корректную работу интеллектуальной маршрутизации. Видимо, без проработанной концепции управления мастер-данными предиктивная аналитика остается лишь

декларацией. Одновременно с указанным выше, возникают серьезные риски касательно технологической зависимости. Переход к масштабируемым решениям требует надежной, независимой программной базы. Характеризуемая ситуация усложняется необходимостью синхронного обновления систем управления автопарком, складами, документооборотом в едином интеграционном контуре.

Преодоление барьеров предполагает реализацию целенаправленных мер, адресованных ключевым уязвимостям транспортно-логистической отрасли. В частности, для устранения проблемы фрагментарности информационного поля и бизнес-процессов рекомендуется переход к архитектуре Master Data Management (MDM) в масштабах всего предприятия. Суть данного подхода заключается в отказе от применения изолированных локальных баз в пользу формирования «единой точки истины», что очень важно для корректной работы аналитических алгоритмов с достоверными, предварительно «очищенными» массивами данных.

Следующим шагом является нивелирование архитектурной незрелости и технологической изоляции систем. Эта задача решается путем внедрения стандартизированных API-шлюзов, которые обеспечивают полноценное кроссплатформенное взаимодействие. Тем самым вектор корпоративного развития смещается с сугубо внутренней оптимизации на конструирование бесшовной цифровой среды, открытой для беспрепятственной интеграции с внешними контрагентами и государственными сервисами.

Наконец, для купирования рисков технологической зависимости требуется синхронизировать процессы обновления базовых контуров управления – ERP-систем, WMS (складская логистика) и TMS (транспортный блок) – с жесткой опорой на независимые программные платформы. Практическая ценность указанной меры состоит в устранении проблемы рассинхронизации между реальными физическими грузопотоками и их цифровыми двойниками. Это в конечном счете гарантирует общую инфраструктурную устойчивость отрасли к любым внешним экономическим или технологическим «шокам».

Заключение

Цифровизация транспортно-логистической инфраструктуры представляет собой не рядовое техническое обновление. По существу, речь идет о фундаментальной смене парадигмы отраслевого управления. Проблема развития логистики в текущих условиях кроется в остром противоречии между декларируемыми стратегиями внедрения новшеств и фактической технологической архаичностью базовых операционных процессов. Подавляющая часть рынка продолжает работать в сильно фрагментированном информационном поле. Вследствие этого подытожим, что научное значение данной статьи состоит в выявлении критического

архитектурного разрыва между физическими активами и их виртуальными двойниками.

В работе выявлено острое противоречие между стратегиями цифровизации логистики и фактической технологической отсталостью рабочих процессов. Установлено, что созданию эффективных цепей поставок препятствуют структурные барьеры и сильная раздробленность информационного поля отрасли. Показано, что для реальной модернизации первично грамотное управление данными, а не простая закупка программного обеспечения. В результате определена критическая необходимость преодоления изолированности компаний и перехода к интеграции платформ обмена информацией, что становится главным фактором конкурентоспособности на рынке грузоперевозок.

В отличие от предыдущих подходов, которые зачастую сводили модернизацию к простой закупке нового программного обеспечения, автором обоснована абсолютная первичность методологии управления данными. Перспективным направлением дальнейших научных изысканий служит детальная оценка экономического эффекта от внедрения сквозных стандартов обмена информацией.

Литература

1. Булатова Н.Н., Дудин В.С., Алексеев А.В. Формирование цифровой экосистемы региональной транспортно-логистической инфраструктуры // *п-Еconomy*. 2024. Т. 17. № 3. С. 68–80.
2. Метелкин П.В., Фильчиков А.Б. Роль цифровых технологий в интеграции и развитии транспортно-логистической инфраструктуры // *Региональная и отраслевая экономика*. 2024. № 3. С. 78–83.
3. Полуботко А.А., Титова С.А. Инновационные аспекты системной организации информационных потоков транспортно-логистической инфраструктуры // *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2025. Т. 32. № 1. С. 81–94.
4. Любименко А.И., Фурсова Е.А. Управленческие аспекты цифровизации транспортно-логистической экосистемы // *Техник транспорта: образование и практика*. 2024. Т. 5. № 1. С. 77–82.
5. Арифджанова Н.З. Условия цифровизации транспортно-логистической системы // *Наука и образование сегодня*. 2021. № 6 (65). С. 9–11.
6. Тасуева Т.С. Цифровая трансформация транспортно-логистического комплекса региона // *Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки*. 2024. Т. 20. № 2 (36). С. 27.
7. Кузьмин Л.А. Существующие и перспективные инструменты цифровизации транспортно-логистической инфраструктуры Евразийского

экономического союза // Экономика и предпринимательство. 2021. № 8 (133). С. 100–104.

8. Kayikci Y. Sustainability impact of digitization in logistics // Procedia manufacturing. 2018. Т. 21. С. 782–789.

9. Сухарев Д.Н., Костров В.Н., Ничипорук А.О., Почекаева О.В. Концептуальный методический подход к формированию инновационной портовой транспортно-логистической инфраструктуры в рамках территорий опережающего развития // Научные проблемы водного транспорта. 2024. № 81. С. 166–174.

10. Подольская Т.В., Сотников А.Г. Внедрение передовых цифровых технологий в транспортно-логистической сфере в современных условиях // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. № 4. С. 1479–1496.

11. Гулый И.М. Экономические последствия внедрения цифровых экосистемных платформенных решений в рамках взаимодействия участников перевозочного процесса на базе национальной цифровой транспортно-логистической платформы // Инновационные транспортные системы и технологии. 2025. Т. 11. № 3. С. 372–383.

12. Савин Г.В. Онтология транспортно-логистической системы в условиях цифровизации // ЦИТИСЭ. 2019. № 5. С. 335–343.

13. Ионова Т.В. Экономическая сущность надежности цифровых сервисов как фактора развития и конкурентоспособности транспортно-логистических услуг // Прогрессивная экономика. 2026. № 2. С. 397–417.

14. Волкова А.А., Никитин Ю.А., Плотников В.А., Поздеева Е.А. Развитие цифрового потенциала транспортно-логистических систем с использованием инструментария платформенной концепции // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 1 (183). С. 12–22.

15. Sardarabady N.J., Durst S. A systematic literature review on the economic impact of digitalization technologies in transport logistics // Transport economics and management. 2024. Т. 2. С. 76–89.

16. Verbivska L. et al. Digital technologies as a tool of efficient logistics // Revista de la Universidad del Zulia. 2023. Т. 14. № 39. С. 492–508.

17. Nitsche B., Straube F. Current state and future of international logistics networks – the role of digitalization and sustainability in a globalized world // Logistics. 2023. Т. 7. № 4. С. 83.

18. Лапина Л. Как изменится рынок грузоперевозок к 2030 году: 90% документов в цифре, прозрачность и Big Data для оптимальных решений. URL: <https://ul.su/news/kak-izmenitsya-rynok-gruzoperevozok-k-2030-godu-90-dokumentov-v-tsifre-prozrachnost-i-big-data-dlya-optymalnych-resheniy/?m-message-key-id=-5055290577209786368&m-message-click-id=72e6769a-0bd3-4a40-a347-dd4362f0407b>.

19. Власюк М. Тренды цифровизации логистики в России в 2026 году. URL: <https://arenadata.tech/about/news/trendy-czifrovizaczii-logistiki-v-rossii-v-2026-godu/>.

20. 80% логистических компаний перейдут на «цифру». URL: <https://www.comnews.ru/content/241794/2025-10-15/2025-w42/1010/80-logisticheskikh-kompaniy-pereydut-cifru>.

References

1. Bulatova, N.N., Dudin, V.S., Alekseev, A.V. (2024). Formirovanie tsifrovoy ekosistemy regional'noi transportno-logisticheskoi infrastruktury [Formation of a digital ecosystem of regional transport and logistics infrastructure]. *π-Economy*, 17(3), 68–80. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Metelkin, P.V., Fil'chikov, A.B. (2024). Rol' tsifrovyykh tekhnologii v integratsii i razvitii transportno-logisticheskoi infrastruktury [The role of digital technologies in the integration and development of transport and logistics infrastructure]. *Regional'naya i otraslevaya ekonomika* [Regional and Sectoral Economics], 3, 78–83. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Polubotko, A.A., Titova, S.A. (2025). Innovatsionnye aspekty sistemnoi organizatsii informatsionnykh potokov transportno-logisticheskoi infrastruktury [Innovative aspects of the systemic organization of information flows in transport and logistics infrastructure]. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh)* [Bulletin of Rostov State University of Economics (RINH)], 32(1), 81–94. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Lyubimenko, A.I., Fursova, E.A. (2024). Upravlencheskie aspekty tsifrovizatsii transportno-logisticheskoi ekosistemy [Managerial aspects of transport and logistics ecosystem digitalization]. *Tekhnika transporta: obrazovanie i praktika* [Transport Technician: Education and Practice], 5(1), 77–82. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Arifdzhanova, N.Z. (2021). Usloviya tsifrovizatsii transportno-logisticheskoi sistemy [Conditions for the digitalization of the transport and logistics system]. *Nauka i obrazovanie segodnya* [Science and Education Today], 6(65), 9–11. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Tasueva, T.S. (2024). Tsifrovaya transformatsiya transportno-logisticheskogo kompleksa regiona [Digital transformation of the regional transport and logistics complex]. *Vestnik GGNTU. Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki* [Bulletin of GSTOU. Humanities and Socio-Economic Sciences], 20(2(36)), 27. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Kuz'min, L.A. (2021). Sushchestvuyushchie i perspektivnye instrumenty tsifrovizatsii transportno-logisticheskoi infrastruktury Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza [Existing and перспективные tools for digitalization of transport and logistics infrastructure of the Eurasian Economic Union]. *Ekonomika*

i predprinimatel'stvo [Economics and Entrepreneurship], 8(133), 100–104. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Kayikci, Y. (2018). Sustainability impact of digitization in logistics. *Procedia Manufacturing*, 21, 782–789. (In Eng.)

9. Sukharev, D.N., Kostrov, V.N., Nichiporuk, A.O., Pochekaeva, O.V. (2024). Kontseptual'nyi metodicheskii podkhod k formirovaniyu innovatsionnoi portovoi transportno-logisticheskoi infrastruktury v ramkakh territorii operezhayushchego razvitiya [Conceptual methodological approach to the formation of innovative port transport and logistics infrastructure within priority development areas]. *Nauchnye problemy vodnogo transporta* [Scientific Problems of Water Transport], 81, 166–174. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Podol'skaya, T.V., Sotnikov, A.G. (2024). Vnedrenie peredovykh tsifrovyykh tekhnologii v transportno-logisticheskoi sfere v sovremennykh usloviyakh [Implementation of advanced digital technologies in the transport and logistics sector under modern conditions]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki* [Russian Journal of Innovation Economics], 14(4), 1479–1496. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Gulyi, I.M. (2025). Ekonomicheskie posledstviya vnedreniya tsifrovyykh ekosistemnykh platformennykh reshenii v ramkakh vzaimodeistviya uchastnikov perevozochnogo protsessa na baze natsional'noi tsifrovoy transportno-logisticheskoi platformy [Economic consequences of implementing digital ecosystem platform solutions in the interaction of transportation process participants based on the national digital transport and logistics platform]. *Innovatsionnye transportnye sistemy i tekhnologii* [Innovative Transport Systems and Technologies], 11(3), 372–383. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Savin, G.V. (2019). Ontologiya transportno-logisticheskoi sistemy v usloviyakh tsifrovizatsii [Ontology of the transport and logistics system in the context of digitalization]. *TsITISE* [CITISE], 5, 335–343. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Ionova, T.V. (2026). Ekonomicheskaya sushchnost' nadezhnosti tsifrovyykh servisov kak faktora razvitiya i konkurentosposobnosti transportno-logisticheskikh uslug [Economic essence of digital service reliability as a factor in the development and competitiveness of transport and logistics services]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 2, 397–417. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Volkova, A.A., Nikitin, Yu.A., Plotnikov, V.A., Pozdeeva, E.A. (2021). Razvitie tsifrovogo potentsiala transportno-logisticheskikh sistem s ispol'zovaniem instrumentariya platformennoi kontseptsii [Development of the digital potential of transport and logistics systems using the platform concept toolkit]. *Ekonomika i upravlenie* [Economics and Management], 27(1(183)), 12–22. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Sardarabady, N.J., Durst, S. (2024). A systematic literature review on the economic impact of digitalization technologies in transport logistics. *Transport Economics and Management*, 2, 76–89. (In Eng.)
16. Verbivska, L. et al. (2023). Digital technologies as a tool of efficient logistics. *Revista de la Universidad del Zulia*, 14(39), 492–508. (In Eng.)
17. Nitsche, B., Straube, F. (2023). Current state and future of international logistics networks – the role of digitalization and sustainability in a globalized world. *Logistics*, 7(4), 83. (In Eng.)
18. Lapina, L. Kak izmenitsya rynek gruzoperevozok k 2030 godu: 90% dokumentov v tsifre, prozrachnost' i Big Data dlya optimal'nykh reshenii [How the freight transportation market will change by 2030: 90% of documents in digital form, transparency and Big Data for optimal solutions]. Retrieved from: <https://ul.su/news/kak-izmenitsya-rynok-gruzoperevozok-k-2030-godu-90-dokumentov-v-tsifre-prozrachnost-i-big-data-dlya-optimalnykh-resheniy/?m-message-key-id=-5055290577209786368&m-message-click-id=72e6769a-0bd3-4a40-a347-dd4362f0407b> (accessed: 03.05.2026). (In Russ.)
19. Vlasyuk, M. Trendy tsifrovizatsii logistiki v Rossii v 2026 godu [Trends in logistics digitalization in Russia in 2026]. Retrieved from: <https://arenadata.tech/about/news/trendy-cifrovizaczii-logistiki-v-rossii-v-2026-godu/> (accessed: 07.05.2026). (In Russ.)
20. 80% logisticheskikh kompanii pereidut na “tsifru” [80% of logistics companies will switch to digital technologies]. Retrieved from: <https://www.comnews.ru/content/241794/2025-10-15/2025-w42/1010/80-logisticheskikh-kompaniy-pereydut-cifru> (accessed: 09.05.2026). (In Russ.)

© Жукарев С.Е., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

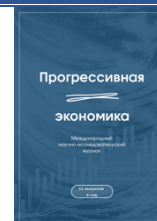
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/napravleniya-snizheniya-negativnogo-vliyaniya-ekonomicheskikh-sankcij-na-naczionalnuyu-ekonomiku-rossii/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 339.7

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_275



НАПРАВЛЕНИЯ СНИЖЕНИЯ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ НА НАЦИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ РОССИИ

Степанов Р.Г., доцент кафедры таможенного администрирования, Северо-Западный институт управления, филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС),

г. Санкт-Петербург, Россия

199178, Санкт-Петербург, Средний проспект В.О., д. 57/43

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9511-2524>

e-mail: stepanovrg@bk.ru

Аннотация. Целью статьи является разработка систематизации и оценка эффективности направлений снижения негативного влияния экономических санкций на национальную экономику Российской Федерации на основе анализа нормативно-правовых актов, таможенной статистики и статистических данных за период 2014-2023 гг. с акцентом на институты валютного контроля, таможенного регулирования и транспортной логистики. Актуальность исследования обусловлена тем, что в существующих работах преимущественно анализируются макроэкономические последствия санкций, тогда как операционный уровень - валютный контроль при таможенном оформлении, корректировка таможенной стоимости при валютной волатильности и логистическая перестройка - остаётся недостаточно изученным. Гипотеза исследования состоит в том, что синергия валютно-кредитных, торговых и таможенных мер формирует устойчивый институциональный комплекс антисанкционной адаптации. Научная новизна заключается в разработке периодизации антисанкционных мер с выделением пяти взаимосвязанных блоков: инвестиционного, валютно-кредитного, торгового, таможенного и структурного. Исследование базируется на методах системного, сравнительного и статистического анализа, структурно-логическом и формально-логическом методах, а также анализе нормативных актов и таможенной статистики. Установлено, что комплекс применённых мер обеспечил сокращение оттока капитала в шесть раз, рост доли рубля во внешнеторговых расчётах на 6,55% и снижение доли импортных товаров в розничной торговле на 5%. Обоснована роль преференциальных режимов ЕАЭС и механизмов

параллельного импорта как инструментов импортозамещения. Выявлены специфические риски определения таможенной стоимости при мультивалютных контрактах. Практическая значимость определяется возможностью применения результатов при совершенствовании процедур валютного контроля, таможенного оформления и планировании альтернативных транспортных коридоров. Перспективными направлениями являются цифровизация трансграничных расчётов и развитие интеграционных процессов в рамках ЕАЭС.

Ключевые слова: экономические санкции, дедолларизация, таможенное регулирование, параллельный импорт.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Степанов Р.Г. Направления снижения негативного влияния экономических санкций на национальную экономику России // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 275–292. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_275.

Статья поступила в редакцию: 13.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 20.05.2026 г. Принята к публикации: 21.05.2026 г.

APPROACHES TO MITIGATING THE ADVERSE EFFECTS OF ECONOMIC SANCTIONS ON THE RUSSIAN NATIONAL ECONOMY

*Stepanov R.G., Associate Professor of the Department of Customs Administration,
North-West Institute of Management, branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration (RANEPA),*

Saint Petersburg, Russia

199178, Saint Petersburg, Sredny Prospekt V.O., 57/43.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9511-2524>

e-mail: stepanovrg@bk.ru

Abstract. The purpose of the article is to develop a systematization and assessment of the effectiveness of ways to reduce the negative impact of economic sanctions on the national economy of the Russian Federation based on the analysis of regulatory legal acts, customs statistics and statistical data for the period 2014-2023 with an emphasis on institutions of currency control, customs regulation and transport logistics. The relevance of the study is determined by the fact that existing research primarily analyzes the macroeconomic consequences of sanctions, whereas the operational level - currency control in customs clearance, adjustment of customs value under exchange rate volatility, and logistics restructuring - remains insufficiently studied. The research hypothesis is that the synergy of monetary, trade, and customs measures forms a sustainable institutional complex of anti-sanction adaptation. The scientific novelty lies in the periodization of anti-sanction measures with the identification of five interrelated blocks: investment, monetary, trade, customs, and structural. The study employs methods of system, comparative, and statistical analysis, structural-logical and formal-logical methods, as well as analysis of regulatory acts and customs statistics. It was established that the complex of applied measures ensured a six-fold reduction in capital outflow, an increase in the ruble share in foreign trade settlements by 6.55%, and a decrease in the share of imported goods in retail trade by 5%. The role of EAEU preferential

regimes and parallel import mechanisms as tools for import substitution was substantiated. Specific risks of customs value determination under multi-currency contracts were identified. The practical significance is determined by the possibility of applying the results in improving currency control procedures, customs clearance, and planning alternative transport corridors. Prospective directions include the digitalization of cross-border settlements and the development of integration processes within the EAEU.

Keywords: economic sanctions, dollarization, customs regulation, parallel import.

JEL classification: F13, F51, O24.

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

For citation: Stepanov R.G. (2026). Napravleniya snizheniya negativnogo vliyaniya ehkonomicheskikh sanktsii na natsional'nyuyu ehkonomiku Rossii [Approaches to mitigating the adverse effects of economic sanctions on the Russian national economy]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 275–292. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_275. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 13/04/2026. Approved after review: 20/05/2026. Accepted for publication: 21/05/2026.

Введение

Экономические санкции в отношении Российской Федерации, получившие беспрецедентное развитие после 2014 г. и особенно в 2022 г., трансформировали базовые параметры национальной экономики, перестроив механизмы международной торговли, валютных расчётов и логистических цепочек. Двенадцать пакетов ограничений Европейского союза, совместные меры США, Великобритании, Японии, Швейцарии, Канады, Австралии и ряда других государств затронули энергетический экспорт, высокотехнологичный импорт, финансовые расчёты, транспортную инфраструктуру и даже сферу интеллектуальной собственности [1; 2]. В этих условиях задача снижения негативного воздействия внешних ограничений вышла на первый план государственной экономической политики, потребовав комплексного пересмотра инструментов валютного регулирования, таможенного администрирования и торгово-экономического сотрудничества.

Актуальность темы обусловлена несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Во-первых, масштаб санкций 2022-2023 гг., включая отключение ряда российских банков от SWIFT, эмбарго на импорт технологического оборудования и запрет на транзит через европейские порты, потребовал от России принятия радикальных мер по защите внутреннего рынка, стимулированию внутреннего производства и переориентации торговых потоков. Во-вторых, практика внешнеэкономической деятельности показывает, что эффективность адаптации зависит не только от макроэкономических решений Центрального банка и Правительства, но и от операционной реализации механизмов валютного контроля и таможенного

администрирования, что особенно значимо для профессионального сообщества таможенных брокеров, декларантов и участников ВЭД, ежедневно сталкивающихся с необходимостью корректировки таможенной стоимости при валютных колебаниях, переоформления документов при смене валюты контракта и поиска альтернативных логистических маршрутов. В-третьих, накопленный за 2014-2023 гг. опыт требует системного научного переосмысления для прогнозирования дальнейших внешнеэкономических шоков и выработки устойчивых механизмов защиты.

Вместе с тем, в существующих исследованиях недостаточно внимания уделяется синергии валютно-кредитных, торговых и таможенных инструментов как единого институционального комплекса антисанкционной защиты. Отдельно стоит проблема транспортно-логистической перестройки: западные порты и маршруты, традиционно использовавшиеся для импорта комплектующих в российскую промышленность, оказались недоступны, что потребовало освоения Северного морского пути, южных коридоров через Среднюю Азию и Кавказ, а также восточных направлений через китайские и корейские порты. Данные пробелы и определяют научную новизну настоящей работы.

Целью статьи является разработка систематизации и оценка эффективности направлений снижения негативного влияния экономических санкций на национальную экономику Российской Федерации на основе анализа нормативно-правовых актов, таможенной статистики и статистических данных за период 2014-2023 гг. с акцентом на институты валютного контроля, таможенного регулирования и транспортной логистики.

Обзор литературы

Теоретические основы санкционной политики как института международного права и экономического принуждения рассмотрены в работе И.Н. Тимофеевой и соавторов, где санкции определяются как многоуровневый инструмент воздействия на политику государства-мишени, реализуемый через ограничение торговли, финансовых операций и технологического обмена [1]. В.А. Силаева анализирует эффективность санкций в глобальной политике, указывая на их ограниченность при отсутствии единства инициаторов и наличии альтернативных экономических центров силы [2]. А.А. Кайгородцев подвергает критике гипотезу о разрушительном характере антироссийских ограничений, демонстрируя адаптивный потенциал экономики и способность бизнеса к быстрой реорганизации производственных цепочек [3].

Макроэкономические аспекты кризисогенного развития и механизмы адаптации национальной экономики к внешним шокам исследованы С.Н. Сильвестровым и соавторами в монографическом исследовании, где показано, что санкции выступают катализатором структурных преобразований, ускоряя импортозамещение и технологическую автономию [4]. Ю.В. Симачев и коллеги сфокусировались на поведенческих реакциях промышленных

компаний, выявив позитивные эффекты в виде снижения конкуренции, освоения новых продуктовых ниш и выхода на рынки третьих стран [5]. Влияние санкций на реальный сектор и динамику производства оценил К.Ю. Дегтярев, подчеркнув роль импортозамещения в стабилизации производственных показателей и снижении зависимости от импорта промежуточных товаров [6].

Вопросы экономической безопасности в контексте альтернативных центров мировой экономики раскрыты М.Ю. Левым и М.Б. Медведевой, которые анализируют институциональные механизмы взаимодействия в рамках БРИКС как противовес санкционному давлению [7]. Обзорные подходы к адаптации национальной экономики к международным ограничениям представлены С.С. Змияком и соавторами, систематизировавшими теории экономической устойчивости и резилиентности [8]. Секторный анализ агропромышленного комплекса выполнен А.О. Машковой, показавшей, что ограничения на импорт продовольствия и сельхозтехники стимулировали развитие внутреннего производства зерна, масличных и мясной продукции [9].

Р.И. Хасбулатова рассматривает экономическую дипломатию как инструмент диверсификации внешних связей и формирования новых торгово-экономических альянсов [10], а Е.А. Худоренко систематизирует мировые экономические процессы в учебно-методическом аспекте, обращая внимание на трансформацию глобальных цепочек добавленной стоимости [11]. Вопросы правового регулирования валютных операций и валютного контроля в условиях санкций затронуты в работах, посвящённых применению Федерального закона № 173-ФЗ, однако комплексный анализ взаимосвязи валютного и таможенного контроля в условиях дедолларизации представлен недостаточно полно. Аналогично, практические аспекты параллельного импорта, преференциального происхождения товаров в ЕАЭС и переориентации логистических потоков на Северный морской путь требуют дальнейшего научного осмысления.

Таким образом, современная литература преимущественно концентрируется на макроэкономических и политологических измерениях санкций. При этом операционный уровень - валютный контроль при таможенном оформлении, корректировка таможенной стоимости при валютных колебаниях, логистическая перестройка, применение преференциальных режимов ЕАЭС и процедуры параллельного импорта - остаётся недостаточно изученным. Настоящее исследование восполняет указанный пробел, интегрируя институты ВЭД, таможенного регулирования и транспортной логистики в общую модель антисанкционной адаптации.

Материалы и методы

Исследование базируется на нормативно-правовых актах Российской Федерации (Указы Президента, Федеральные законы, постановления

Правительства, решения Коллегии Евразийской экономической комиссии), статистических данных Банка России, Росстата, Федеральной таможенной службы России и Евразийского экономического союза, таможенной статистике внешней торговли, а также научных публикациях 2020-2025 гг., индексируемых в рецензируемых базах данных (РИНЦ, Scopus, Web of Science).

Методологический аппарат включает: системный анализ (для классификации антисанкционных мер по сферам и выявления межинституциональных связей), сравнительный анализ (сопоставление периодов 2014-2015 и 2022-2023 гг. с точки зрения масштаба и структуры ограничений), статистический анализ динамических рядов (экспортно-импортные операции, валютная структура расчётов, динамика таможенных поступлений), структурно-логический анализ (построение табличных матриц мер и эффектов), формально-логический метод (трактовка норм Таможенного кодекса ЕАЭС, валютного законодательства и норм о параллельном импорте), а также метод анализа нормативных актов (изучение механизмов реализации специальных экономических мер).

Результаты и обсуждение

Первоначальным нормативным актом, установившим специальный режим экономического взаимодействия с недружественными государствами, стал Указ Президента РФ от 03.05.2022 № 252 [12]. Данный документ определил порядок взаиморасчётов и создал правовые предпосылки для последующего расширения ограничений, включая запрет на экспорт отдельных категорий товаров и установление особого порядка совершения сделок с резидентами недружественных юрисдикций. Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79 [13] ввёл обязательную продажу валютной выручки (в первоначальной редакции - до 80%) и ограничил переводы валюты за рубеж, что стало ключевым элементом стабилизации валютного рынка в условиях начальной паники и оттока капитала. Постановление Правительства РФ от 09.03.2022 № 311 [14] дополнило эту систему мерами по ограничению вывода капитала и блокировке активов недружественных лиц, а также установило перечень товаров, экспорт которых подлежит лицензированию. Совокупность указанных актов сформировала институциональный каркас для защиты внутреннего финансового пространства и создала правовую основу для дальнейшей дедолларизации внешнеэкономических операций.

В таблице 1 систематизированы ключевые меры и их количественные эффекты в инвестиционной сфере.

Таблица 1

Меры снижения негативного влияния санкций в инвестиционной сфере

Table 1

Measures to reduce the negative impact of sanctions in the investment sphere

Мера	Содержание	Эффект
Постановление Правительства РФ от 09.03.2022 № 311 [14]	Ограничение вывода капитала, блокировка активов недружественных лиц	Отток капитала сократился в 6 раз в 2022-2023 гг.
Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79 [13]	Обязательная продажа валюты, ответные меры блокировки	Приток ПИИ вырос на 69,55% в 2023 г.

Источник: составлено автором по материалам [13; 14]

Source: compiled by the author based on [13; 14]

Анализ представленных данных показывает, что инвестиционные ограничения кардинально изменили поведение нерезидентов: вместо репатриации капитала наблюдается его реинвестирование внутри страны либо переход в непубличные формы финансирования через дружественные юрисдикции. Для практики таможенного брокера это означает снижение объёма операций по временному ввозу оборудования под контракты с отсрочкой платежа, поскольку резиденты пересматривают структуру обязательств в пользу внутренних заёмных средств и авансовых схем расчётов.

Валютный блок мер направлен на снижение зависимости от доллара США и евро в расчётах по внешнеторговым контрактам. В таблице 2 представлены основные регуляторные решения и их статистические результаты.

Таблица 2

Меры снижения негативного влияния санкций в валютно-кредитной сфере

Table 2

Measures to reduce the negative impact of sanctions in the monetary sphere

Мера	Содержание	Эффект
Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79 [13]	Стабилизация валютного рынка, обязательная продажа валютной выручки, ограничение переводов	Доля рубля в расчётах выросла на 6,55% в 2023 г.; доля валют дружественных стран – на 20,75% [15]
ФЗ от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании...» [16]	Ужесточение контроля за операциями с иностранной валютой и зарубежными счетами	Доля доллара сократилась на 15,2%, евро – на 15,6% в 2023 г. [15]

Источник: составлено автором по материалам [13; 16]

Source: compiled by the author based on [13; 16]

Процесс дедолларизации существенно повлиял на процедуры таможенного оформления. В соответствии со статьёй 40 Таможенного кодекса ЕАЭС таможенная стоимость определяется исходя из условий контракта, а валютные колебания требуют корректировки декларируемой стоимости при значительном отклонении курса на дату выпуска товаров по сравнению с курсом на дату совершения сделки. Переход на расчёты в рублях, юанях, дирхамах и тенге снизил риск блокировки корреспондентских счетов, однако потребовал от участников ВЭД адаптации валютных положений договоров и своевременного представления в таможенные органы документов о курсовых разнице. Практика показывает, что при мультивалютных контрактах (например, часть платежа в юанях, часть в рублях) возникает проблема определения единой валюты для декларирования таможенной стоимости, что требует дополнительного документального подтверждения пропорций платежей и конвертационных операций.

Торговые меры объединяют экспортное стимулирование, легализацию параллельного импорта и преференциальные режимы (табл. 3).

Таблица 3

Меры снижения негативного влияния санкций в торговой сфере

Table 3

Measures to reduce the negative impact of sanctions in the trade sphere

Мера	Содержание	Эффект
Указ Президента РФ от 06.08.2014 № 560 [17]	Разрешение транзита запрещённых товаров при соблюдении условий	Рост экспорта на 25,08% в 2017 г.
Соглашение РФ-КНР от 04.02.2022 [18]	Устранение торговых барьеров, антимонопольное взаимодействие	Рост экспорта на 16,84% в 2022 г.
Приказ Минпромторга РФ от 19.04.2022 № 1532 [19]	Расширение перечня товаров, разрешённых к экспорту	Рост экспорта на 16,84% в 2022 г.
ФЗ от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике» [20]	Субсидии и налоговые льготы для высокотехнологичных производств	Рост передовых технологий в промышленности на 10% в 2015 г.
Постановление Правительства РФ от 23.04.2022 № 750 [21]	Страхование импортных кредитов, поддержка МСП	Снижение доли импорта в розничной торговле на 5% в 2022-2023 гг.

Источник: составлено автором по материалам [17; 18; 19; 20; 21]

Source: compiled by the author based on [17; 18; 19; 20; 21]

Легализация параллельного импорта в 2022 г. кардинально изменила процедуру выпуска товаров: импорт оригинальной продукции без согласия правообладателя исключил гражданскую ответственность за внутренний оборот таких товаров [22]. В практике таможенного брокера это выразилось в расширении перечня документов, подтверждающих право на ввоз (отказ от

обязательной лицензии правообладателя), и сокращении сроков выпуска товаров в процедуру свободного обращения. Однако возникли новые риски: необходимость подтверждения подлинности товара (исключение контрафакта), сложности с таможенной классификацией товаров, ввозимых через третьи страны, и проблемы с последующим сервисным обслуживанием. Важно отметить, что параллельный импорт не отменяет требований технических регламентов ЕАЭС и санитарно-эпидемиологического надзора, что сохраняет функцию таможенных органов по контролю за соблюдением обязательных требований.

Кроме того, беспошлинный ввоз оборудования и сырья для технологической модернизации, распространяющийся на более чем 50 направлений (фармацевтика, ИТ, нефтегаз, сельское хозяйство), реализуется в рамках преференциальных механизмов ЕАЭС [22]. Данная мера снижает издержки импортозамещения и ускоряет технологическое перевооружение предприятий. Для таможенных брокеров это означает необходимость владения механизмами подтверждения преференциального происхождения товаров, оформления документов в соответствии с Протоколом о правилах определения страны происхождения товара и понимания различий между полным и неполным таможенным освобождением.

Санкции выступили катализатором импортозамещения в аграрном секторе, фармацевтике, информационных технологиях и машиностроении [9, 5]. Исследования показывают, что российские компании отметили увеличение доли на внутреннем рынке, освоение новых продуктовых ниш, выход на рынки Азии, Африки и Латинской Америки, а также привлечение квалифицированных кадров, высвободившихся из ушедших западных компаний [5]. В аграрном секторе снижение импортной конкуренции способствовало наращиванию производства зерна, масличных культур, мяса птицы и молочной продукции, что позволило не только закрыть внутренние потребности, но и нарастить экспортную составляющую [9].

Ключевыми партнёрами, снижающими риски изоляции, стали Китай (устойчивый спрос на энергоресурсы, товары и технологическое сотрудничество), Индия (масштабный импорт сырья и продовольствия), страны СНГ и ЕАЭС (преференциальный товарооборот без пошлин и нетарифных барьеров), а также государства Африки и Латинской Америки [6, 10]. Углубление торгово-инвестиционных связей с этими регионами формирует альтернативные центры мировой торговли и снижает зависимость от западных логистических коридоров. Особую роль играет взаимодействие в рамках ЕАЭС, где действуют единые таможенные тарифы, отсутствуют внутренние таможенные границы и функционирует система взаимного признания разрешительных документов, что существенно сокращает административные издержки для участников ВЭД.

Государственная Дума РФ систематизировала восемь приоритетных направлений поддержки экономики [22]:

- льготное кредитование IT-компаний (ставка до 3% годовых, объём от 5 млн до 10 млрд руб.);
- легализация параллельного импорта как мера предотвращения товарного дефицита;
- субсидирование системообразующих предприятий и МСП с учётом макроэкономической динамики;
- беспошлинный ввоз оборудования и сырья для технологической модернизации (более 50 направлений);
- субсидии работодателям на трудоустройство безработных и молодёжи (в размере трёх МРОТ с учётом районного коэффициента);
- гранты молодым предпринимателям (100 тыс. - 1 млн руб. при доле владения от 50%);
- гранты на разработку жизненно необходимых лекарственных препаратов;
- налоговые послабления для гостиничного сектора в рамках нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства» [23].

Эти меры обеспечивают снижение издержек адаптации, сохранение производственного потенциала и занятости, а также формируют условия для экспортоориентированного производства. Для сектора таможенных услуг важным стало расширение спроса на консалтинг по валютному контролю, классификации товаров для параллельного импорта и оформлению преференциальных режимов.

Одним из наиболее значимых, но недостаточно исследуемых аспектов адаптации к санкциям стала транспортно-логистическая перестройка. Заккрытие европейских портов для российских судов, ограничение страхования и классификации судов, запрет на транзит через территорию ряда государств потребовало поиска альтернативных маршрутов доставки импортных товаров и вывоза экспортной продукции.

Северный морской путь (СМП) приобрёл стратегическое значение как альтернатива традиционному маршруту через Суэцкий канал, особенно для поставок из Китая, Кореи и Японии в европейскую часть России. Сокращение транзитного времени на 10-15 дней и снижение зависимости от политически чувствительных коридоров делают СМП привлекательным для импорта комплектующих в промышленность и экспорта углеводородов. Однако освоение этого маршрута требует развития ледокольного флота, портовой инфраструктуры (Мурманск, Архангельск, Сабетта) и системы таможенного оформления в условиях полярной логистики.

Южное направление – через Казахстан, Узбекистан, Азербайджан – стало ключевым для поставок из Турции, Ирана, ОАЭ и Индии. Международный транспортный коридор «Север-Юг» и восстановление традиционных

шёлковых путей позволяют диверсифицировать поставки потребительских товаров, автокомплектов и электроники. Для таможенных брокеров это означает необходимость овладения процедурами транзитного перемещения товаров через территорию ЕАЭС, оформления внутреннего таможенного транзита и понимания особенностей национального законодательства транзитных стран.

Цифровая трансформация таможенных и валютных процедур выступила важным фактором снижения административных издержек в условиях санкций. Внедрение электронных деклараций, системы «Электронное таможенное декларирование» (ЭТД), автоматизированной системы валютного контроля (АС ВК) и интеграция данных ФТС России с Банком России позволили сократить сроки выпуска товаров и повысить прозрачность валютных операций.

В условиях ограниченного доступа к международным платёжным системам цифровизация приобретает новое измерение: разработка механизмов расчётов в цифровых валютах центральных банков (цифровой рубль, цифровой юань) может существенно сократить зависимость от корреспондентских отношений и SWIFT. Пилотные проекты по цифровому рублю, реализуемые Банком России, включают сценарии трансграничных расчётов, что в перспективе позволит участникам ВЭД совершать платежи в режиме реального времени с минимальными транзакционными издержками. Для таможенных органов это создаёт предпосылки для перехода к пост-таможенному контролю на основе анализа больших данных и снижения физических инспекций товаров.

С практической точки зрения таможенного брокера одной из наиболее острых проблем адаптации к санкциям стала корректировка методологии определения таможенной стоимости товаров. Статья 40 Таможенного кодекса ЕАЭС предусматривает, что таможенная стоимость определяется исходя из цены сделки, фактически уплаченной или подлежащей уплате за ввозимые товары. Однако в условиях деолларизации и перехода на мультивалютные контракты возникают методические сложности.

Во-первых, при договоре, где цена указана в юанях, но платёж производится в рублях по курсу ЦБ РФ на дату платежа, таможенная стоимость должна быть пересчитана в рубли по курсу на дату регистрации таможенной декларации. Если между датой сделки и датой выпуска товара происходит значительное изменение курса (что было характерно для 2022 г.), возникает расхождение между заявленной стоимостью и фактически уплаченной суммой, что может стать основанием для корректировки таможенной стоимости таможенным органом.

Во-вторых, при бартерных и компенсационных схемах, активизировавшихся в условиях ограниченного доступа к валютным рынкам, определение таможенной стоимости требует применения альтернативных

методов (метод сделок с идентичными товарами, метод вычитания, метод добавления стоимости), что увеличивает административную нагрузку на декларантов и риски дополнительных доначислений.

В-третьих, при ввозе товаров в рамках параллельного импорта через третьи страны (например, товары китайского происхождения, ввозимые через Казахстан или ОАЭ) возникает проблема подтверждения страны происхождения для целей применения тарифных преференций ЕАЭС или, наоборот, недопущения применения запретительных мер в отношении товаров недружественного происхождения.

Таким образом, анализируя влияние экономических санкций на национальную экономику России, можно констатировать, что введенные в 2014-2023 гг. ограничения, носившие негативный и всеобъемлющий характер, стимулировали важные структурные изменения в институциональной, валютной, торговой и логистической сферах. Наряду с мерами по смягчению их воздействия, эти перемены способствуют преодолению текущих трудностей и обеспечению устойчивого развития внешнеэкономических связей.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Экономические санкции выступают мощным инструментом внешней политики, однако их эффективность определяется не только масштабом ограничений, но и способностью страны-мишени к институциональной адаптации. Российская экономика за период 2014-2023 гг. продемонстрировала значительный потенциал к структурной трансформации, перестроив валютные, торговые и логистические механизмы.

Выделены пять взаимосвязанных блоков антисанкционных мер: инвестиционный (ограничение оттока капитала и блокировка активов), валютно-кредитный (дедолларизация и ужесточение валютного контроля), торговый (параллельный импорт, преференции ЕАЭС, экспортная диверсификация), таможенный (преференциальные режимы, беспошлинный ввоз оборудования, цифровизация декларирования) и структурный (импортозамещение, геоэкономический поворот, развитие альтернативных транспортных коридоров).

Доказана эффективность комплекса валютно-кредитных и таможенно-тарифных инструментов: отток капитала сократился в шесть раз, доля рубля в расчётах возросла на 6,55%, доля валют дружественных стран увеличилась на 20,75%, а доля импортных товаров в розничной торговле снизилась на 5%. Таможенные преференции ЕАЭС и легализация параллельного импорта существенно снизили операционные издержки бизнеса и сократили сроки таможенного оформления.

Выявлены специфические операционные риски, характерные для практики внешнеэкономической деятельности: проблемы определения

таможенной стоимости при мультивалютных контрактах и валютной волатильности, необходимость адаптации логистических цепочек к закрытию европейских направлений, а также риски классификации товаров при параллельном импорте.

Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования при совершенствовании механизмов валютного контроля в таможенном администрировании, разработке программ поддержки экспорта, планировании логистических цепочек в условиях ограничений и обучении профессионального сообщества таможенных брокеров новым процедурам.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются изучение цифровых валютных инструментов (цифровой рубль) в трансграничных расчётах и их влияние на процедуры таможенного оформления; развитие Северного морского пути как альтернативной логистической артерии и оценка его влияния на сокращение транзитного времени; углубление интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза и БРИКС; а также разработка методологий корректировки таможенной стоимости в условиях мультивалютных контрактов и высокой волатильности обменных курсов.

Литература

1. Тимофеева И.Н., Рождественская О.С., Соколова Т.С., Чуприянова П.И. Политика санкций: понятие, институты, практика: учебно-методические материалы № 11 / Под ред. И.Н. Тимофеевой. М.: НП РСМД, 2024. 96 с.
2. Силаева В.А. Эффективность санкций в международной политике // Вестник МГИМО. 2021. № 4. С. 136–153.
3. Кайгородцев А.А. Эффективность антироссийских экономических санкций: теория и практика // Вестник МФЮА. 2023. № 3. С. 18–28.
4. Сильвестров С.Н., Старовойтов В.Г., Беляев И.И. Кризисогенное развитие мировой экономики и адаптация российской экономики: монография / Под ред. С.Н. Сильвестрова. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2023. 232 с.
5. Симачев Ю.В., Яковлев А.А., Голикова В.В. и др. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 38 с.
6. Дегтярев К.Ю. Оценка влияния экономических санкций на реальный сектор экономики России // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 102. С. 7–16.
7. Лев М.Ю., Медведева М.Б., Лещенко Ю.Г. Экономическая безопасность БРИКС в условиях антироссийских санкций: институциональный аспект // Экономическая безопасность. 2024. № 1. С. 123–154.

8. Змияк С.С., Таранов П.М., Абусамха А.Ю. Адаптация национальной экономики к международным санкциям: обзор подходов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. 2022. Т. 2. № 1. С. 71–80.

9. Машкова А.О. Влияние экономических санкций на агропромышленный комплекс России (на примере производства сельскохозяйственной продукции) // Вектор экономики: мировая экономика. 2025. № 3.

10. Хасбулатова Р.И. Экономическая дипломатия: учебник и практикум для вузов. Ч. 2 / Под ред. Р.И. Хасбулатовой. М.: Издательство Юрайт, 2024. 265 с.

11. Худоренко Е.А., Христюкова Н.Е. Мировая экономика и международные экономические отношения в схемах и таблицах: учебник для вузов. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. 332 с.

12. Указ Президента РФ от 03.05.2022 № 252 (ред. от 22.12.2022) «О применении ответных специальных экономических мер в связи с недружественными действиями некоторых иностранных государств и международных организаций» // Собрание законодательства Российской Федерации. 09.05.2022. № 18. Ст. 2895.

13. Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79 (ред. от 20.05.2024) «О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединённых Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций» // Собрание законодательства РФ. 03.03.2022. № 9. Ст. 1393.

14. Постановление Правительства РФ от 09.03.2022 № 311 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 8 марта 2022 г. № 100» // Собрание законодательства РФ. 14.03.2022. № 11. Ст. 1721.

15. Антисанкционные меры 2022-2025 (специальные экономические меры и меры, направленные на поддержку бизнеса и граждан) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/57750630/>.

16. Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» (последняя редакция) // Собрание законодательства РФ. 15.12.2003. № 50. Ст. 4859.

17. Указ Президента РФ от 06.08.2014 № 560 (ред. от 18.09.2024) «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 11.08.2014. № 32. Ст. 4397.

18. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о сотрудничестве в сфере антимонопольного правоприменения и конкурентной политики от 04.02.2022 г.

19. Приказ Минпромторга России от 19.04.2022 № 1532 «Об утверждении перечня товаров (групп товаров), в отношении которых не применяются положения подпункта 6 статьи 1359 и статьи 1487 Гражданского кодекса Российской Федерации» // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 2022. № 19.

20. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 05.01.2015. № 1 (ч. I). Ст. 11.

21. Постановление Правительства РФ от 23.04.2022 № 750 «Об осуществлении деятельности по страхованию импортных кредитов от предпринимательских и (или) политических рисков импортеров, их иностранных контрагентов по соответствующим сделкам» // Собрание законодательства РФ. 02.05.2022. № 18. Ст. 2962.

22. Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации: Как государство поддерживает развитие российской экономики в условиях санкций [Электронный ресурс]. URL: <http://duma.gov.ru/news/59210/>.

23. Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства». URL: <https://roscongress.org/knowledge/natsionalnyy-proekt-turizm-i-industriya-gostepriimstva/materials/>.

References

1. Timofeeva, I.N., Rozhdestvenskaia, O.S., Sokolova, T.S., Chupriianova, P.I. (2024). Politika sanktsii: poniatie, instituty, praktika [Sanctions Policy: Concept, Institutions, Practice]. Moscow: NP RSMD, 96. (In Russ.)
2. Silaeva, V.A. (2021). Effektivnost' sanktsii v mezhdunarodnoi politike [Effectiveness of sanctions in international politics]. Vestnik MGIMO [MGIMO Review of International Relations], 4, 136–153. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Kaigorodtsev, A.A. (2023). Effektivnost' antirossiiskikh ekonomicheskikh sanktsii: teoriia i praktika [Effectiveness of anti-Russian economic sanctions: theory and practice]. Vestnik MFIuA [Bulletin of Moscow University of Finance and Law], 3, 18–28. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Sil'vestrov, S.N., Starovoitov, V.G., Beliaev, I.I. (2023). Krizisogennoe razvitie mirovoi ekonomiki i adaptatsiia rossiiskoi ekonomiki [Crisis-Generating Development of the World Economy and Adaptation of the Russian Economy]. Moscow: Izdatel'sko-torgovaia korporatsiia “Dashkov i K”, 232. (In Russ.)
5. Simachev, Iu.V., Iakovlev, A.A., Golikova, V.V. et al. (2023). Adaptatsiia rossiiskikh promyshlennykh kompanii k sanktsiiam: pervye shagi i ozhidaniia [Adaptation of Russian Industrial Companies to Sanctions: First Steps and Expectations]. Moscow: Izdatel'skii dom Vysshei shkoly ekonomiki, 38. (In Russ.)
6. Degtiarev, K.Iu. (2024). Otsenka vliianiia ekonomicheskikh sanktsii na real'nyi sektor ekonomiki Rossii [Assessment of the impact of economic sanctions

on the real sector of the Russian economy]. Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik [Public Administration. E-Journal], 102, 7–16. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Lev, M.Iu., Medvedeva, M.B., Leshchenko, Iu.G. (2024). Ekonomicheskaya bezopasnost' BRIKS v usloviakh antirossiiskikh sanktsii: institutsional'nyi aspekt [Economic security of BRICS under anti-Russian sanctions: institutional aspect]. Ekonomicheskaya bezopasnost' [Economic Security], 1, 123–154. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Zmiiak, S.S., Taranov, P.M., Abusamkha, A.Iu. (2022). Adaptatsiia natsional'noi ekonomiki k mezhdunarodnym sanktsiiam: obzor podkhodov [Adaptation of the national economy to international sanctions: review of approaches]. Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa [Corporate Governance and Innovative Development of the North Economy], 2(1), 71–80. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Mashkova, A.O. (2025). Vlianie ekonomicheskikh sanktsii na agropromyshlennyi kompleks Rossii (na primere proizvodstva sel'skokhoziaistvennoi produktsii) [The impact of economic sanctions on the agro-industrial complex of Russia (on the example of agricultural production)]. Vektor ekonomiki: mirovaia ekonomika [Vector of Economy: World Economy], 3. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Khasbulatova, R.I. (2024). Ekonomicheskaya diplomatiia [Economic Diplomacy]. Moscow: Izdatel'stvo Iurait, 265. (In Russ.)

11. Khudorenko, E.A., Khristoliubova, N.E. (2025). Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnye ekonomicheskie otnosheniia v skhemakh i tablitsakh [World Economy and International Economic Relations in Diagrams and Tables]. Moscow: Izdatel'stvo Iurait, 332. (In Russ.)

12. Ukaz Prezidenta RF ot 03.05.2022 № 252 (red. ot 22.12.2022) “O primenении otvetnykh spetsial'nykh ekonomicheskikh mer v sviazi s nedruzhestvennymi deistviiami nekotorykh inostrannykh gosudarstv i mezhdunarodnykh organizatsii” [Decree of the President of the Russian Federation No. 252 of 03.05.2022 “On the application of retaliatory special economic measures in connection with unfriendly actions of certain foreign states and international organizations” (as amended on 22.12.2022)]. (2022). Sbornik zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 18, Art. 2895. (In Russ.)

13. Ukaz Prezidenta RF ot 28.02.2022 № 79 (red. ot 20.05.2024) “O primenении spetsial'nykh ekonomicheskikh mer v sviazi s nedruzhestvennymi deistviiami Soedinennykh Shtatov Ameriki i primknuvshikh k nim inostrannykh gosudarstv i mezhdunarodnykh organizatsii” [Decree of the President of the Russian Federation No. 79 of 28.02.2022 “On the application of special economic measures in connection with unfriendly actions of the United States of America and foreign states and international organizations that joined them” (as amended on

20.05.2024)]. (2022). *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii* [Collection of Legislation of the Russian Federation], 9, Art. 1393. (In Russ.)

14. *Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 09.03.2022 № 311 “O merakh po realizatsii Ukaza Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 8 marta 2022 g. № 100”* [Resolution of the Government of the Russian Federation No. 311 of 09.03.2022 “On measures for implementing Decree of the President of the Russian Federation No. 100 of March 8, 2022”]. (2022). *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii* [Collection of Legislation of the Russian Federation], 11, Art. 1721. (In Russ.)

15. *Antisanktsionnye mery 2022–2025 (spetsial'nye ekonomicheskie mery i mery, napravlennye na podderzhku biznesa i grazhdan)* [Anti-sanctions measures 2022–2025 (special economic measures and measures aimed at supporting business and citizens)]. Retrieved from: <https://base.garant.ru/57750630/>. (In Russ.)

16. *Federal'nyi zakon ot 10.12.2003 № 173-FZ “O valiutnom regulirovanii i valiutnom kontrole”* [Federal Law No. 173-FZ of 10.12.2003 “On Currency Regulation and Currency Control”]. (2003). *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii* [Collection of Legislation of the Russian Federation], 50, Art. 4859. (In Russ.)

17. *Ukaz Prezidenta RF ot 06.08.2014 № 560 (red. ot 18.09.2024) “O primenenii odel'nykh spetsial'nykh ekonomicheskikh mer v tseliakh obespecheniia bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii”* [Decree of the President of the Russian Federation No. 560 of 06.08.2014 “On the application of certain special economic measures to ensure the security of the Russian Federation” (as amended on 18.09.2024)]. (2014). *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii* [Collection of Legislation of the Russian Federation], 32, Art. 4397. (In Russ.)

18. *Soglasenie mezhdru Pravitel'stvom Rossiiskoi Federatsii i Pravitel'stvom Kitaiskoi Narodnoi Respubliki o sotrudnichestve v sfere antimonopol'nogo pravoprimeneniia i konkurentnoi politiki ot 04.02.2022 g.* [Agreement between the Government of the Russian Federation and the Government of the People's Republic of China on cooperation in the field of antimonopoly enforcement and competition policy dated 04.02.2022]. (In Russ.)

19. *Prikaz Minpromtorga Rossii ot 19.04.2022 № 1532 “Ob utverzhdenii perechnia tovarov (grupp tovarov), v otnoshenii kotorykh ne primenaiutsia polozheniia podpunkta 6 stat'i 1359 i stat'i 1487 Grazhdanskogo kodeksa Rossiiskoi Federatsii”* [Order of the Ministry of Industry and Trade of Russia No. 1532 of 19.04.2022 “On approval of the list of goods (groups of goods) in respect of which the provisions of subparagraph 6 of Article 1359 and Article 1487 of the Civil Code of the Russian Federation do not apply”]. (2022). *Biulleten' normativnykh aktov federal'nykh organov ispolnitel'noi vlasti* [Bulletin of нормативных acts of federal executive authorities], 19. (In Russ.)

20. *Federal'nyi zakon ot 31.12.2014 № 488-FZ “O promyshlennoi politike v Rossiiskoi Federatsii”* [Federal Law No. 488-FZ of 31.12.2014 “On Industrial Policy in the Russian Federation”]. (2015). *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi*

Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 1(I), Art. 11. (In Russ.)

21. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 23.04.2022 № 750 “Ob osushchestvlenii deiatel'nosti po strakhovaniu importnykh kreditov ot predprinimatel'skikh i (ili) politicheskikh riskov importerov, ikh inostrannykh kontragentov po sootvetstvuiushchim sdelkam” [Resolution of the Government of the Russian Federation No. 750 of 23.04.2022 “On carrying out activities on insurance of import credits against business and (or) political risks of importers and their foreign counterparties under relevant transactions”]. (2022). Sbranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 18, Art. 2962. (In Russ.)

22. Gosudarstvennaia Duma Federal'nogo Sbraniia Rossiiskoi Federatsii: Kak gosudarstvo podderzhivaet razvitie rossiiskoi ekonomiki v usloviakh sanktsii [State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation: How the state supports the development of the Russian economy under sanctions]. Retrieved from: <http://duma.gov.ru/news/59210/>. (In Russ.)

23. Natsional'nyi proekt “Turizm i industriia gostepriimstva” [National Project “Tourism and Hospitality Industry”]. Retrieved from: <https://roscongress.org/knowledge/natsionalnyy-proekt-turizm-i-industriya-gostepriimstva/materials/>. (In Russ.)

© Степанов Р.Г., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/voprosy-klassifikaczii-sushhestvennyh-determinant-ocenki-investiczionnyh-reshenij-v-stroitelnoj-sfere/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.24, 330.322.242

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_293



ВОПРОСЫ КЛАССИФИКАЦИИ СУЩЕСТВЕННЫХ ДЕТЕРМИНАНТ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

*Спектор Е.А., аспирант, Российский государственный гуманитарный
университет, г. Москва, Россия*

125047, г. Москва, пл. Миусская, д. 6, стр. 6

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1136-8422>

e-mail: spktrr1337@yandex.ru

Аннотация. Инвестиционные проекты в строительной сфере являются основой функционирования компаний в силу проектной сущностной специфики отрасли в целом. В отличие от многих других отраслей, где основу деятельности хозяйствующих субъектов составляют отлаженные операционные процессы, не требующие постоянной реализации новых проектных инициатив, строительные компании вынуждены регулярно индуцировать строительные проекты, каждый из которых отличается своей уникальной спецификой. Вместе с тем вопросы классификации подобных факторов на стыке экономико-управленческих научных знаний с целью усиления методического и практико-ориентированного инструментария управления и оценки инвестиционных проектов в строительной сфере изучены не в полной мере. В настоящей статье реализована инициатива по идентификации и классификации подобных факторов для формирования базиса развития методов принятия инвестиционных решений в строительной отрасли. Научным результатом является предложенная классификация существенных детерминант оценки инвестиционных решений строительной компании, уточняющая данный процесс посредством формирования оценочной системы координат с целью повышения эффективности принимаемых строительной компанией решений в области проектного инвестиционного менеджмента. Преимуществом авторской классификации является формирование системы факторов, на основе которых строительная компания может создавать внутреннюю управленческую систему оценки и принятия инвестиционных решений. Научная статья является частью диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, посвященной развитию механизма принятия инвестиционных решений строительной компании в условиях макроэкономической турбулентности.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционные проекты, проектный менеджмент, строительство, строительная отрасль, инвестиционные решения.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Спектор Е.А. Вопросы классификации существенных детерминант оценки инвестиционных решений в строительной сфере // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 293–308. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_293.

Статья поступила в редакцию: 15.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 21.05.2026 г. Принята к публикации: 22.05.2026 г.

ISSUES OF CLASSIFICATION OF ESSENTIAL DETERMINANTS OF INVESTMENT DECISION EVALUATION IN THE CONSTRUCTION SECTOR

*Spektor E.A., Postgraduate Student, Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russia*

125047, Moscow, Miusskaya sq., 6, building 6

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1136-8422>

e-mail: spktrr1337@yandex.ru

Abstract. Investment projects in the construction sector are the basis for the functioning of companies due to the essential design specifics of the industry as a whole. Unlike many other industries, where the basis of the activities of business entities are well-established operational processes that do not require the constant implementation of new project initiatives, construction companies are forced to regularly induce construction projects, each of which has its own unique specifics. At the same time, the issues of classifying such factors at the junction of economic and managerial scientific knowledge in order to strengthen methodological and practice-oriented tools for managing and evaluating investment projects in the construction sector have not been fully studied. This article implements an initiative to identify and classify such factors to form the basis for the development of investment decision-making methods in the construction industry. The scientific result is the proposed classification of the essential determinants of evaluating investment decisions of a construction company, clarifying this process by forming an evaluation coordinate system in order to increase the effectiveness of decisions made by a construction company in the field of project investment management. The advantage of the author's classification is the formation of a system of factors on the basis of which a construction company can create an internal management system for evaluating and making investment decisions. The scientific article is part of the dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences, devoted to the development of the investment decision-making mechanism of a construction company in the context of macroeconomic turbulence.

Key words: investments, investment projects, project management, construction, construction industry, investment decisions.

JEL classification: L74, G31, M10.

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

For citation: Spektor E.A. (2026). Voprosy klassifikatsii sushchestvennykh determinant otsenki investitsionnykh reshenii v stroitel'noi sfere [Issues of classification of essential determinants of investment decision evaluation in the construction sector]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 293–308. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_293. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 15/04/2026. Approved after review: 21/05/2026. Accepted for publication: 22/05/2026.

Введение

Строительная отрасль и реализуемые в ее рамках инвестиционно-строительные проекты характеризуются повышенной чувствительностью к стадиям экономического цикла, проводимым денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политикам, платежеспособному спросу населения и бизнеса. Дополнительная комплексность строительных проектов обеспечивается их внутренними характеристиками, связанными с особенностями финансирования, длительностью производственного цикла, высокой стоимостью конечного продукта строительной инициативы, дифференцированными типами проектов и другими факторами, в том числе зависящими от обозначенных выше внешних конъюнктурных условий.

Современная архитектура российской экономики предполагает высокую степень неопределенности, вызванную во многом неконтролируемыми и непредсказуемыми внешними условиями, влияющими на макроэкономический контур страны и, как следствие, повышающими непредсказуемость реализации строительных проектов в терминах их эффективности для строительных компаний.

Вышеуказанные базисные условия функционирования российских строительных компаний на современном этапе, создающие существенные риски как со стороны спроса, так и со стороны предложения, детерминируют повышенную актуальность развития комплексного механизма оценки и принятия инвестиционных решений строительной компании в условиях макроэкономической нестабильности, методическую основу которого в том числе составляют факторы и составляющие оценки инвестиционных решений в строительной сфере. Таким образом *целью* настоящего исследования является разработка классификации существенных детерминант оценки инвестиционных решений в строительной сфере, уточняющей комплексный процесс такой оценки с целью повышения эффективности принимаемых строительной компанией решений в области проектного инвестиционного менеджмента.

Обзор литературы

Вопросы проектного менеджмента в строительной сфере и соответствующие факторы, влияющие на оценку инвестиционных решений и строительных проектов, в основном, изучаются с позиции анализа факторов риска реализации строительных проектов и особенностей инвестиционной

деятельности в данной сфере. При этом, изолировано, оценочные факторы, детерминирующие принятие тех или иных решений в части реализации строительного проекта и оценки его эффективности изучены не в должной мере, особенно в части текущего макроэкономического и отраслевого контекста в России.

В научной статье А.В. Воронина и В. Йетишкина строительная отрасль и соответствующие инвестиционные решения в данной сфере анализируется с позиции согласования с общим экономическим развитием региона через механизм ГЧП. Авторы отмечают, что основными факторами обеспечения такой синхронизации выступают инфраструктурные и кадровые детерминанты, а также поддержка отрасли со стороны государства через совместные проекты [1].

Исследователи М.О. Габриелян и О.Б. Третьяков предлагают оценивать строительные проекты в том числе с позиции риск-ориентированного подхода и выделяют внешние и внутренние источники риска, а также синхронизируют их по степени управляемости со стороны строительной компании [2]. Дедуктивно из исследования возможно выделить макроэкономические, технические и финансовые риски реализации строительных проектов. Подход к классификации факторов успешности и устойчивости реализации строительного проекта, выделяющий внешние и внутренние детерминанты, а также акцентирующий внимание на финансовом профиле строительного проекта и соответствующих детерминантах встречается и в работе Л.А. Каверзина [8].

Схожим исследованием, посвященным рискам строительства применительно к конкретным типам проектов строительства транспортной инфраструктуры является работа Н.В. Капустиной, Е.А. Ступниковой, О.А. Олениной, М.М. Герасимова [4]. Авторами предложена классификация рисков в соответствии с фазами жизненного цикла и выделены специфические для данного типа проектов факторы риска, например, риск некорректного прогнозирования объемов перевозок, а также общие риски, такие как политические, санкционные и финансовые. Схожим исследованием является работа Е.М. Мазница и А.С. Денисова, где авторы систематизируют оценочные факторы строительного проекта по трем вышеуказанным стадиям жизненного цикла [6]. При этом указанное исследование расширяет спектр применимости результатов на прочие виды инвестиционных проектов в строительстве и не концентрируется исключительно на проектах в сфере транспортной инфраструктуры.

В более широком исследовании особенностей оценки строительных проектов и соответствующих инвестиционных решений М.И. Львовой и Ю.А. Долгих формируется система координат особенностей проектов в строительной сфере, в которой выделяются четыре ключевых измерения: конкретные временные рамки, ресурсная ограниченность и зависимость,

целевая ориентация и уникальность конечного продукта строительства [5]. В этой плоскости авторами предлагается оценивать подобные проекты и принимать соответствующие управленческие решения по их реализации.

Ряд прочих научных исследований российских авторов, опубликованных в разные временные периоды, в целом имеют схожие методические подходы к анализу процесса оценки и принятий решений в контексте проектной реализации в строительной отрасли и преимущественно рассматривают соответствующие факторы через призму классификации по стадиям жизненного цикла, внешним и внутренним условиям, риск-факторам, а также выделяют значимость технологических аспектов и инноваций с точки зрения повышения эффективности конечных результатов строительного проекта [3, 7, 9, 10].

Гораздо более точечный характер исследования детерминант, влияющих на оценку и принятие решений в области реализации строительных инвестиционных проектов демонстрируют актуальные зарубежные исследования. В частности, проведенное на данных нескольких сотен строительных компаний из сектора СМП исследование В.Н. Хуана показывает, что наибольший вклад в эффективность управления и реализацией строительных проектов оказывают детерминанты внешней и макросреды, а также уникальные технологические преимущества конкретной организации, что подтверждается соответствующей панельной регрессией [16].

В другом исследовании С. Джонсона авторы приходят к выводу, что преимущественное развитие строительной отрасли обеспечивается за счет частных инвестиций и финансирования компаний МСП, что определяет значимость таких факторов, как стоимость и доступность финансирования, а также управление проектными рисками катастроф и технических проблем на стадии строительства и ввода в эксплуатацию [12]. Также делается вывод о критической значимости интегрирования риск-менеджмента в общую систему управления бизнес-процессами строительной компании, а не функционирования ее, как отдельной точечной системы.

Достаточно актуальным зарубежным научным трендом в предметной области исследования является построение комплексных управленческих фреймворков и систем оценки строительных проектов, их рисков и факторов эффективности реализации [11; 13; 14], базирующихся на сложном сочетании множества факторов риска и оценочных детерминант реализации строительного проекта, а также применение методов многокритериальной классификации [15]. В российской научной практике схожего исследовательского контекста в научных работах не регистрируется, чем, в том числе, обусловлена актуальность разработок в рамках настоящей статьи и последующих работ, посвященных развитию механизма оценки инвестиционных решений в строительной сфере с учетом специфики внешних условий в России.

Результаты анализа существующих научных статей и материалов по предметной области настоящего исследования показывают фрагментированность и несистемность обобщения значимых детерминант, влияющих на оценку инвестиционных решений и проектов в строительной отрасли. Большая часть классификационных подходов предполагает систематизацию оценочных проектных детерминант в строительстве по двум ключевым направлениям: внешние и внутренние; в соответствии со стадиями жизненного цикла реализации проекта. При этом, сам спектр конкретных факторов не раскрывается в той точечной мере, в которой они могут стать частью системы оценки проектных решений внутри строительной компании и приводится в общем виде. Ряд зарубежных исследований, напротив, концентрируются на оценке точечных детерминант и их значимости без широкого обобщения и систематизации.

Результаты также показывают, что современные условия повышенной неопределенности и турбулентности в России, как на макро, так и на отраслевом уровне, учитываются не в полной мере, что снижает практическую применимость данных факторов с точки зрения выстраивания управленческой системы оценки инвестиционных решений строительной компании. Вышесказанное обосновывает и подчеркивает актуальность разработки концептуальной классификации таких факторов с целью повышения эффективности процесса оценки инвестиционных решений в строительстве.

Материалы и методы

Теоретический характер настоящей статьи обуславливает использование дифференцированных логико-теоретических методов, направленных на комплексную оценку разработанности исследуемого объекта и развитие существующего понятийного аппарата через приращение научного знания. Методической базой исследования выступают научные статьи и публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные изучению вопросов оценки инвестиционных решений строительной компании, подвергающиеся критическому анализу и осмыслению.

Таким образом сущность настоящего исследования предполагает преимущественное использование общенаучных методов познания, таких как анализ, обобщение, систематизация и классификация. Использование данных методов обусловлено необходимостью теоретического анализа существующих научных разработок по исследуемой предметной области, обобщения ключевых выводов и их систематизации в единую конструкцию с целью формирования авторской классификации.

Результаты и обсуждение

Строительная отрасль и основной конечный продукт ее функционирования – строительные проекты различного характера – чрезвычайно многогранны и подвержены влиянию широкого спектра условий макроэкономического, отраслевого и внутреннего характера.

Помимо прочего, процесс оценки инвестиционных решений и строительных проектов с управленческой точки зрения осложняется широким спектром типов таких проектов, характеризующихся своими уникальными свойствами, спецификой и особенностями, которые можно разделить на следующие категории:

- проекты в области жилищного строительства;
- проекты по строительству коммерческой недвижимости;
- промышленные проекты;
- проекты строительства инфраструктуры, в том числе социальной;
- проекты в области энергетики и нефтегазовой отрасли.

В совокупности, указанные условия существенно расширяют спектр факторов, которые каждая строительная компания должна учитывать в системе разработки и принятия решений в части проектной реализации в каждом конкретном случае и делают данный перечень трудно идентифицируемым и измеримым на практике. С целью повышения эффективности системы оценки инвестиционных решений строительной компании на современном этапе функционирования строительной отрасли в условиях сложившейся неопределенности предлагается разработка классификации, агрегирующей значимые факторы на всех трех уровнях оценочной иерархии – макро, мезо и микро – и синтезирующей комплекс научно-практических знаний по данной проблематике.

Первый макроуровень классификации предполагает учет факторов внешней среды, связанных с состоянием экономики, финансового рынка и стоимостью фондирования. Для высокоциклической строительной отрасли, где шоки спроса и предложения, вызванные указанными внешними условиями, имеют более высокую по сравнению с прочими отраслями интенцию на оценку инвестиционных решений и их эффективность, критически важно учитывать оценочные макро-детерминанты.

Второй мезоуровень предлагаемой классификации учитывает широкий спектр системных отраслевых особенностей и детерминант, влияющих на эффективность инвестиционных проектов строительных компаний. Системная значимость учета и контроля внутриотраслевых переменных следует как из общей логики классификации на принципе дедуктивного подхода, так и из вышеобозначенных особенностей и комплексностей анализируемой сферы деятельности.

Последний микроуровень классификации принимает во внимание уникальные составляющие конкретного хозяйствующего субъекта во всем многообразии его исключительных свойств и характеристик, связанных с организацией внутренних бизнес-процессов, финансовым состоянием, интеллектуальным и человеческим капиталом. Дополнительным оценочным фактором, представленным в классификации, является сентимент-уровень доверия к Центральному банку и эффективности проводимой денежно-

кредитной политики. Указанный фактор выделяется в отдельную категорию и не включается в первый макроуровень классификации по причине преимущественно качественной природы, а также из соображений, связанных с тем, что уровень инфляционных ожиданий, в том числе, определяется доверием к регулятору и выступает производным показателем. Как показывает исследование А. Матевосовой, повышение доверия к эффективности монетарных инструментов усиливает положительный эффект снижения инфляционных ожиданий и индуцирует нормализацию инфляции в стране [7].

В свою очередь это повышает предсказуемость инфляционной траектории и расширяет возможности Центрального банка по снижению ключевой ставки, что дает значимый прирост спроса на продукцию строительной отрасли со стороны разнообразных экономических агентов через снижение стоимости капитала. Принимая во внимание повышенную чувствительность строительной отрасли к стоимости капитала внутри финансовой системы как с точки зрения привлечения проектного фондирования для непосредственного строительства и корпоративного финансирования текущей деятельности, так и с позиции влияния на инвестиционный и потребительский спрос на объекты капитального строительства, включение в классификацию предложенного фактора доверия уточняет спектр детерминант, значимо влияющих на инвестиционные решения строительной компании.

Представляется, что включение данного фактора в классификацию обоснованно еще и тем, что уровень доверия к монетарной эффективности управления инфляцией снижается в последние годы, что представлено на рисунке 1, что в свою очередь повышает неопределенность функционирования строительной отрасли в целом и реализации соответствующих строительных проектов, а значит и их оценки в системе корпоративного инвестиционного менеджмента компаний.

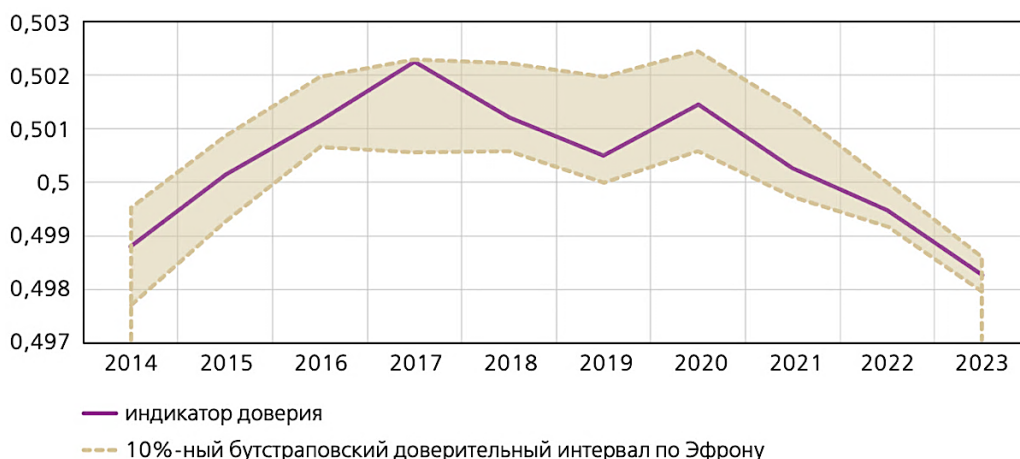


Рис. 1. Индикатор доверия к Банку России (2014–2023)

Источник: составлено автором по материалам [7]

Fig. 1. Indicator of trust in the Bank of Russia (2014–2023)

Source: compiled by the author based on the materials [7]

Обобщая вышесказанное предлагается формирование концептуальной классификации существенных детерминант оценки инвестиционных решений в строительстве, представленной на рисунке 2.

Классификация состоит из трех основных блоков, характеризующих факторы, влияющие на инвестиционные решения на уровне макроэкономического, отраслевого и внутреннего по отношению к компании контура. В свою очередь указанные блоки факторов разделены на конкретные подблоки, включающие точечные детерминанты, которые будут подробно раскрыты далее. Также отметим, что блоки факторов и соответствующие им подблоки представлены в соответствии с убыванием возможностей управления со стороны конкретной строительной компании по мере движения к факторам макроуровня.

Таким образом классификация позволяет идентифицировать и оценивать весь спектр значимых факторов, влияющих на оценку эффективности и принятие инвестиционных решений строительной компании в разрезе детерминант разной иерархической сущности.



Рис. 2. Авторская классификация существенных детерминант оценки инвестиционных решений в строительной сфере

Источник: составлено автором

Fig. 2. Author's classification of significant determinants for assessing investment decisions in the construction sector

Source: compiled by the author

Рассмотрим конкретные факторы, лежащие внутри каждого из подблоков трех основных блоков классификации. Фактор доверия к эффективности монетарной политики Центрального банка и управления инфляцией в классификации представлен обособленно и был подробно раскрыт ранее. В таблице 1 ниже раскрыты факторы блока, характеризующего макроуровень функционирования строительной компании и оценки ее инвестиционных решений.

Таблица 1
Факторы макро-оценочного блока и соответствующих подблоков
Table 1

Factors of the macro-evaluation block and corresponding sub-blocks

Подблоки факторов	Факторы
Факторы политической и правовой природы (А1)	1) Санкционное давление и необходимость импортозамещения оборудования, сырья, материалов, ПО (А1.1) 2) Законодательные изменения и регуляторные нормы (А1.2) 3) Налоговая политика (А1.3)
Макроэкономические факторы (А2)	1) Ключевая ставка и стоимость фондирования (А2.1) 2) Инфляция и инфляционные ожидания (А2.2) 3) Платежеспособный спрос и уровень доходов (А2.3)
Факторы институционального характера (А3)	1) Государственные приоритеты в области строительства (А3.1) 2) Меры государственной поддержки отрасли и спроса (А3.2)
Факторы социально-демографической природы (А4)	1) Доступность квалифицированной рабочей силы (А4.1) 2) Численность населения, его состав и структура (А4.2)

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

В таблице 2 раскрыты факторы блока, характеризующего мезо, или отраслевой, уровень функционирования строительной компании и оценки ее инвестиционных решений.

Таблица 2
Факторы мезо-оценочного блока и соответствующих подблоков
Table 2

Factors of the meso-evaluation block and corresponding sub-blocks

Подблоки факторов	Факторы
Факторы рыночного характера (Б1)	1) Конъюнктура строительного рынка в целом и в конкретном регионе присутствия (Б1.1) 2) Стоимость и доступность строительных материалов (Б1.2)
Технологические факторы (Б2)	1) Уровень развития строительной инфраструктуры, в том числе инженерных сетей и коммуникаций (Б2.1) 2) Доступность современного производственного оборудования и строительной техники (Б2.2)
Факторы, отражающие ресурсообеспеченность и логистику (Б3)	1) Развитость и стабильность цепочек поставок сырья и материалов (Б3.1) 2) Диверсификация поставщиков, уровень собственной обеспеченности сырьем и материалами (Б3.2)
Факторы, характеризующие уровень конкуренции (Б4)	1) Количество игроков в аналогичной нише / регионе (Б4.1) 2) Структура строительного рынка в регионе присутствия (Б4.2)

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

В представленной ниже таблице 3 раскрыты факторы блока, характеризующего микроуровень функционирования строительной компании и оценки ее инвестиционных решений.

Таблица 3

Факторы микро-оценочного блока и соответствующих подблоков

Table 3

Factors of the micro-assessment block and corresponding sub-blocks

Подблоки факторов	Факторы
Финансовые факторы (B1)	1) Структура финансирования строительства и деятельности компании (B1.1) 2) Эффективность управления элементами оборотного капитала (B1.2) 3) Эффективность системы бюджетирования и калькуляции себестоимости строительства (B1.3)
Факторы, связанные с управлением и соответствующими процессами (B2)	1) Регламентации системы проектного менеджмента и ее зрелость (B2.1) 2) Наличие системы риск-менеджмента и мониторинга строительства (B2.2)
Факторы, характеризующие кадровый и человеческий потенциал (B3)	1) Уровень развитости человеческого капитала в части управленческого и операционного персонала (B3.1) 2) Скорость принятия решений и уровень бюрократизации (B3.2)
Факторы, связанные с технологическими аспектами и проектной технической составляющей (B4)	1) Наличие уникальных технологий проектирования и строительства (B4.1) 2) Гибкость и адаптивность строительных проектов под изменяющиеся условия (B4.2) 3) Универсальность проектных решений, их типовой или уникальный характер (B4.3)

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

Разработанная классификация формирует систему координат существенных факторов оценки инвестиционных решений в строительстве и позволяет строительной компании выстраивать внутреннюю систему и соответствующие управленческие процессы оценки ее инвестиционных решений.

Представляется, что предложенная классификация имеет следующие основные преимущества для строительных компаний:

- предоставляет существенные для инвестиционных строительных проектов и решений оценочные факторы на всех значимых уровнях: макро, мезо и микро;
- позволяет строительным компаниям выстраивать внутреннюю систему оценки и принятия инвестиционных решений на базе широкого

спектра внешних и внутренних детерминант, стратегических и тактических факторов;

– более полно учитывает текущие особенности функционирования строительного рынка и макроэкономическую конъюнктуру в России.

Одним из ограничивающих условий практического применения предложенной классификации является непосредственное измерение представленных факторов на уровне конкретной организации и строительного проекта в силу качественного характера некоторых детерминант. Указанный недостаток может быть нивелирован через применение экспертных методов измерения качественных детерминант, но более эффективно через имплементацию методов многокритериального принятия решений и оценки. Соответствующим разработкам будут посвящены последующие научные работы автора.

Приращение научного знания в этой части соответствует научным трендам авторитетных публикаций зарубежных авторов последних двух лет, которые в том числе были рассмотрены в настоящем исследовании ранее, а также формирует условия развития комплексных систем оценки инвестиционных решений в строительстве, которые активно разрабатываются в зарубежной литературе в последние годы.

Выводы

В рамках настоящего исследования разработана классификация существенных детерминант оценки инвестиционных решений строительной компании, уточняющая данный процесс посредством формирования оценочной системы координат с целью повышения эффективности принимаемых строительной компанией решений в области проектного инвестиционного менеджмента.

Оценочные детерминанты в предложенной классификации подразделяются на три блока в соответствии с иерархическими уровнями, а именно макро, мезо и микро, в свою очередь интегрирующие в себе подблоки и соответствующие точечные факторы. В результате, формируется матрица из 29 детерминант оценки инвестиционных решений и строительных проектов, покрывающая все значимые параметры и особенности реализации строительного проекта. Важнейшим преимуществом разработанной классификации, помимо прочих, является формирование системы факторов, на основе которых строительная компания может создавать внутреннюю управленческую систему оценки и принятия инвестиционных решений.

Основная цель, которую позволяет достичь разработанная классификация, заключается в совершенствовании механизма принятия инвестиционных решений строительной компании, что достигается за счет построения на базе выделенных факторов целостной системы оценки и мониторинга инвестиционных решений на уровне конкретной компании.

Предложенная классификация становится основой разработки авторского механизма оценки и принятия инвестиционных решений в строительной сфере в условиях макроэкономической нестабильности, как базовая система координат для создания управленческой оценочной системы на всех стадиях реализации строительного проекта, что будет реализовано в последующих научных статьях автора в рамках диссертационного исследования на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

Литература

1. Воронин А.В., Йетишкин В. Факторы согласованного развития строительства и экономики региона // Экономика и предпринимательство. 2020. № 12 (125). С. 604–607. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.125.12.119>.
2. Габриелян М.О., Третьяков О.Б. Классификация рисков в инвестиционно-строительной деятельности // Вестник университета. 2016. № 5. С. 60–67.
3. Жариков И.С., Мотунова М.С. Классификация рисков в инвестиционно-строительной деятельности // Наукоемкие технологии и инновации: Сборник докладов Международной научно-практической конференции, посвященной 65-летию БГТУ им. В.Г. Шухова. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2019. Ч. 3. С. 18–22.
4. Капустина Н.В., Ступникова Е.А., Оленина О.А., Герасимов М.М. Классификация факторов риска инвестиционных проектов развития транспортной инфраструктуры // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 126–130. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-1-126-130>.
5. Львова М.И., Долгих Ю.А. Теоретические аспекты инвестиционных проектов в сфере строительства // Вестник Академии знаний. 2022. № 53(6). С. 173–180.
6. Мазница Е.М., Денисова А.С. Инвестиционные проекты в строительстве и факторы, влияющие на их функционирование // Sciences of Europe. 2016. № 9–1(9). С. 39–41.
7. Матевосова А. Моделирование доверия к центральному банку на основе сентимент-анализа // Деньги и кредит. 2025. Т. 84. № 1. С. 3–25.
8. Каверзина Л.А., Черутова М.И., Нужина И.П., Литвин Е.А. Факторы устойчивого развития инвестиционно-строительного бизнеса: финансово-экономический аспект // Известия Байкальского государственного университета. 2022. Т. 32, № 4. С. 701–710. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32\(4\).701-710](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32(4).701-710).
9. Хрусталева Б.Б., Конкин А.Н. Факторы, влияющие на инновационно-инвестиционную деятельность в строительной отрасли //

International Agricultural Journal. 2019. Т. 62, № 4. С. 23.
<https://doi.org/10.24411/2588-0209-2019-10098>.

10. Эльгукаева Л.А., Бекова З.И., Хаджимурадова Т.Х. Анализ факторов принятия инвестиционного решения // Индустриальная экономика. 2023. № 1. С. 178–182. https://doi.org/10.47576/2712-7559_2023_1_178.

11. Mostofi F., Bahadır Ü., Tokdemir O.B., Toğan V., Yepes V. Enhancing strategic investment in construction engineering projects: A novel graph attention network decision-support model // Computers & Industrial Engineering. 2025. Vol. 203. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2025.111033>.

12. Cassidy L., Ibidun A. Lee B., Jabeen H., Kataria S., Marome W., Zerjav, B., Arefian F. Private sector investment decisions in building and construction: increasing, managing and transferring risks. 2013. 55 p. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3479.2084>.

13. Hosseini K., Javid Y. Enhancing risk assessment in sustainable construction projects: A hybrid neutrosophic-based decision-making framework // Journal of Cleaner Production. 2025. Vol. 525. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146395>.

14. Chang L., Zhao S. Risk evaluation of prefabricated building construction based on PTF-VIKOR of prospect theory, Alexandria Engineering Journal, Vol. 115. 2025, P. 147-159. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2024.12.010>.

15. Ustinovichius L., Shevchenko G., Kochin D., Simonaviciene R. Classification of the Investment Risk in Construction. In: Luo, Y. (eds) Cooperative Design, Visualization, and Engineering. 2007. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 4674. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-74780-2_25.

16. Xuan V.N. Determinants of the construction investment project management performance: Evidence at Vietnam small and medium sized enterprises // Journal of Project Management. 2020. Vol. 5. <https://doi.org/10.5267/j.jpjm.2020.5.002>.

References

1. Voronin, A.V., Ietishkin, V. (2020). Faktory soglasovannogo razvitiia stroitel'stva i ekonomiki regiona [Factors of coordinated development of construction and the regional economy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 12(125), 604–607. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.125.12.119>. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Gabrielian, M.O., Tret'iakov, O.B. (2016). Klassifikatsiia riskov v investitsionno-stroitel'noi deiatel'nosti [Classification of risks in investment and construction activities]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 5, 60–67. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Zharikov, I.S., Motunova, M.S. (2019). Klassifikatsiia riskov v investitsionno-stroitel'noi deiatel'nosti [Classification of risks in investment and

construction activities]. Naukoemkie tekhnologii i innovatsii: Sbornik dokladov Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posviashchennoi 65-letiiu BGTU im. V.G. Shukhova [High Technologies and Innovations: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 65th Anniversary of BSTU named after V.G. Shukhov], Part 3, 18–22. Belgorod: Belgorodskii gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet im. V.G. Shukhova. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Kapustina, N.V., Stupnikova, E.A., Olenina, O.A., Gerasimov, M.M. (2020). Klassifikatsiia faktorov riska investitsionnykh proektov razvitiia transportnoi infrastruktury [Classification of risk factors of investment projects for transport infrastructure development]. Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski [State and Municipal Management. Scholar Notes], 1, 126–130. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-1-126-130>. (In Russ., abstract in Eng.)

5. L'vova, M.I., Dolgikh, Iu.A. (2022). Teoreticheskie aspekty investitsionnykh proektov v sfere stroitel'stva [Theoretical aspects of investment projects in the field of construction]. Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge], 53(6), 173–180. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Maznitsa, E.M., Denisova, A.S. (2016). Investitsionnye proekty v stroitel'stve i faktory, vliiaushchie na ikh funktsionirovanie [Investment projects in construction and factors affecting their functioning]. Sciences of Europe, 9-1(9), 39–41. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Matevosova, A. (2025). Modelirovanie doveriia k tsentral'nomu banku na osnove sentiment-analiza [Modeling trust in the central bank based on sentiment analysis]. Den'gi i kredit [Money and Credit], 84(1), 3–25. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Kaverzina, L.A., Cherutova, M.I., Nuzhina, I.P., Litvin, E.A. (2022). Faktory ustoichivogo razvitiia investitsionno-stroitel'nogo biznesa: finansovo-ekonomicheskii aspekt [Factors of sustainable development of investment and construction business: financial and economic aspect]. Izvestiia Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of Baikal State University], 32(4), 701–710. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32\(4\).701-710](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32(4).701-710). (In Russ., abstract in Eng.)

9. Khrustalev, B.B., Konkin, A.N. (2019). Faktory, vliiaushchie na innovatsionno-investitsionnuiu deiatel'nost' v stroitel'noi otrasli [Factors affecting innovation and investment activity in the construction industry]. International Agricultural Journal, 62(4), 23. <https://doi.org/10.24411/2588-0209-2019-10098>. (In Russ., abstract in Eng.)

10. El'gukaeva, L.A., Bekova, Z.I., Khadzhimuradova, T.Kh. (2023). Analiz faktorov priniatiia investitsionnogo resheniia [Analysis of factors influencing investment decision-making]. Industrial'naia ekonomika [Industrial Economics], 1,

178–182. https://doi.org/10.47576/2712-7559_2023_1_178. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Mostofi, F., Bahadır, Ü., Tokdemir, O.B., Toğan, V., Yepes, V. (2025). Enhancing strategic investment in construction engineering projects: A novel graph attention network decision-support model. *Computers & Industrial Engineering*, 203. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2025.111033>. (In Eng.)

12. Cassidy, L., Ibidun, A., Lee, B., Jabeen, H., Kataria, S., Marome, W., Zerjav, B., Arefian, F. (2013). Private sector investment decisions in building and construction: increasing, managing and transferring risks, 55. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3479.2084>. (In Eng.)

13. Hosseini, K., Javid, Y. (2025). Enhancing risk assessment in sustainable construction projects: A hybrid neutrosophic-based decision-making framework. *Journal of Cleaner Production*, 525. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146395>. (In Eng.)

14. Chang, L., Zhao, S. (2025). Risk evaluation of prefabricated building construction based on PTF-VIKOR of prospect theory. *Alexandria Engineering Journal*, 115, 147–159. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2024.12.010>. (In Eng.)

15. Ustinovichius, L., Shevchenko, G., Kochin, D., Simonaviciene, R. (2007). Classification of the Investment Risk in Construction. In: Luo, Y. (eds). *Cooperative Design, Visualization, and Engineering. CDVE 2007. Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 4674. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-74780-2_25. (In Eng.)

16. Xuan, V.N. (2020). Determinants of the construction investment project management performance: Evidence at Vietnam small and medium sized enterprises. *Journal of Project Management*, 5. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2020.5.002>. (In Eng.)

© Спектор Е.А., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

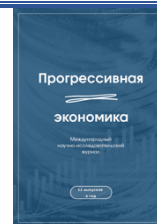
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/vliyanie-czifrovoj-transformaczii-na-finansovye-pokazateli-kompanii-3-napravleniya-effekta/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.4

УДК 336.64

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_309



ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ: 3 НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТА

*Неделько А.Г., аспирант, Кафедра корпоративных финансов и
корпоративного управления, Факультет экономики и бизнеса, Финансовый
университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия
125167, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7221-1224>
e-mail: nedelkoag@yandex.ru*

Аннотация. Цифровая трансформация перестала быть локальной задачей ИТ-блока и закрепились в повестке корпоративных финансов, однако вопрос о том, по каким каналам она влияет на стоимостные показатели компании, остается дискуссионным. Цель работы – систематизировать финансовые механизмы цифровой трансформации и предложить классификацию ее элементов и индикаторов по характеру финансово-экономического эффекта. Гипотеза исследования состоит в том, что обобщенный индекс «уровня цифровизации» скрывает разнородные каналы влияния и потому ограниченно информативен для инвестора и финансового аналитика. Научная новизна заключается в выделении трех взаимоисключающих и совместно исчерпывающих типов цифровой трансформации в зависимости от характера влияния на финансы компании: генерация дохода; повышение операционной эффективности и управление издержками; развитие стратегической цифровой инфраструктуры. Методологическую основу составили теоретический анализ, систематизация российской и зарубежной литературы 2018–2024 гг., сопоставление подходов к измерению цифровой трансформации и элементы текстового анализа корпоративной отчетности. Получены: типология цифровой трансформации с привязкой к финансовым каналам и КРІ; сводка подходов к ее измерению с указанием преимуществ и ограничений; описание прямого сигнального и косвенных финансовых эффектов раскрытия информации о цифровой трансформации. Практическая значимость результатов исследования связана с возможностью применения предложенной классификации при построении факторных моделей оценки влияния цифровой трансформации на капитализацию и финансовые показатели российских публичных компаний. Дальнейшие исследования предполагают эмпирическую проверку предложенной типологии на расширенной выборке.

Ключевые слова: цифровая трансформация, корпоративные финансы, рыночная капитализация, теория сигналов, текстовый анализ, цифровая инфраструктура.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Неделько А.Г. Влияние цифровой трансформации на финансовые показатели компании: 3 направления эффекта // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 309–324. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_309.

Статья поступила в редакцию: 14.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 22.05.2026 г. Принята к публикации: 23.05.2026 г.

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON A COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE: 3 EFFECT DIRECTIONS

*Nedelko A.G., Postgraduate Student, Department of Corporate Finance and
Corporate Governance, Faculty of Economics and Business, Financial University
under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
49/2 Leningradskiy av., Moscow, 125167
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7221-1224>
e-mail: nedelkoag@yandex.ru*

Abstract. Digital transformation has ceased to be a local task of the IT unit and has become entrenched in the corporate finance agenda, however, the question of how it affects the company's cost performance remains debatable. The purpose of the work is to systematize the financial mechanisms of digital transformation and propose a classification of its elements and indicators according to the nature of the financial and economic effect. The hypothesis of the study is that the generalized index of the "level of digitalization" hides diverse channels of influence and is therefore of limited informative value to investors and financial analysts. The scientific novelty lies in the identification of three mutually exclusive and jointly exhaustive types of digital transformation, depending on the nature of the impact on the company's finances: revenue generation; increased operational efficiency and cost management; development of strategic digital infrastructure. The methodological basis is based on theoretical analysis, systematization of Russian and foreign literature in 2018-2024, comparison of approaches to measuring digital transformation and elements of textual analysis of corporate reporting. The following results were obtained: a typology of digital transformation with reference to financial channels and KPIs; a summary of approaches to measuring it, indicating advantages and limitations; a description of the direct signaling and indirect financial effects of disclosing information about digital transformation. The practical significance of the research results is related to the possibility of applying the proposed classification in constructing factor models for assessing the impact of digital transformation on the capitalization and financial performance of Russian public companies. Further research suggests empirical verification of the proposed typology on an expanded sample.

Keywords: digital transformation, corporate finance, market capitalization, signaling theory, textual analysis, digital infrastructure.

JEL classification: G30, G32.

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

For citation: Nedelko A.G. (2026). Vliyaniye tsifrovoy transformatsii na finansovyye pokazateli kompanii: 3 napravleniya effekta [The impact of digital transformation on a company's financial performance: 3 effect directions]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 309–324. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_309. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 14/04/2026. Approved after review: 22/05/2026. Accepted for publication: 23/05/2026.

Введение

За последнее десятилетие масштабы цифровой трансформации на уровне компаний выросли от уровня точечных ИТ-проектов до системного фактора корпоративной стратегии. Согласно данным НИУ ВШЭ, валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики в России выросли с 3,3 трлн руб. в 2017 г. до 6,7 трлн руб. в 2024 г. – более чем в 2 раза [1]. Динамика по годам представлена на рис. 1. Вследствие масштабных трат компаний и государства на цифровизацию все сильнее заметен интерес исследователей к вопросу того, как именно эти инвестиции отражаются на финансовых показателях компаний.

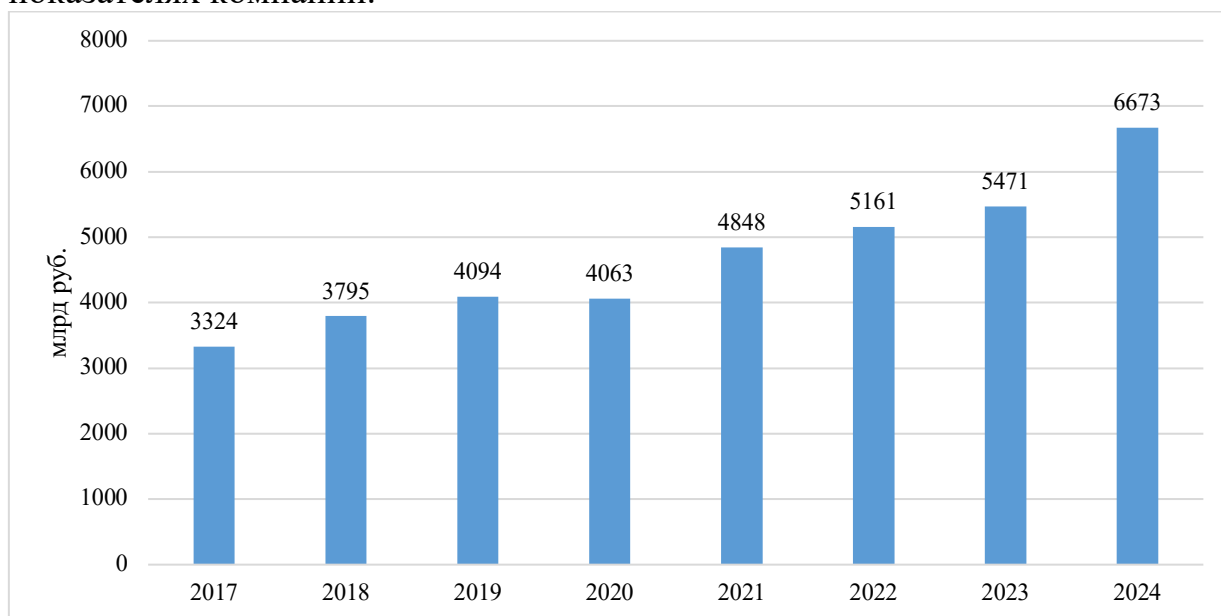


Рис. 1. Валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики в России в 2017–2024 гг., млрд руб.

Источник: составлено автором по данным [1]

Fig. 1. Gross domestic expenditure on the development of the digital economy in Russia, 2017–2024, RUB bn

Source: compiled by the author based on [1]

Несмотря на широкое признание значимости цифровой трансформации, в академической литературе остается открытым вопрос о механизме ее влияния на стоимостные показатели бизнеса. В некоторых исследованиях продемонстрирован положительный эффект цифровизации на прибыльность (выражаемую, как правило, через рентабельность активов) и рыночную капитализацию [2; 3], в других получены нелинейные и разнонаправленные результаты, связанные с отраслевой спецификой, размером компании и стадией трансформации [4]. Одна из причин таких расхождений – использование некоторого агрегированного индекса цифровизации без декомпозиции на финансово значимые компоненты.

Целью настоящей статьи является разработка классификации типов цифровой трансформации и связанных с ними индикаторов с опорой на характер влияния на финансы компании. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: (1) уточнить механизмы прямого и косвенного влияния цифровой трансформации на финансовые показатели компании; (2) систематизировать подходы к измерению цифровой трансформации и оценить их применимость в финансовых исследованиях; (3) предложить типологию элементов цифровой трансформации, согласованную с финансовыми каналами влияния.

Научная новизна настоящей работы состоит в выделении трех составляющих эффекта цифровой трансформации – генерации дохода, повышения операционной эффективности и управления издержками, развития стратегической цифровой инфраструктуры – с привязкой к финансовым каналам и индикаторам, что позволяет уйти от усредненной оценки «уровня цифровизации» в пользу более точной идентификации источников финансового эффекта.

Обзор литературы

Основы изучения эффекта цифровой трансформации на уровне компаний были сформированы на пересечении исследований стратегического менеджмента, информационных систем и корпоративных финансов. В обзоре G. Vial [5] цифровая трансформация определена как процесс, который приводит к изменению ценностного предложения организации при помощи комбинации информационных, вычислительных, коммуникационных и подобных технологий. Verhoef и др. [6] предложили 3-ступенчатую модель корпоративных изменений, связанных с цифровыми технологиями (оцифровка, цифровизация, цифровая трансформация), подчеркивая, что этап цифровой трансформации связан с качественным пересмотром бизнес-модели организации и созданием новых источников выручки. Систематический обзор Hanelt и др. [7] показал, что цифровая трансформация рассматривается в литературе одновременно как технологический, организационный и финансовый феномен. Расширение этого видения дано в работе Gong и Ribiere [8], где акцент сделан на разграничении цифровизации и собственно

трансформации. В соответствии с выводами из существующей литературы для целей настоящей работы под цифровой трансформацией понимается именно такая комбинация внедрения цифровых технологий и организационных изменений, которая приводит к преобразованию бизнес-модели и влияет на финансовые показатели компании.

Финансовая проблематика цифровой трансформации связывается, во-первых, с теорией сигналов М. Спенса [9], объясняющей, как раскрытие информации о компании формирует ожидания инвесторов. К такой важной раскрываемой информации из нефинансовой отчетности относятся и данные о цифровых проектах организации. Во-вторых, для раскрытия финансовой проблематики важную роль играет гипотеза эффективного рынка Ю. Фамы [10], согласно которой все публично доступные сведения, включая нефинансовые, отражаются в ценах акций. Применительно к цифровой трансформации сигнальная и информационная роль раскрытия также обсуждается в работах китайских авторов [2; 3], те же выводы применимы и для российских компаний. Дополнительная интерпретация дана в работе Теесе [11] о динамических способностях: цифровые инициативы рассматриваются как способ перенастройки ресурсной базы организации, что в долгосрочной перспективе формирует ее конкурентные преимущества и, как следствие, приводит к положительным финансовым результатам. Таким образом, ожидается, что цифровая трансформация имеет влияние как на финансы компании, так и на восприятие компании инвесторами и, следовательно, на ее рыночную капитализацию.

Эмпирические исследования российских компаний (В.А. Черкасова, Г.А. Слепушенко [12]) фиксируют значимое, но неоднородное влияние цифровизации на маржу операционной прибыли, ROA и ROE; на более широкой международной выборке М.А. Молодчик и др. [13] показывают связь индикаторов цифрового присутствия компании с ее рыночной стоимостью. М.К. Ценжарик и др. [14] подчеркивают необходимость различать инфраструктурные и продуктовые цифровые инвестиции при оценке их финансовых результатов. Зарубежные работы по публичным китайским компаниям [2; 4; 15] фиксируют положительное влияние цифровой трансформации на скорость подстройки структуры капитала под целевой уровень, на совокупную факторную производительность, а также на раскрытие финансовой информации. Исследование Е.А. Федоровой и др. [16] по выборке компаний КНР и США демонстрирует, что направление и сила эффекта цифровой трансформации на цены акций имеют отраслевую специфику.

Параллельно развивается направление исследований, посвященное инфраструктурной природе цифровых платформ и архитектур, а именно тому, как цифровая инфраструктура (технологическая составляющая цифровой трансформации) влияет на бизнес-модель и финансы компании. Tilson и др.

[17] еще в 2010 г. подчеркнули важность цифровых технологий для модернизации и при этом продемонстрировали двойственный характер цифровой инфраструктуры (комбинацию стабильности и изменчивости), вследствие которого инфраструктурные изменения необязательно приводят к быстрым финансовым результатам и требуют анализа в том числе и долгосрочных эффектов. Эту линию продолжают Gong и Ribiere [8], которые показали, что цифровая трансформация – это длительный динамический процесс с разными стадиями зрелости, и значимый эффект на бизнес организации достигается при переходе на соответствующую стадию зрелости (эффект скорее долгосрочный). В более актуальных работах авторы из КНР [18; 19] подтверждают влияние цифровой трансформации на качество отчетности компании, связывая тем самым цифровую трансформацию в том числе и с областью корпоративных финансов. На уровне организации такие авторы, как Okuda и Uchihira [20], а также Д. Плеханов и др. [21], предлагают модели изменения конфигурации организационной и бизнес-структуры компании вследствие цифровой трансформации, в которых финансовая отдача от цифровых проектов зависит от согласованности с бизнес-моделью: при несоответствии направления изменений бизнес-модели организации и целей внедрения цифровых технологий результат может быть неблагоприятным для организации. В контексте настоящего исследования подобные выводы подтверждают необходимость рассматривать цифровую трансформацию не в агрегации, а сегментируя по тем ее составляющим, которые различным образом влияют на бизнес-модель и финансы компании.

Таким образом, несмотря на изученность темы цифровой трансформации, в научной литературе остается значимый пробел в части сегментации и более гранулярного разложения эффекта цифровой трансформации на финансовые показатели компании. При этом такой более детальный анализ является логическим продолжением текущих направлений исследований, так как в существующих работах уже отмечается неоднородность эффектов цифровой трансформации. Как следствие, настоящее исследование заполняет этот пробел и предлагает классификацию аспектов цифровой трансформации на основании каналов проявления финансового эффекта.

Материалы и методы

Методологическая стратегия работы состоит из трех этапов. На первом проведен теоретический анализ и систематизация публикаций по цифровой трансформации в корпоративных финансах. В выборку вошли работы, индексируемые в Scopus, Web of Science и РИНЦ, опубликованные преимущественно в 2018–2024 гг., а также отчетные публикации ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) и НИУ ВШЭ. Отбор работ производился на основании релевантности тематике финансовых

эффектов цифровой трансформации и наличия воспроизводимой эмпирической базы или теоретических выводов.

На втором этапе выполнено сопоставление подходов к оценке уровня или состояния цифровой трансформации. Сравнение проведено по единому набору параметров: тип источника данных, степень объективности, чувствительность к манипулированию, применимость к российским публичным компаниям, связь с финансовой отчетностью. Результаты обобщены в таблице 2.

На третьем этапе проанализированы различные подходы к оценке уровня цифровой трансформации, которые предлагаются в существующей отечественной и зарубежной научной литературе. При этом в контексте темы настоящего исследования предложено объяснение возможных вариантов применения рекомендуемой классификации цифровой трансформации в совокупности с одним из методов оценки ее уровня.

Результаты и обсуждение

Как было отмечено ранее, сам факт раскрытия фактов о цифровой трансформации в годовых отчетах и пресс-релизах является нефинансовой информацией, которая учитывается инвесторами при формировании цен акций и таким образом влияет на рыночную капитализацию. Однако помимо эффекта на капитализацию цифровая трансформация воздействует непосредственно на внутренние финансовые показатели компании.

Так, в литературе устойчиво выделяются следующие каналы проявления прямого эффекта цифровой трансформации: операционная эффективность и прибыльность (ROA – рентабельность активов, ROE – рентабельность собственного капитала, маржа) [12; 13; 15]; инновационная активность и эффективность инновационных проектов [3]; финансовая прозрачность и качество раскрытий [18; 19]; M&A-активность; ESG-результаты. Через влияние на эти промежуточные метрики и процессы цифровая трансформация воздействует на общее финансовое состояние компании. Исследователи также выделяют финансиализацию – рост доли финансовых активов в портфеле компании, который в ряде работ (например, [22]) рассматривается как побочный, нередко негативный эффект цифровой трансформации, требующий осторожной интерпретации. Совокупное действие этих каналов формирует сложную, нелинейную траекторию влияния на капитализацию (как общий индикатор восприятия компании участниками финансовых рынков), что объясняет противоречивость эмпирических оценок, которые не разделяют различные аспекты цифровой трансформации, а используют единую оценку для всей совокупности составляющих ее процессов.

В ответ на выявленную проблему предлагается новая классификация составляющих цифровой трансформации. Результат классификации состоит из 3 групп и опирается на исходный финансовый смысл цифровых инициатив. В первой группе сосредоточены элементы, ориентированные на генерацию

дохода – получение дополнительной инкрементальной выручки: электронная коммерция, цифровой и таргетированный маркетинг, омниканальные продажи, мобильные платежи и финтех-сервисы, новые цифровые продукты на основе ИИ, API-экономика (например, открытые API-технологии для взаимодействия банков). Это те составляющие цифровой трансформации, которые включают создание самостоятельных цифровых продуктов, имеющих собственную юнит-экономику и в том числе приносящих дополнительный доход компании. Ключевые индикаторы – выручка от цифровых каналов, доля онлайн-продаж, средний чек цифрового клиента, прирост клиентской базы.

Вторая группа включает элементы, направленные на повышение операционной эффективности и управление издержками, то есть на оптимизацию расходов компании: ERP-системы, аналитика больших данных, машинное обучение в процессах, IoT и удаленный мониторинг производственных активов, роботизация, RPA, цифровые двойники. Финансовый эффект здесь проявляется через снижение себестоимости, рост производительности труда, оптимизацию оборотного капитала. Многие компании прибегают и к сокращению персонала по результатам внедрения технологий, существенно повышающих производительность труда. Приоритетные индикаторы для этой группы связаны с операционной маржой, рентабельностью активов (ROA), выручкой на сотрудника, долей автоматизированных процессов.

Третья группа – развитие стратегической цифровой инфраструктуры: облачные платформы и центры обработки данных, кибербезопасность, корпоративные данные и MDM, цифровые архитектуры, унифицированные коммуникации, базовые ИТ-сервисы. Прямой финансовый эффект таких вложений, как правило, растянут во времени и плохо измерим в краткосрочной отчетности, однако они формируют условия для проектов первых двух групп и снижают долгосрочные риски. Например, без обеспечения кибербезопасности на необходимом уровне невозможна стабильная работа цифровых продуктов, отнесенных к первой группе, и возможно увеличение издержек для компании ввиду возможных штрафов в случае утечек данных пользователей. Индикаторы для этой группы (в данном случае в первую очередь технические) – доля ИТ-расходов в выручке, индекс зрелости цифровой архитектуры, метрики надежности и кибербезопасности.

Полная привязка типов цифровой трансформации к финансовым каналам и индикаторам представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Классификация типов цифровой трансформации по характеру
финансово-экономического эффекта**

Table 1

**Classification of digital transformation types by the nature of their financial
impact**

Тип цифровой трансформации	Финансовый канал	Примеры элементов	Финансовые индикаторы
Генерация дохода	Рост выручки, новые потоки доходов, расширение клиентской базы	Электронная коммерция, цифровой маркетинг, финтех, мобильные платежи, омниканальность, API, маркетплейс	Доля цифровой выручки, выручка на цифрового клиента, CAC/LTV, темп прироста онлайн-каналов
Повышение операционной эффективности и управление издержками	Снижение себестоимости, рост производительности, оптимизация процессов	ERP, big data, машинное обучение, IoT, RPA, цифровые двойники, аналитика, автоматизация	Операционная маржа, ROA, выручка на сотрудника, доля автоматизированных операций
Развитие стратегической цифровой инфраструктуры	Долгосрочные стратегические эффекты, снижение рисков, формирование платформенной основы	Облака, ЦОД, кибербезопасность, корпоративные данные, цифровая архитектура, унифицированные коммуникации	Доля ИТ-расходов в выручке, индекс зрелости архитектуры, метрики кибербезопасности и SLA

Источник: составлено автором по данным [5; 6; 12; 13; 15; 18; 23]

Source: compiled by the author based on [5; 6; 12; 13; 15; 18; 23]

Особенность предложенной классификации – взаимоисключающий и совместно исчерпывающий характер групп. Любой содержательный элемент цифровой трансформации может быть отнесен только к одной категории по доминирующему типу финансового эффекта, что упрощает интерпретацию и устраняет дублирование при построении количественных индикаторов. При этом классификация остается открытой к расширению: новые технологии могут включаться в соответствующую группу аналогично тем, что уже представлены в таблице 1.

Применимость классификации к финансовым исследованиям зависит от качества доступных индикаторов. В литературе сложились четыре основные группы методов: текстовый анализ корпоративной отчетности, расчет по количественным данным компании, опросные методы и использование внешних индексов и патентной статистики. Каждая группа имеет свои преимущества и ограничения, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика подходов к измерению цифровой трансформации в финансовых исследованиях

Table 2

Comparison of approaches to measuring digital transformation in financial research

Подход	Источник данных	Преимущества для исследований в области финансов	Ограничения и риски
Текстовый анализ отчетности	Годовые и промежуточные отчеты, пресс-релизы	Сопоставимость с раскрытиями инвесторам; покрытие широкого спектра аспектов; применимость к публичным компаниям	Подверженность манипуляциям менеджмента с текстом отчетов; зависимость от выбора словаря и языковой обработки
Количественные отчетные данные	Финансовая отчетность, баланс, примечания	Объективность; прямая связь с финансовыми показателями; легко включается в эконометрические модели	Ограниченность узким перечнем НМА (нематериальных активов) и ИТ-расходов; неучет процессных и культурных аспектов (т.к. цифровая трансформация – это не только внедрение цифровых технологий само по себе)
Опросные данные	Интервью и опросы среди топ-менеджмента и ИТ-руководителей	Возможность охватить внутренние процессы и зрелость; включение качественных метрик	Субъективность ответов; низкая сопоставимость во времени; невысокая доступность по российским публичным компаниям
Патенты и внешние индексы	Базы патентов, отраслевые рейтинги, индексы цифровизации	Долгосрочная сопоставимость; покрытие инновационной активности	Слабая чувствительность к процессным изменениям; смещение в пользу высокотехнологичных отраслей

Источник: составлено автором по данным [5; 8; 15; 18; 19; 23]

Source: compiled by the author based on [5; 8; 15; 18; 19; 23]

Для российских публичных компаний наиболее перспективна комбинация текстового анализа и количественных индикаторов. Текстовый анализ обеспечивает охват качественных аспектов цифровой трансформации и хорошо согласуется с предложенной классификацией: словари ключевых слов могут быть структурированы по трем выделенным типам, благодаря чему частоты упоминаний становятся индикаторами не «уровня цифровизации» в целом, а конкретного финансового канала. Количественные данные, в свою очередь, позволяют верифицировать эти индикаторы через сопоставление с ИТ-расходами, инвестициями в НМА и финансовыми результатами.

Предлагаемая в настоящем исследовании классификация типов цифровой трансформации более всего согласуется с подходом, основанным на текстовом анализе. При таком подходе исследователь может точно соотнести конкретные ключевые термины с одним из трех выделенных типов цифровой трансформации. Однако данная классификация остается релевантной и в случае применения иных подходов к оценке уровня цифровой трансформации в компании. Например, при использовании метода оценки цифровой трансформации по количественным данным из финансовой отчетности допускается использование информации из примечаний к отчетности для разграничения различных нематериальных активов по ожидаемому эффекту на финансовые параметры. В свою очередь при проведении интервью и опросов на тему цифровой трансформации с участием менеджмента компаний исследователи могут задавать более детальные вопросы о целях цифровой трансформации с точки зрения ожидаемых финансовых эффектов, а также уточнять информацию о внедренных в компании цифровых продуктах и технологиях для правильной классификации типов цифровой трансформации.

Дополнительный контекст дает макроэкономическая картина. По данным НИУ ВШЭ, в 2024 г. облачные сервисы использовали 19,5% организаций, технологии сбора, обработки и анализа больших данных – 8,6%, искусственный интеллект – 4,8% [1, с. 56]. Эти показатели отражают технологии, которые в первую очередь могут попасть в годовые отчеты и, соответственно, в текстовые индикаторы цифровой трансформации российских компаний, либо о таких технологиях в первую очередь можно будет получить информацию из интервью или опросов с топ-менеджментом.

Полученные в этом исследовании результаты согласуются с выводами В.А. Черкасовой и Г.А. Слепушенко [12] о различной чувствительности отдельных финансовых показателей к цифровизации, а также с работами таких авторов, как М.А. Молодчик и др. [13], а также М.К. Ценжарик и др. [14]. Зарубежные исследования, основанные в основном на данных по китайским и американским компаниям [15; 16; 18; 19], подтверждают, что неоднородность результатов в значительной степени снимается, если в моделях используется не агрегированный индекс цифровой трансформации, а декомпозированные индикаторы. Особую роль здесь играет различие продуктовых, процессных и инфраструктурных инициатив, что прямо соответствует предложенной классификации.

Дискуссионным остается вопрос о финансиализации и ее включении в число косвенных каналов. Исследования [22] показывают, что цифровизация может усиливать долю финансовых активов в портфеле компании, что в краткосрочной перспективе ухудшает операционные показатели. Введение третьего класса – стратегической инфраструктуры – позволяет отделить инфраструктурные инвестиции, которые могут давать отложенный эффект, от спекулятивной финансиализации, маскирующей основную деятельность. Тем

самым предложенная классификация одновременно выполняет аналитическую и нормативную функции: она помогает аккуратнее формулировать гипотезы и не смешивать разные по природе механизмы влияния.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать ряд выводов. Во-первых, цифровая трансформация воздействует на финансовые показатели компании и в том числе на рыночную капитализацию по нескольким каналам – прямому сигнальному и косвенным, связанным с прибыльностью, прозрачностью, инновационной активностью, M&A и ESG, а также с потенциальной финансиализацией. Использование агрегированного индекса «уровня цифровизации» без декомпозиции этих каналов ограничивает интерпретируемость результатов и порождает противоречия в эмпирической литературе.

Во-вторых, предложенная классификация типов цифровой трансформации по характеру финансово-экономического эффекта – генерация дохода, повышение операционной эффективности и управление издержками, развитие стратегической цифровой инфраструктуры – обеспечивает взаимоисключающую и совместно исчерпывающую группировку типов цифровой трансформации, позволяющую масштабировать такой подход на цифровые технологии и продукты, которые будут появляться в будущем. Такая структура удобна и релевантна для аналитических задач корпоративных финансов, формирования инвестиционных гипотез и построения факторных моделей. Перспективы дальнейших исследований видятся в эмпирической верификации предложенной типологии на расширенной выборке российских публичных компаний, в том числе с учетом отраслевых эффектов, санкционного фона и нелинейной зависимости капитализации и иных финансовых показателей от инфраструктурных инвестиций.

Литература

1. Индикаторы цифровой экономики: 2026 : краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва : НИУ ВШЭ, 2026. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1110991380.pdf>.
2. Niu Y., Wang S., Wen W., Li S. Does digital transformation speed up dynamic capital structure adjustment? Evidence from China // Pacific-Basin Finance Journal. 2023. Vol. 79. Article 102016. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2023.102016>.
3. Wang Y., He P. Enterprise digital transformation, financial information disclosure and innovation efficiency // Finance Research Letters. 2024. Vol. 59. Article 104707. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104707>.

4. Cheng Y., Zhou X., Li Y. The effect of digital transformation on real economy enterprises' total factor productivity // *International Review of Economics & Finance*. 2023. Vol. 85. P. 488–501. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.02.007>.
5. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, № 2. P. 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
6. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
7. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change // *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58. № 5. P. 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.
8. Gong C., Ribiere V. Developing a unified definition of digital transformation // *Technovation*. 2021. Vol. 102. Article 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>.
9. Spence M. Job market signaling // *The Quarterly Journal of Economics*. 1973. Vol. 87. № 3. P. 355–374.
10. Fama E.F. Efficient capital markets: A review of theory and empirical work // *The Journal of Finance*. 1970. Vol. 25. № 2. P. 383–417.
11. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities // *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, № 1. P. 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
12. Черкасова В.А., Слепушенко Г.А. Влияние цифровизации бизнеса на финансовые показатели российских компаний // *Финансы: теория и практика*. 2021. Т. 25. № 2. С. 128–142. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-2-128-142.
13. Молодчик М.А., Гагарин А.С., Елтышев Р.А. Цифровой образ компании и ее стоимость // *Российский журнал менеджмента*. 2023. Т. 21, № 1. С. 5–22. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.101>.
14. Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2020. Т. 36. № 3. С. 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>.
15. Yang Y., Jin Y., Xue Q. How does digital transformation affect corporate total factor productivity? // *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 67. Article 105850. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105850>.
16. Fedorova E., Aleshina D., Demin I. Industry 4.0: how digital transformation affects stock prices of Chinese and American companies // *European Journal of Innovation Management*. 2024. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2023-0689>.

17. Tilson D., Lyytinen K., Sorensen C. Research commentary Digital infrastructures: The missing IS research agenda // *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21. № 4. P. 748–759. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318>.
18. Gao X. Digital transformation in finance and its role in promoting financial transparency // *Global Finance Journal*. 2023. Vol. 58. Article 100903. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2023.100903>.
19. Han F., Zhang X., Chan K.C., Li Y. Firms' digital transformation and management earnings forecasts: Evidence from China // *Borsa Istanbul Review*. 2023. Vol. 23. № 6. P. 1356–1366. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2023.11.001>.
20. Okuda S., Uchihira N. Digital transformation classification types and evolution process for established companies // *The Human Side of Service Engineering*. 2023. Vol. 108. P. 224–233. <https://doi.org/10.54941/ahfe1003124>.
21. Plekhanov D., Franke H., Netland T.H. Digital transformation: A review and research agenda // *European Management Journal*. 2023. Vol. 41. № 6. P. 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.07.011>.
22. Li S., Yang Z., Tian Y. Unexpected consequence of enterprise digital transformation on financial investments // *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 2024. Vol. 35, № 2. P. 121–134. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22700>.
23. OECD. Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. Paris : OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2019/03/measuring-the-digital-transformation_g1g9f08f.html.

References

1. Indikatory tsifrovoi ekonomiki: 2026 [Indicators of the Digital Economy: 2026]. Abashkin, V.L., Abdrakhmanova, G.I., Vishnevskii, K.O., Gokhberg, L.M. et al. (2026). Moscow: NIU VShE. Retrieved from: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1110991380.pdf>. (In Russ.)
2. Niu, Y., Wang, S., Wen, W., Li, S. (2023). Does digital transformation speed up dynamic capital structure adjustment? Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 79, Article 102016. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2023.102016>. (In Eng.)
3. Wang, Y., He, P. (2024). Enterprise digital transformation, financial information disclosure and innovation efficiency. *Finance Research Letters*, 59, Article 104707. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104707>. (In Eng.)
4. Cheng, Y., Zhou, X., Li, Y. (2023). The effect of digital transformation on real economy enterprises' total factor productivity. *International Review of Economics & Finance*, 85, 488–501. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.02.007>. (In Eng.)
5. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. (In Eng.)

6. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>. (In Eng.)
7. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>. (In Eng.)
8. Gong, C., Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, Article 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>. (In Eng.)
9. Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. (In Eng.)
10. Fama, E.F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383–417. (In Eng.)
11. Teece, D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>. (In Eng.)
12. Cherkasova, V.A., Slepushenko, G.A. (2021). Vliianie tsifrovizatsii biznesa na finansovye pokazateli rossiiskikh kompanii [The impact of business digitalization on financial performance of Russian companies]. *Finansy: teoriia i praktika* [Finance: Theory and Practice], 25(2), 128–142. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-2-128-142>. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Molodchik, M.A., Gagarin, A.S., Eltyshv, R.A. (2023). Tsifrovoy obraz kompanii i ee stoimost' [Digital image of a company and its value]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 21(1), 5–22. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.101>. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Tsenzharik, M.K., Krylova, Iu.V., Steshenko, V.I. (2020). Tsifrovaia transformatsiia kompanii: strategicheskii analiz, faktory vliianiia i modeli [Digital transformation of companies: strategic analysis, influencing factors and models]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika* [St Petersburg University Journal of Economic Studies], 36(3), 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Yang, Y., Jin, Y., Xue, Q. (2024). How does digital transformation affect corporate total factor productivity? *Finance Research Letters*, 67, Article 105850. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105850>. (In Eng.)
16. Fedorova, E., Aleshina, D., Demin, I. (2024). Industry 4.0: how digital transformation affects stock prices of Chinese and American companies. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2023-0689>. (In Eng.)
17. Tilson, D., Lyytinen, K., Sorensen, C. (2010). Research commentary Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318>. (In Eng.)

18. Gao, X. (2023). Digital transformation in finance and its role in promoting financial transparency. *Global Finance Journal*, 58, Article 100903. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2023.100903>. (In Eng.)
19. Han, F., Zhang, X., Chan, K.C., Li, Y. (2023). Firms' digital transformation and management earnings forecasts: Evidence from China. *Borsa Istanbul Review*, 23(6), 1356–1366. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2023.11.001>. (In Eng.)
20. Okuda, S., Uchihira, N. (2023). Digital transformation classification types and evolution process for established companies. *The Human Side of Service Engineering*, 108, 224–233. <https://doi.org/10.54941/ahfe1003124>. (In Eng.)
21. Plekhanov, D., Franke, H., Netland, T.H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.07.011>. (In Eng.)
22. Li, S., Yang, Z., Tian, Y. (2024). Unexpected consequence of enterprise digital transformation on financial investments. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 35(2), 121–134. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22700>. (In Eng.)
23. OECD. (2019). *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/2019/03/measuring-the-digital-transformation_g1g9f08f.html. (In Eng.)

© Неделько А.Г., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

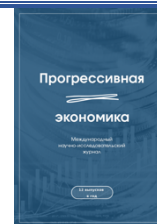
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/nezhidannaya-komponentareshenij-banka-rossii-i-reakciya-kursa-rublya-priznaki-asimmetrii-valyutnogo-kanala-denezhno-kreditnoj-politiki/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.4

УДК 336.711:339.743

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_325



НЕОЖИДАННАЯ КОМПОНЕНТА РЕШЕНИЙ БАНКА РОССИИ И РЕАКЦИЯ КУРСА РУБЛЯ: ПРИЗНАКИ АСИММЕТРИИ ВАЛЮТНОГО КАНАЛА ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ

*Чудопал Н.А., аспирант, Сибирский федеральный университет, г.
Красноярск, Россия*

660041, г. Красноярск, Свободный проспект, д. 79

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8047-4446>

e-mail: nchudopal@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается реакция курса рубля на решения Банка России по ключевой ставке с учетом различия между фактическим изменением ставки и неожиданной компонентой решения. Проблема исследования состоит в том, что прямое сопоставление изменения ставки с последующим движением курса способно исказить интерпретацию валютного канала денежно-кредитной политики. Повышение ставки часто происходит уже после усиления инфляционного, санкционного или валютного давления, поэтому фактическое решение регулятора не всегда является чистым монетарным шоком. Цель статьи заключается в проверке того, получает ли подтверждение симметричная реакция рубля на более жесткие и более мягкие, чем ожидалось, решения Банка России. Гипотеза исследования состоит в том, что реакция рубля на неожиданные ужесточения и смягчения денежно-кредитной политики не является зеркальной. Методология основана на событийном анализе заседаний Совета директоров Банка России, расчете неожиданной компоненты как отклонения фактического изменения ключевой ставки от консенсус-прогноза аналитиков и регрессиях, оцененных МНК с робастными стандартными ошибками. Зависимая переменная представлена изменениями курсов USD/RUB, EUR/RUB, CNY/RUB и индексом FX_combo на горизонтах 1, 5, 10 и 30 дней. Результаты показывают, что фактические повышения ставки часто совпадали с ослаблением рубля, отражая эндогенность решений Банка России. При переходе к неожиданной компоненте более жесткие решения на коротких горизонтах чаще связаны с укреплением рубля, тогда как более мягкие решения не дают устойчивого зеркального ослабления. Научная новизна состоит в акценте на первом участке валютного канала: от монетарного решения к курсовой реакции. Практическая значимость заключается в более точной интерпретации процентных решений Банка России при высокой роли ожиданий и режимных сдвигов валютного рынка.

Ключевые слова: денежно-кредитная политика, ключевая ставка, валютный канал, курс рубля, Банк России, асимметрия, событийный анализ.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Чудопал Н.А. Неожиданная компонента решений Банка России и реакция курса рубля: признаки асимметрии валютного канала денежно-кредитной политики // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 325–343. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_325.

Статья поступила в редакцию: 17.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 21.05.2026 г. Принята к публикации: 23.05.2026 г.

UNEXPECTED COMPONENT OF BANK OF RUSSIA DECISIONS AND THE RUBLE EXCHANGE RATE RESPONSE: EVIDENCE OF ASYMMETRY IN THE MONETARY POLICY EXCHANGE RATE CHANNEL

*Chudopal N.A., Postgraduate Student, Siberian Federal University,
Krasnoyarsk, Russia*

660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, Bldg. 79

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8047-4446>

e-mail: nchudopal@yandex.ru

Abstract. The article examines the response of the ruble exchange rate to Bank of Russia key rate decisions, distinguishing between the actual rate change and its unexpected component. The research problem is that a direct comparison of rate changes and exchange rate movements may distort the monetary policy exchange rate channel. Since rate hikes often occur after inflationary, sanction-related or currency pressure has intensified, the actual decision cannot always be treated as a monetary shock. The purpose is to test whether the ruble responds symmetrically to tighter-than-expected and softer-than-expected Bank of Russia decisions. The hypothesis is that the response to unexpected tightening and easing is not mirror-like. The methodology combines event-study analysis of Bank of Russia Board meetings, calculation of the unexpected component from the analysts' consensus forecast, and OLS regressions with robust standard errors. The dependent variable includes USD/RUB, EUR/RUB, CNY/RUB and FX_combo changes over 1-, 5-, 10- and 30-day horizons. The results show that actual rate hikes coincided with ruble depreciation, reflecting policy endogeneity. With the unexpected component, tighter-than-expected decisions are associated with short-term ruble appreciation, while softer-than-expected decisions do not produce stable mirror depreciation. The scientific novelty is the focus on the first segment of the exchange rate channel: from the policy decision to the exchange rate response. The practical significance is a more accurate interpretation of Bank of Russia rate decisions when expectations and exchange rate regimes are important.

Keywords: monetary policy, key rate, currency channel, ruble exchange rate, Bank of Russia, asymmetry, event analysis.

JEL classification: E52, E58, F31, C32.

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

For citation: Chudopal N.A. (2026). Neozhidannaya komponenta reshenii Banka Rossii i reaktsiya kursa rublya: priznaki asimmetrii valyutnogo kanala denezhno-kreditnoi politiki [Unexpected component of Bank of Russia decisions and the ruble exchange rate response: evidence of asymmetry in the monetary policy exchange rate channel]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 325–343. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_325. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 17/04/2026. Approved after review: 21/05/2026. Accepted for publication: 23/05/2026.

Введение

В российской экономике валютный канал денежно-кредитной политики играет роль, которую трудно переоценить. Курс рубля влияет не только на внешнеторговый баланс, но и на инфляционные ожидания населения и бизнеса, на стоимость импортных товаров, на наполнение бюджета и, в конечном итоге, на общую финансовую устойчивость страны. В условиях высокой зависимости от сырьевого экспорта и периодических внешних шоков этот канал становится одним из ключевых механизмов, через которые решения Банка России транслируются в реальную экономику.

На первый взгляд всё выглядит логично и предсказуемо. Согласно стандартной модели открытой экономики, повышение ключевой ставки должно повышать привлекательность рублёвых активов по сравнению с иностранными, стимулировать приток капитала и тем самым поддерживать укрепление национальной валюты. Снижение ставки, напротив, снижает доходность и создаёт давление на курс в сторону ослабления. Однако эта красивая схема работает гладко лишь при наличии свободного движения капитала, устойчивого доверия к политике регулятора и отсутствии доминирующей роли риск-премии над процентным дифференциалом. В реальной жизни эти условия выполняются далеко не всегда.

Российская практика последних лет наглядно показывает, насколько сильно может исказиться картина. Повышение ключевой ставки Банком России довольно часто происходило уже в условиях усилившегося валютного или инфляционного давления. В таких случаях последующее ослабление рубля – это не результат действия ставки, а скорее предпосылка, которая заставила регулятора ужесточить политику. Получается классическая проблема обратной причинности: мы видим связь, но не можем быть уверены, что именно ставка вызывает изменение курса, а не наоборот. Именно поэтому анализ валютного канала требует более тонкого инструмента – отделения

ожидаемой части решения от той новой информации, которую оно несёт рынку.

Ситуация заметно усложнилась после 2022 года. Масштабные санкции, ограничения на трансграничные операции, уход значительной части иностранных инвесторов и радикальная перестройка валютной инфраструктуры изменили саму среду, в которой работает процентный сигнал. Классическая цепочка «ставка – доходность активов – движение капитала – курс» уже не объясняет динамику рубля в достаточной степени. При этом валютный канал не исчез, а просто стал более многогранным, зависящим от ожиданий участников рынка, уровня риск-премии, торговых потоков и бюджетных операций.

В связи с этим цель статьи – проверить, является ли реакция курса рубля на более жёсткие и более мягкие, чем ожидалось, решения Банка России симметричной. Для её достижения поставлены три конкретные задачи. Первая – показать, почему событийный подход с использованием неожиданной компоненты решения даёт более чистую картину монетарного импульса, чем простое сопоставление фактических изменений ставки. Вторая – построить систему зависимых переменных, включающую курсы USD/RUB, EUR/RUB, CNY/RUB и агрегированный индекс на горизонтах от одного до тридцати дней. Третья – сопоставить описательную статистику и регрессионные оценки, полученные по фактическим решениям и по отклонениям от консенсус-прогнозов аналитиков.

Гипотеза, которую мы проверяем, заключается в следующем: реакция рубля на неожиданные ужесточения и смягчения денежно-кредитной политики не является зеркальной. Более жёсткие, чем ожидалось, решения, скорее всего, будут ассоциироваться с краткосрочным укреплением рубля, тогда как более мягкие решения не обязательно вызовут сопоставимое по силе обратное движение. Такая асимметрия может объясняться сразу несколькими факторами – от предварительной переоценки ожиданий рынком до особенностей коммуникации Банка России и изменившейся роли финансового счёта в новых условиях. Понимание этой незеркальности важно не только для академического анализа, но и для более точной интерпретации решений регулятора на практике.

Обзор литературы

Теория денежно-кредитной трансмиссии обычно выделяет несколько каналов воздействия центрального банка на экономику: процентный, кредитный, балансовый, канал ожиданий и валютный канал. В классической логике финансовые рынки пересчитывают доходности активов после изменения ставки, затем новые финансовые условия передаются в спрос, выпуск, цены и курс. При этом уже базовые работы по кредитному каналу показывают: реакция экономики не сводится к механическому изменению

стоимости денег. Финансовые ограничения и качество балансов заметно влияют на силу передачи процентного сигнала [1].

Современная литература все чаще рассматривает асимметрию не как редкое отклонение от модели, а как обычное свойство денежно-кредитной политики. S. Tenreiro и G. Thwaites показывают, что сила монетарного воздействия зависит от фазы делового цикла: в рецессиях политика может быть слабее, чем в периодах расширения [2]. G. Peersman и F. Smets на материале еврозоны демонстрируют, что единый денежный импульс передается неодинаково по странам и отраслям, поскольку финансовая зависимость и структура банковского кредитования различаются [3]. Для российской постановки вопроса этот вывод принципиален: даже при единой ключевой ставке отдельные каналы не обязаны реагировать одинаково.

Для валютного канала особенно важна событийная литература. J. Kearns и P. Manners на внутридневных рядах показывают, что валютный курс реагирует прежде всего на неожиданную составляющую монетарного решения, а не на сам факт объявления [4]. J. Zetelmeyer также связывает курсовую реакцию с изменением краткосрочной рыночной ставки как индикатором неожиданного шока [5]. Более ранние результаты M. Eichenbaum и C.L. Evans указывают, что реакция обменного курса на денежные шоки может растягиваться во времени и не сводится к одному дню после решения [6]. Отсюда следует вывод, что для оценки валютного канала нужно учитывать ожидания рынка и отдельно выбирать горизонт реакции.

Еще одна исследовательская линия посвящена асимметрии на валютных рынках. B.J. Lobo, A.F. Darrat и S. Ramchander показывают, что монетарные решения могут по-разному влиять на валюты в зависимости от направления и информационного содержания шока [7]. P. Mueller, A. Tahbaz-Salehi и A. Vedolin подчеркивают роль неопределенности денежно-кредитной политики в формировании валютной динамики [8]. Исследования кэрри-трейда и премии за риск показывают, что высокая доходность валюты поддерживает спрос на нее только тогда, когда участники рынка считают риск приемлемым [9]. Для развивающихся экономик это особенно важно: при росте внешнего риска, слабой заякоренности ожиданий или высокой волатильности процентный дифференциал может перестать стабилизировать валюту [10].

Российские исследования также фиксируют асимметрию, но чаще анализируют другие участки трансмиссии. С.И. Колесник, Ф.С. Картаев и А.В. Зубарев показывают, что последствия стимулирующих и сдерживающих шоков денежно-кредитной политики Банка России для макроэкономических показателей не являются зеркальными [11]. А. Тишин строит ряд неожиданных шоков денежно-кредитной политики в России и тем самым методологически подтверждает необходимость отделять неожиданную часть решения от фактического изменения ставки [12]. А.А. Пестова, М.Е. Мамонов и Н.А. Ростова оценивают макроэкономические эффекты процентной

политики Банка России и показывают, что стандартная трансмиссия в России зависит от состояния финансовой среды [13].

Существенный блок российской литературы посвящен переносу обменного курса в цены. А.В. Андреев показывает асимметрию и нелинейность переноса обменного курса в цены – ослабление рубля сильнее ускоряет цены, чем укрепление их замедляет [14]. Ю.Ю. Пономарев, П.В. Трунин и А.В. Улюкаев также анализируют перенос динамики обменного курса на цены в России [15]. А.А. Скроботов и Н.Д. Фокин рассматривают асимметричную сходимости реального обменного курса к равновесному уровню [16]. Эти работы подтверждают несимметричность валютного канала в широком смысле, но в основном изучают участок «курс – цены» или долгосрочную курсовую динамику.

Анализ научных источников показал, что в существующей литературе значительно больше внимания уделяется общим эффектам денежно-кредитной политики и переносу обменного курса в цены, тогда как первый участок валютного канала изучен менее подробно. Речь идет о реакции самого рубля на монетарный сигнал Банка России. В связи с этим исследовательский интерес представляет не только вопрос о том, влияет ли ключевая ставка на курс, но и вопрос о том, является ли реакция рубля на более жесткие и более мягкие, чем ожидалось, решения регулятора симметричной. Настоящая статья развивает именно эту постановку и концентрируется на событийной реакции курса, что позволяет не смешивать первоначальный монетарный сигнал с последующим переносом курсовой динамики в цены.

Материалы и методы

Эмпирическая часть построена на событийной базе заседаний Совета директоров Банка России по ключевой ставке. В нее включаются дата заседания, уровень ключевой ставки до и после решения, фактическое изменение ставки, консенсус-прогноз аналитиков перед заседанием, рассчитанная неожиданная компонента решения, а также курсовая реакция рубля в нескольких окнах после решения. Даты решений и сведения о ключевой ставке берутся из официальных материалов Банка России [17; 18]. Курсы USD/RUB, EUR/RUB и CNY/RUB используются по официальной статистике Банка России [19]. Дополнительные контрольные переменные включают операции бюджетного правила по материалам Минфина России [20], а также внешние рыночные ряды по нефти, индексу волатильности VIX и широкому индексу доллара США [21].

Зависимая переменная задается как логарифмическое изменение курса рубля после решения Банка России. Для каждой валютной пары используется показатель:

$$\Delta \ln(Q_i)_{t,h} = \ln(Q_{i,t+h}) - \ln(Q_{i,t-1}), \quad (1)$$

где $Q_i \in \{\text{USD/RUB}; \text{EUR/RUB}; \text{CNY/RUB}\}$ – соответствующая валютная пара;

t – дата заседания Совета директоров Банка России;

h – горизонт реакции курса;

$t-1$ – день, предшествующий решению Банка России.

Рост показателя означает ослабление рубля, снижение – его укрепление. Чтобы снизить зависимость результата от одной валютной пары, дополнительно рассчитывается комбинированный индекс FX_combo как среднее логарифмических изменений USD/RUB , EUR/RUB и CNY/RUB , умноженное на 100.

Реакция оценивается на горизонтах 1, 5, 10 и 30 дней. Однодневное окно фиксирует наиболее близкую к событию реакцию, но чувствительно к техническому шуму. Пятидневное окно используется как базовый краткосрочный горизонт, поскольку позволяет учесть первичную переоценку ожиданий. Десяти- и тридцатидневные окна отражают более устойчивую динамику, но в них выше риск наложения иных новостей: нефтяных цен, санкционных сообщений, бюджетных операций и изменений внешнего доллара. Состав событийной базы, связывающий исходные данные с расчетными переменными, обобщен в таблице 1.

Таблица 1

Основные переменные событийной базы

Table 1

Main variables of the event database

Блок	Показатели	Экономический смысл
Решение Банка России	ключевая ставка до и после заседания; фактическое изменение ставки	официальный монетарный сигнал
Ожидания	консенсус-прогноз аналитиков перед заседанием	ожидаемая рынком часть решения
Неожиданная компонента	S, S^+, S^-	новая информация о траектории ДКП
Курс рубля	$\text{USD/RUB}, \text{EUR/RUB}, \text{CNY/RUB}, \text{FX\_combo}$	зависимая переменная; рост означает ослабление рубля
Контроли	нефть, широкий долларový индекс, VIX, бюджетное правило	внешний, сырьевой и фискально-валютный фон

Источник: составлено автором по данным [17–21]

Source: compiled by the author based on data [17–21]

Таблица 1 показывает, что центральным этапом исследования является отделение фактического решения Банка России от ожиданий рынка. Фактическое изменение ставки определяется как разница между ставкой после и до заседания:

$$\Delta \text{Key}_t = \text{Key}_t - \text{Key}_{t-1}, \quad (2)$$

где ΔKey_t – фактическое изменение ключевой ставки;

Key_t – ключевая ставка после заседания;

Key_{t-1} – ключевая ставка до заседания.

Однако этот показатель не является чистым шоком, поскольку рынок мог заранее ожидать решение. Поэтому в работе используется неожиданная компонента:

$$S_t = \text{Actual}_t - \text{Expected}_t, \quad (3)$$

где Actual_t – фактическое изменение ключевой ставки;

Expected_t – ожидаемое изменение по консенсус-прогнозу аналитиков.

Положительное значение S_t означает решение жестче ожиданий, отрицательное – мягче ожиданий. Для проверки асимметрии показатель раскладывается на две неотрицательные переменные:

$$S_t^+ = \max(S_t, 0); S_t^- = \max(-S_t, 0), \quad (4)$$

где S_t^+ – положительная неожиданная компонента решения, то есть решение жестче ожиданий;

S_t^- – отрицательная неожиданная компонента решения, взятая по модулю, то есть решение мягче ожиданий.

Базовая регрессионная модель имеет вид:

$$\Delta \text{FX}_{t,h} = \alpha + \beta_1 S_t^+ + \beta_2 S_t^- + \gamma X_{t,h} + \varepsilon_t, \quad (5)$$

где $\Delta \text{FX}_{t,h}$ – реакция курса на выбранном горизонте;

S_t^+ и S_t^- – положительная и отрицательная неожиданная компоненты решения;

$X_{t,h}$ – вектор контрольных переменных;

ε_t – случайная ошибка модели.

Так как рост FX означает ослабление рубля, ожидаемый знак β_1 отрицательный, поскольку более жесткое, чем ожидалось, решение должно укреплять рубль. Ожидаемый знак β_2 положительный, поскольку более мягкое, чем ожидалось, решение должно ослаблять рубль. Симметричная реакция предполагает, что β_1 и β_2 противоположны по знаку и близки по модулю. Проверка симметрии проводится через нулевую гипотезу:

$$H_0: \beta_1 + \beta_2 = 0 \quad (6)$$

Модели оцениваются методом МНК с робастными стандартными ошибками HC1. Такой выбор обусловлен событийной природой выборки, неоднородной дисперсией курсовых реакций и наличием кризисных эпизодов.

Мы не рассматриваем регрессии как полное доказательство причинной связи. Они используются для более простой задачи, а именно проверить, ведет ли себя рубль так, как предполагает симметричная логика валютного канала, то есть укрепляется ли после жестких решений и слабеет ли после мягких.

Результаты и обсуждение

Сначала рассмотрим, как рубль вел себя после фактических решений Банка России без учета ожиданий рынка. Это предварительная проверка: она не показывает чистый эффект ключевой ставки, но помогает понять, почему прямое сопоставление решения регулятора и последующего движения курса может давать искаженную картину. Если повышение ставки происходит уже на фоне валютного давления, то курсовая реакция после заседания отражает не только само решение, но и состояние рынка к этому моменту.

В таблице 2 приведена средняя реакция FX_combo после снижения, повышения и сохранения ключевой ставки. Положительные значения означают ослабление рубля, отрицательные – его укрепление.

Таблица 2

Средняя реакция FX_combo по фактическим решениям Банка России

Table 2

Average FX_combo response to actual Bank of Russia decisions

Окно, дней	Тип решения	N	Среднее, %	Медиана, %
1	снижение	37	-0,041	-0,020
1	повышение	25	0,348	-0,048
1	без изменения	42	-0,165	0,073
5	снижение	37	0,027	-0,422
5	повышение	25	1,105	0,015
5	без изменения	42	0,206	-0,103
10	снижение	37	-0,404	-1,113
10	повышение	25	1,921	0,014
10	без изменения	42	-0,135	0,011
30	снижение	36	-1,139	-0,440
30	повышение	25	3,078	1,810
30	без изменения	42	-0,671	-0,607

Источник: составлено автором по данным [17–19]

Source: compiled by the author based on data [17–19]

Результаты таблицы 2 сразу показывают, почему одного факта повышения или снижения ставки недостаточно для анализа валютного канала. После фактических повышений ключевой ставки средняя реакция FX_combo положительна на всех горизонтах, то есть рубль в среднем слабеет. На горизонте 5 дней средняя реакция составляет 1,105 %, на горизонте 10 дней – 1,921 %, на горизонте 30 дней – 3,078 %. Если рассматривать эти значения вне контекста, можно прийти к неверному выводу, что само повышение ставки приводит к ослаблению рубля.

Мы трактуем этот результат иначе. Фактические повышения ставки Банком России часто приходились не на нейтральные периоды, а на моменты уже усилившегося валютного, инфляционного или санкционного давления. В такой ситуации положительная средняя реакция FX_combo после повышений говорит прежде всего об эндогенности решения. Иными словами, регулятор повышал ставку в ответ на ухудшение условий, а не формировал это ухудшение самим решением. Поэтому дальше мы переходим к неожиданной компоненте ставки.

Следующий шаг – отделить ожидаемую часть решения от той информации, которая стала для рынка новой. Для этого мы используем только те заседания, по которым удалось собрать достаточно надежные консенсус-прогнозы аналитиков. Нас интересует не само изменение ставки, а его отклонение от ожиданий. Именно поэтому в таблице 3 решения разделены на ожидаемые, более жесткие и более мягкие, чем предполагал рынок.

Таблица 3

Средняя реакция FX_combo по типам неожиданной компоненты решения

Table 3

Average FX_combo response by type of unexpected decision component

Окно, дней	Тип неожиданной компоненты	N	Среднее, %	Медиана, %
1	мягче ожиданий	13	-0,181	-0,469
1	ожидаемое	61	-0,031	0,077
1	жестче ожиданий	12	-0,298	-0,085
5	мягче ожиданий	13	-0,571	-0,680
5	ожидаемое	61	0,326	-0,122
5	жестче ожиданий	12	-0,382	-0,484
10	мягче ожиданий	13	-0,955	-1,333
10	ожидаемое	61	-0,083	-0,338
10	жестче ожиданий	12	1,154	0,641
30	мягче ожиданий	13	-2,705	-0,808
30	ожидаемое	60	0,714	-0,007
30	жестче ожиданий	12	0,967	1,822

Источник: составлено автором по данным [17–19]

Source: compiled by the author based on data [17–19]

После учета неожиданной компоненты связь между ставкой и курсом выглядит уже иначе. Более жесткие, чем ожидалось, решения на коротких горизонтах дают тот знак, который мы и ожидали увидеть в рамках валютного канала. Средняя реакция FX_combo составляет -0,298 % на горизонте 1 день и -0,382 % на горизонте 5 дней, что соответствует краткосрочному укреплению рубля после неожиданного ужесточения.

При этом более мягкие, чем ожидалось, решения не дают зеркального ослабления рубля. На горизонтах 1 и 5 дней средняя реакция также

отрицательна, то есть рубль в среднем не слабел, а укреплялся. На горизонте 30 дней среднее значение для мягких решений составляет -2,705 %, что также противоречит простой симметричной схеме. Такая незеркальность может возникать, если снижение ставки происходит на фоне уже улучшившегося валютного фона, предварительно учтено рынком или сопровождается коммуникацией, которая не меняет ожидания в сторону дальнейшего смягчения.

При этом по одной описательной статистике еще нельзя делать окончательный вывод об асимметрии. Число ненулевых неожиданных компонентов ограничено. В базовой выборке 12 наблюдений относятся к более жестким решениям и 13 – к более мягким. Тем не менее уже на этом этапе видно, что реакция рубля устроена сложнее: неожиданное ужесточение в среднем ближе к ожидаемому эффекту, но неожиданное смягчение не дает такого же по направлению обратного результата.

Описательная статистика показывает общий рисунок, но не учитывает влияние внешних условий. Поэтому на следующем этапе мы оцениваем базовую регрессионную модель. В нее включены положительная и отрицательная неожиданная компоненты решения, а также контрольные переменные для внешнего, сырьевого и фискального и валютного фонов. Оценки для FX_combo приведены в таблице 4.

Таблица 4

Базовые регрессии для комбинированного индекса FX_combo

Table 4

Baseline regressions for the composite FX_combo index

Окно, дней	N	R ²	S ⁺ жестче ожиданий	p	S ⁻ мягче ожиданий	p	p Н ₀ : $\beta_1 + \beta_2 = 0$
1	86	0,097	-0,407	0,333	0,143	0,820	0,734
5	86	0,062	-0,888	0,253	-0,263	0,766	0,331
10	86	0,121	2,946	0,099	-0,152	0,911	0,228
30	85	0,098	1,707	0,569	-3,387	0,184	0,703

Источник: составлено автором по данным [17–21]

Source: compiled by the author based on data [17–21]

В регрессионных оценках мы получаем тот же краткосрочный знак, что и в описательной статистике. На горизонтах 1 и 5 дней коэффициент при положительной неожиданной компоненте отрицателен, то есть более жесткое, чем ожидалось, решение связано с укреплением рубля. Однако статистически этот эффект не подтверждается: р-значение составляет 0,333 на однодневном горизонте и 0,253 на пятидневном горизонте. Поэтому здесь правильное говорить о предварительном эмпирическом признаке, а не о доказанном эффекте.

По мягким решениям ожидаемой реакции в сторону ослабления рубля мы не видим. На пятидневном горизонте коэффициент при отрицательной

неожиданной компоненте вообще имеет отрицательный знак, то есть не соответствует зеркальной реакции. Тест $H_0: \beta_1 + \beta_2 = 0$ не отвергается ни на одном горизонте. Поэтому мы не утверждаем, что была доказана статистическая асимметрия во всех спецификациях. Правильнее сказать, что данные не дают надежной опоры для гипотезы о симметричной реакции рубля на неожиданные решения Банка России.

Отдельная проверка по фактическим повышениям и снижениям ставки приведена в таблице 5. Она нужна как контрольная проверка, показывающая, почему фактическое изменение ставки нельзя отождествлять с неожиданным монетарным шоком. В модели с фактическими решениями коэффициент при повышении ставки положителен на горизонтах 1, 5 и 10 дней, а на горизонтах 1 и 5 дней статистически значим. Поскольку рост FX означает ослабление рубля, это еще раз показывает, что фактические повышения ставки часто совпадали с периодами уже реализованного валютного стресса.

Таблица 5

Регрессии по фактическим повышениям и снижениям ставки

Table 5

Regressions for actual rate hikes and cuts

Окно, дней	N	R ²	Hike	p	Cut	p
1	104	0,228	0,693	0,003	0,079	0,933
5	104	0,339	1,444	0,002	0,488	0,557
10	104	0,266	1,829	0,074	0,222	0,839
30	103	0,152	0,833	0,069	-3,081	0,043

Источник: составлено автором по данным [17–21]

Source: compiled by the author based on data [17–21]

Результаты таблицы 5 мы интерпретируем именно через проблему обратной причинности. Они не означают, что повышение ставки ослабляет рубль. Скорее, они показывают, что решение о повышении нередко принималось уже после усиления давления на валютном рынке. В таком случае курсовая реакция после заседания отражает не только монетарный сигнал, но и накопленный стресс, который предшествовал самому решению. Поэтому фактическое изменение ставки нельзя использовать как единственный показатель монетарного шока.

Для оценки чувствительности результата были использованы несколько дополнительных проверок: строгая выборка по качеству консенсуса, расширенная выборка, исключение 2022 г. и оценка отдельных валютных пар. В таблице 6 приведена укрупненная проверка по отдельным валютным парам, позволяющая оценить, не является ли результат следствием особенностей агрегированного индекса.

Таблица 6

Базовые регрессии по отдельным валютным парам

Table 6

Baseline regressions for individual currency pairs

Переменная	Окно, дней	N	S ⁺	p	S ⁻	p
FX_combo	1	86	-0,407	0,333	0,143	0,820
FX_combo	5	86	-0,888	0,253	-0,263	0,766
USD/RUB	1	86	-0,413	0,307	0,225	0,718
USD/RUB	5	86	-1,041	0,157	-0,188	0,833
EUR/RUB	1	86	-0,522	0,328	-0,126	0,849
EUR/RUB	5	86	-0,976	0,226	-0,503	0,562
CNY/RUB	1	86	-0,286	0,450	0,330	0,595
CNY/RUB	5	86	-0,647	0,432	-0,099	0,913

Источник: составлено автором по данным [17–21]

Source: compiled by the author based on data [17–21]

Проверка отдельных валютных пар показывает, что краткосрочный отрицательный знак при положительной неожиданной компоненте не является особенностью только комбинированного индекса. На горизонтах 1 и 5 дней он наблюдается для USD/RUB, EUR/RUB и CNY/RUB. В то же время статистическая значимость остается слабой, а коэффициенты при мягких решениях не дают устойчивой обратной картины. Данные скорее указывают на различие реакции на жесткие и мягкие неожиданные решения, но число таких эпизодов пока не позволяет говорить о полностью доказанной асимметрии. Наиболее заметный результат дополнительных проверок возникает при исключении 2022 г. Коэффициент при положительной неожиданной компоненте на горизонте 1 день сохраняет ожидаемый отрицательный знак и становится статистически значимым на 10%-м уровне. Это косвенно подтверждает, что острые кризисные эпизоды 2022 г. усиливают шум в событийной базе и затрудняют оценку краткосрочной реакции рубля на решения Банка России.

В целом эти результаты важны прежде всего для интерпретации фактических решений Банка России. Мы видим, что повышение ключевой ставки в российских условиях не всегда можно рассматривать как самостоятельный укрепляющий импульс для рубля. Довольно часто оно становится реакцией на уже возникшее давление, поэтому связь между повышением ставки и последующим ослаблением рубля сама по себе еще не говорит о неработоспособности валютного канала. Отсюда вытекает и роль ожиданий. Если решение заранее учтено в прогнозах аналитиков и рыночных ценах, само объявление может почти не изменить курсовую динамику. Новую информацию для рынка несет именно отклонение решения от консенсуса, поэтому неожиданная компонента лучше отражает реакцию рубля на монетарный сигнал.

Наконец, результаты показывают, что реакция на жесткие и мягкие сюрпризы не является зеркальной. Более жесткие, чем ожидалось, решения на коротких горизонтах в среднем ближе к ожидаемой реакции валютного канала. После более мягких решений сопоставимого ослабления рубля мы не наблюдаем. Вероятно, здесь действует не один фактор, а их сочетание: часть снижений ставки приходилась на периоды стабилизации валютного рынка, часть решений могла быть заранее учтена в ожиданиях, а коммуникация Банка России могла ограничивать ожидания дальнейшего смягчения. После 2022 г. к этому добавился еще один фактор – курс стал сильнее зависеть от торговых потоков, бюджетных операций и валютных ограничений.

Результаты согласуются с современными материалами Банка России, где трансмиссионный механизм описывается как совокупность взаимосвязанных каналов, а не как механическая реакция одной переменной на ставку [22; 23]. Для валютного канала это особенно важно. Рост ставки может укреплять рубль через повышение доходности рублевых активов, но может одновременно отражать рост риск-премии, усиление инфляционных ожиданий или стресс ликвидности. Поэтому знак наблюдаемой связи зависит от режима, в котором принимается решение.

На практике, курсовую реакцию на решения Банка России нельзя оценивать только по знаку фактического изменения ставки. Если рубль слабеет после повышения ставки, мы не можем автоматически считать это признаком неработоспособности валютного канала. Сначала нужно понять, было ли решение ожидаемым, в каком внешнем фоне оно принималось и что в этот момент происходило с нефтью, долларovým индексом, бюджетными операциями и санкционными ожиданиями. Точно так же укрепление рубля после снижения ставки не означает, что ставка не имеет значения. Реакция может быть связана с высоким начальным уровнем реальной рублевой доходности, ограниченным валютным спросом или улучшением риск-премии.

Мы учитываем несколько ограничений. Главное из них связано с размером событийной выборки. Заседания Банка России проходят дискретно, а значимые отклонения от консенсуса встречаются редко, поэтому после разделения неожиданной компоненты на положительную и отрицательную части число наблюдений становится небольшим. Другое ограничение связано с качеством консенсус-прогнозов. Для части заседаний ожидания рынка доступны лучше, чем для других. Последнее ограничение состоит в том, что окна 10 и 30 дней уже включают значительный объем внешних новостей, поэтому их нельзя интерпретировать как чистую реакцию на решение.

Тем не менее ограничения не отменяют научного результата. Простая симметричная модель валютного канала не является достаточной для российской экономики. Для анализа реакции рубля необходимо использовать неожиданную компоненту решения, учитывать состояние рынка к моменту

заседания и различать краткосрочную событийную реакцию и более длительное влияние финансовых условий.

Заключение

В настоящей работе мы провели событийный анализ реакции курса рубля на решения Банка России по ключевой ставке, сделав акцент не на фактических изменениях ставки, а на её неожиданной компоненте – отклонении от консенсус-прогнозов аналитиков. Подход позволил отделить чистый монетарный сигнал от эндогенных реакций регулятора на уже складывающуюся ситуацию. Полученные результаты показывают, что фактические повышения ключевой ставки действительно часто сопровождались последующим ослаблением рубля, однако этот эффект в значительной степени отражает обратную причинность: Банк России нередко ужесточал политику уже после усиления валютного и инфляционного давления. При переходе к неожиданной компоненте картина меняется. Более жёсткие, чем ожидалось, решения на коротких горизонтах в среднем ассоциируются с укреплением рубля, что соответствует классическим представлениям о валютном канале. В то же время более мягкие решения не показывают устойчивого зеркального эффекта – рубль в этих случаях не ослабевал с сопоставимой силой. Таким образом, простая симметричная модель валютного канала не находит подтверждения в российских данных.

Авторский вклад заключается в более точном понимании первого звена валютного канала денежно-кредитной политики – от самого решения и рыночных ожиданий до непосредственной реакции обменного курса. Мы не утверждаем, что асимметрия статистически доказана во всех спецификациях, однако наши результаты свидетельствуют: реакция рубля на монетарный сигнал является незеркальной и в значительной мере зависит от текущего рыночного режима. Это особенно актуально для периода после 2022 года, когда кардинально изменились роль финансового счёта, структура валютного спроса и предложения, а также сама инфраструктура валютного рынка.

В дальнейшем мы видим несколько перспективных направлений развития работы. Прежде всего, это расширение событийной базы и использование более высокочастотных рыночных индикаторов ожиданий. Интересно также проверить, как асимметрия проявляется в отдельных режимах после 2022 года. Наконец, построение ежедневных моделей, включающих не только ключевую ставку, но и RUONIA, доходности ОФЗ, операции бюджетного правила, внешний долларový фактор и показатели валютного стресса, позволит глубже разделить процентный канал от влияния риск-премии и институциональных ограничений.

Литература

1. Bernanke B.S., Gertler M. Inside the Black Box: The Credit Channel of Monetary Policy Transmission // *Journal of Economic Perspectives*. 1995. Vol. 9. No. 4. P. 27–48. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.27>.
2. Tenreyro S., Thwaites G. Pushing on a String: US Monetary Policy Is Less Powerful in Recessions // *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2016. Vol. 8. No. 4. P. 43–74.
3. Peersman G., Smets F. The Industry Effects of Monetary Policy in the Euro Area // *The Economic Journal*. 2005. Vol. 115. No. 503. P. 319–342.
4. Kearns J., Manners P. The Impact of Monetary Policy on the Exchange Rate: A Study Using Intraday Data // *International Journal of Central Banking*. 2006. Vol. 2. No. 4. P. 157–183. URL: <https://www.ijcb.org/journal/v2n4/impact-monetary-policy-exchange-rate-study-using-intraday-data>.
5. Zettelmeyer J. The Impact of Monetary Policy on the Exchange Rate: Evidence from Three Small Open Economies // *Journal of Monetary Economics*. 2004. Vol. 51. No. 3. P. 635–652. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2003.06.004>.
6. Eichenbaum M., Evans C.L. Some Empirical Evidence on the Effects of Shocks to Monetary Policy on Exchange Rates // *Quarterly Journal of Economics*. 1995. Vol. 110. No. 4. P. 975–1009. <https://doi.org/10.2307/2946646>.
7. Lobo B.J., Darrat A.F., Ramchander S. The Asymmetric Impact of Monetary Policy on Currency Markets // *Financial Review*. 2006. Vol. 41. No. 2. P. 289–303. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2006.00142.x>.
8. Mueller P., Tahbaz-Salehi A., Vedolin A. Exchange Rates and Monetary Policy Uncertainty // *The Journal of Finance*. 2017. Vol. 72. No. 3. P. 1213–1252. <https://doi.org/10.1111/jofi.12499>.
9. Lustig H., Roussanov N., Verdelhan A. Common Risk Factors in Currency Markets // *Review of Financial Studies*. 2011. Vol. 24. No. 11. P. 3731–3777. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhr068>.
10. Exchange Rate Pass-Through in Latin America // *Regional Economic Outlook: Western Hemisphere* / International Monetary Fund. 2016. April. URL: https://www.imf.org/-/media/websites/imf/imported-flagship-issues/external/pubs/ft/reo/2016/whd/eng/pdf/0416/_chap4pdf.pdf.
11. Колесник С.И., Картаев Ф.С., Зубарев А.В. Асимметрия денежно-кредитной политики Банка России: влияние на макроэкономические показатели // *Вопросы экономики*. 2025. № 10. С. 44–61. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-10-44-61>.
12. Тишин А. Неожиданные шоки денежно-кредитной политики в России // *Деньги и кредит*. 2019. Т. 78. № 4. С. 48–70. <https://doi.org/10.31477/rjmf.201904.48>.
13. Пестова А.А., Мамонов М.Е., Ростова Н.А. Шоки процентной политики Банка России и оценка их макроэкономических эффектов //

Экономическая политика. 2019. Т. 14. № 4. С. 48–75.
<https://doi.org/10.18288/1994-5124-2019-4-48-75>.

14. Андреев А.В. Исследование асимметрии и нелинейности переноса динамики обменного курса в инфляцию. М.: Банк России, 2019. 34 с. URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/79935/wp_45.pdf.

15. Пономарев Ю.Ю., Трунин П.В., Улюкаев А.В. Эффект переноса динамики обменного курса на цены в России // Вопросы экономики. 2014. № 3. С. 21–35. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-3-21-35>.

16. Скроботов А.А., Фокин Н.Д. Тестирование асимметричной сходимости реального обменного курса к равновесному уровню в период таргетирования курса рубля // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 3. С. 132–147. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-3-06>.

17. Календарь решений по ключевой ставке // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/dkp/cal_mp/.

18. Ключевая ставка Банка России // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/.

19. База данных по курсам валют // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/currency_base/.

20. Материалы по нефтегазовым доходам и операциям с иностранной валютой и золотом // Министерство финансов Российской Федерации. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/press-center/>.

21. FRED: Brent Crude Oil, VIX, Nominal Broad U.S. Dollar Index // Federal Reserve Bank of St. Louis. URL: <https://fred.stlouisfed.org/>.

22. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. М.: Банк России, 2025. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2026_2028/.

23. Особенности работы трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики в текущем цикле // Банк России. 2025. URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/174676/analytic_note_2025_0321_dip.pdf.

References

1. Bernanke, B.S., Gertler, M. (1995). Inside the Black Box: The Credit Channel of Monetary Policy Transmission. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 27–48. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.27>. (In Eng.)

2. Tenreiro, S., Thwaites, G. (2016). Pushing on a String: US Monetary Policy Is Less Powerful in Recessions. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 8(4), 43–74. (In Eng.)

3. Peersman, G., Smets, F. (2005). The Industry Effects of Monetary Policy in the Euro Area. *The Economic Journal*, 115(503), 319–342. (In Eng.)

4. Kearns, J., Manners, P. (2006). The Impact of Monetary Policy on the Exchange Rate: A Study Using Intraday Data. *International Journal of Central Banking*, 2(4), 157–183. (In Eng.)
5. Zettelmeyer, J. (2004). The Impact of Monetary Policy on the Exchange Rate: Evidence from Three Small Open Economies. *Journal of Monetary Economics*, 51(3), 635–652. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2003.06.004>. (In Eng.)
6. Eichenbaum, M., Evans, C.L. (1995). Some Empirical Evidence on the Effects of Shocks to Monetary Policy on Exchange Rates. *Quarterly Journal of Economics*, 110(4), 975–1009. <https://doi.org/10.2307/2946646>. (In Eng.)
7. Lobo, B.J., Darrat, A.F., Ramchander, S. (2006). The Asymmetric Impact of Monetary Policy on Currency Markets. *Financial Review*, 41(2), 289–303. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2006.00142.x>. (In Eng.)
8. Mueller, P., Tahbaz-Salehi, A., Vedolin, A. (2017). Exchange Rates and Monetary Policy Uncertainty. *The Journal of Finance*, 72(3), 1213–1252. <https://doi.org/10.1111/jofi.12499>. (In Eng.)
9. Lustig, H., Roussanov, N., Verdelhan, A. (2011). Common Risk Factors in Currency Markets. *Review of Financial Studies*, 24(11), 3731–3777. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhr068>. (In Eng.)
10. International Monetary Fund. (2016). Exchange Rate Pass-Through in Latin America. *Regional Economic Outlook: Western Hemisphere*. Retrieved from: https://www.imf.org/-/media/websites/imf/imported-flagship-issues/external/pubs/ft/reo/2016/whd/eng/pdf/0416/_chap4pdf.pdf. (In Eng.)
11. Kolesnik, S.I., Kartaev, F.S., Zubarev, A.V. (2025). Asimetriia denezhno-kreditnoi politiki Banka Rossii: vliianie na makroekonomicheskie pokazateli [Asymmetry of the monetary policy of the Bank of Russia: impact on macroeconomic indicators]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues], 10, 44–61. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-10-44-61>. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Tishin, A. (2019). Neozhidannye shoki denezhno-kreditnoi politiki v Rossii [Unexpected monetary policy shocks in Russia]. *Den'gi I kredit* [Money and Credit], 78(4), 48–70. <https://doi.org/10.31477/rjmf.201904.48>. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Pestova, A.A., Mamonov, M.E., Rostova, N.A. (2019). Shoki protsentnoi politiki Banka Rossii I otsenka ikh makroekonomicheskikh effektov [Interest rate policy shocks of the Bank of Russia and assessment of their macroeconomic effects]. *Ekonomicheskaya politika* [Economic Policy], 14(4), 48–75. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2019-4-48-75>. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Andreev, A.V. (2019). Issledovanie asimmetrii I nelineinosti perenosa dinamiki obmennogo kursa v inflatsiiu [Study of asymmetry and nonlinearity of exchange rate pass-through to inflation]. Retrieved from: https://www.cbr.ru/content/document/file/79935/wp_45.pdf. (In Russ.)

15. Ponomarev, Iu.Iu., Trunin, P.V., Uliukaev, A.V. (2014). Effekt perenosa dinamiki obmennogo kursa na tseny v Rossii [Exchange rate pass-through effect on prices in Russia]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues], 3, 21–35. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2014-3-21-35>. (In Russ., abstract in Eng.)
16. Skrobotov, A.A., Fokin, N.D. (2018). Testirovanie asimmetrichnoi skhodimosti real'nogo obmennogo kursa k ravnovesnomu urovniu v period targetirovaniia kursa rublya [Testing asymmetric convergence of the real exchange rate to equilibrium during the ruble exchange rate targeting period]. *Ekonomicheskaya politika* [Economic Policy], 13(3), 132–147. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-3-06>. (In Russ., abstract in Eng.)
17. Kalendar' reshenii po kliuchевой ставке [Calendar of key rate decisions]. Retrieved from: https://www.cbr.ru/dkp/cal_mp/. (In Russ.)
18. Kliuchevaya stavka Banka Rossii [Key rate of the Bank of Russia]. Retrieved from: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/. (In Russ.)
19. Baza dannykh po kursam valiut [Currency exchange rates database]. Retrieved from: https://www.cbr.ru/currency_base/. (In Russ.)
20. Materialy po neftegazovym dokhodam i operatsiiam s inostrannoi valiutoi i zolotom [Materials on oil and gas revenues and operations with foreign currency and gold]. Ministerstvo finansov Rossiiskoi Federatsii [Ministry of Finance of the Russian Federation]. Retrieved from: <https://minfin.gov.ru/ru/press-center/>. (In Russ.)
21. FRED: Brent Crude Oil, VIX, Nominal Broad U.S. Dollar Index. Federal Reserve Bank of St. Louis: official website. Retrieved from: <https://fred.stlouisfed.org/>. (In Eng.)
22. Osnovnye napravleniia edinoi gosudarstvennoi denezhno-kreditnoi politiki na 2026 god i period 2027 i 2028 godov [Main Directions of the Unified State Monetary Policy for 2026 and the Period of 2027 and 2028]. (2025). Retrieved from: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2026_2028/. (In Russ.)
23. Osobennosti raboty transmissionnogo mekhanizma denezhno-kreditnoi politiki v tekushchem tsikle [Features of the functioning of the monetary policy transmission mechanism in the current cycle]. (2025). Retrieved from: https://www.cbr.ru/content/document/file/174676/analytic_note_20250321_dip.pdf. (In Russ.)

© Чудопал Н.А., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/konceptualnyj-mehanizm-ocenki-i-prinyatiya-investicionnyh-reshenij-v-stroitelnoj-sfere/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.2, 330.322.16

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_344



КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ ОЦЕНКИ И ПРИНЯТИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

*Спектор Е.А., аспирант, Российский государственный гуманитарный
университет, г. Москва, Россия*

125047, г. Москва, пл. Миусская, д. 6, стр. 6

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1136-8422>

e-mail: spktrr1337@yandex.ru

Аннотация. Эффективность функционирования строительных компаний подчинена соответствующей результативности реализации ее строительных проектов. С этой точки зрения для строительной компании критическое значение имеет выстроенная высокорезультативная комплексная система оценки инвестиционных решений, связанных с разработкой, реализацией, принятием или отказом от осуществления конкретного строительно-инвестиционного проекта. Комплексность строительных проектов, выражающаяся в широте факторов, влияющих на их эффективность, повышенная чувствительность к детерминантам экзогенной природы и конъюнктуре отраслевого рынка, а также сформировавшиеся в последние годы в России факторы геополитической и макроэкономической нестабильности формируют необходимость проектирования, внедрения и практического применения систем оценки и принятия инвестиционных решений строительной компании, учитывающих всю широту оценочных факторов и характеристик таких проектов. В настоящей статье предложена концептуальная архитектура такой системы, формирующая теоретический базис для практического проектирования на уровне конкретной строительной компании. Результатом исследования является формализованная концептуальная архитектура механизма оценки инвестиционных решений в строительной сфере. Статья является частью диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, посвященной развитию механизма принятия инвестиционных решений строительной компании в условиях макроэкономической турбулентности.

Ключевые слова: проектный менеджмент, строительство, система оценки инвестиционных решений, инвестиционные проекты в строительстве, оценка инвестиционных решений.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Спектор Е.А. Концептуальный механизм оценки и принятия инвестиционных решений в строительной сфере // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 344–360. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_344.

Статья поступила в редакцию: 13.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 22.05.2026 г. Принята к публикации: 25.05.2026 г.

CONCEPTUAL MECHANISM FOR ASSESSING AND MAKING INVESTMENT DECISIONS IN THE CONSTRUCTION SECTOR

*Spektor E.A., Postgraduate Student, Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russia*

125047, Moscow, Miusskaya sq., 6, building 6

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1136-8422>

e-mail: spktrr1337@yandex.ru

Abstract. The effectiveness of the construction companies is subordinated to the corresponding effectiveness of the implementation of its construction projects. From this point of view, a highly effective integrated system for evaluating investment decisions related to the development, implementation, acceptance or rejection of a specific construction and investment project is of critical importance for a construction company. The complexity of construction projects, expressed in the breadth of factors affecting their effectiveness, increased sensitivity to exogenous determinants and industry market conditions, as well as the factors of geopolitical and macroeconomic instability that have emerged in recent years in Russia, necessitate the design, implementation and practical application of assessment systems and investment decision-making for construction companies that take into account the full range of assessment factors and the characteristics of such projects. In this article, a conceptual architecture of such a system is proposed, which forms the theoretical basis for practical design at the level of a specific construction company. The result of the research is a formalized conceptual architecture of the mechanism for evaluating investment decisions in the construction sector. The article is part of a dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences, devoted to the development of the investment decision-making mechanism of a construction company in the context of macroeconomic turbulence.

Keywords: project management, construction, investment decision evaluation system, investment projects in construction, investment decision evaluation.

JEL classification: G31, L74, D92.

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

For citation: Spektor E.A. (2026). Kontseptual'nyi mekhanizm otsenki i prinyatiya investitsionnykh reshenii v stroitel'noi sfere [Conceptual mechanism for assessing and making investment decisions in the construction sector]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 344–360. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_344. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 13/04/2026. Approved after review: 22/05/2026. Accepted for publication: 25/05/2026.

Введение

Строительные организации и специфика их деятельности требуют системного подхода к реализации строительных проектов, что следует из основных особенностей данной сферы деловой активности: длительный операционный цикл строительства, особенности финансирования, широта факторов и источников риска на всех проектных стадиях, способных существенно повлиять на конечные финансовые результаты строительных проектов. Указанные отраслевые сложности всегда были характерны для строительных компаний, а в современных реалиях работы строительных организаций в России экзогенно дополнены новыми факторами нестабильности внешней среды: высокой стоимостью фондирования и инвестиционных ресурсов, нестабильностью инфляции и инфляционной траектории, сокращением инвестиционного спроса со стороны государства и корпоративного сектора, снижением доступности покупки объектов капитального строительства для домохозяйств, логистическими трудностями, дефицитом кадров и технологий, что также дополняется повышенными рисками со стороны внешних условий, которые часто имеют непредсказуемый характер.

В результате, указанные отраслевые особенности и современные процессы, характеризующие макроэкономический и финансовый контур России, формируют витальную и стратегическую для строительных компаний необходимость совершенствования подходов к проектированию всесторонних и комплексных систем оценки инвестиционных решений, связанных с реализацией строительных проектов или отказом от таковых. Вышесказанное позволяет определить основную цель настоящей статьи – разработка и концептуальная формализация архитектуры механизма оценки инвестиционных решений, связанных с реализацией строительных проектов различных типов, направленная на повышение эффективности внутренних корпоративных процессов оценки и принятий решений, связанных с реализацией инвестиционно-строительных инициатив хозяйствующих субъектов.

Обзор литературы

Вопросы изучения и построения комплексных оценочных систем, интегрированных во внутренние бизнес-процессы строительной компании, приобретают повышенную популярность в зарубежных научных дискурсах и статьях в последние годы. При этом в российской научной практике исследование указанной предметной области не получило должного распространения, что оценивается, как существенный пробел в теоретико-

методическом знании, особенно в контексте текущих реалий функционирования строительной отрасли.

Повышенное внимание зарубежных исследователей к построению теоретических моделей и фреймворков управления строительными проектами, оценки их рисков и принятия инвестиционных решений на дифференцированных стадиях проектной реализации, помимо комплексной и многогранной специфики строительных проектов, преимущественно обусловлено ростом неопределенности среды функционирования строительных компаний на макро и мезо-уровнях, что требует развития соответствующих моделей принятия решений в условиях многокритериальности и нестабильности с целью повышения эффективности инвестиционно-проектных инициатив.

Вышеуказанные разработки и научные инициативы встречаются в авторитетных зарубежных работах таких авторов, как М. Боломпе, А.-Р. Амиду, С. Аджайи и А. Джавед [1], Д. Хато-Эспино, Э. Кастильо-Лопес, Х. Родригес-Эрнандес и Х.К. Кантерас-Хордана [2], А. Дарко, А.П.С. Чан, Э.Э. Амейяу, Э.К. Овусу, Э. Пярн и Д.Дж. Эдвардс [3], Г. Дехдашт, Р.М. Зин, М.С. Фервати, М.М. Абдуллахи, А. Кейванфар и Р. Маккаффер [4], Ф. Мостофи, Ю. Бахадир, О.Б. Токдемир, В. Тоган и В. Йеспес [5], Ф. Чжу, Х. Ху и Ф. Сюй [6], Ц. Гуань, Б. Лю и В. Шэнь [7], К. Хоссейни и Ю. Джавид [8], Т. Лю, Л. Ма и Х. Фу [9], Л. Чан и Ш. Чжао [10], К. Мархер, А. Джустини и Д.Т. Матт [11], М. Ник-Бахт и Т.Э. Эль-Дираби [12], С. Хасан, З. Ишук и Г. Демирдеген [13], С. Тан, Г. Гюмюшбурун-Аялп, М.З. Тел, М. Сертер и Ю.Б. Метинал [14], Т.М.М.П. Теннакун, Н. Чилеше, Р. Рамиздин, Х.Х. Очоа и А. Самаравира [15], М. Яссер, И. Рашид, А. Наги и Х. Эль-Бегаири [16].

Представленные профильные научные работы можно классифицировать на три основные категории:

- исследования, направленные на проектирование общих систем управления и повышения эффективности строительства, в том числе в контексте принятия инвестиционных решений [1; 2; 7; 11; 12];
- исследования по проектированию систем оценки, мониторинга и управления рисками реализации строительных проектов [4; 6; 9; 10; 15];
- исследования, концентрирующиеся на разработке систем и фреймворков для поддержки принятия решений [3; 5; 8; 13; 14; 16].

Систематизирующим и обобщающим научным исследованием в области изучения систем и критериев принятия решений в строительстве является работа М. Ник-Бахт и Т.Э. Эль-Дираби [12]. На базисе анализа научной литературы и соответствующей эволюции подходов к оценке и принятию решений в строительстве за последние 50 лет, авторы сделали следующие основные выводы:

- наблюдается развитие оценочных методов поддержки принятия решений от жестко-детерминированных моделей в сторону вероятностных методик, учитывающих неопределенность внешней и внутренней среды;
- принимаемые управленческие решения все больше базируются на рациональном объективном анализе, а не на экспертном оценочном суждении;
- оценочные критерии принятия решений, ранее состоящие преимущественно из материально-технических, дополняются субъективными и «мягкими», в терминологии авторов, критериями;
- повышается значимость сетевых структур оценки и принятия решений, что одновременно предполагает непосредственное участие широкого круга лиц и использование комплексных интегрированных оценочных систем, учитывающих множество факторов количественного, качественного и субъективного характера.

Несмотря на то, что указанное исследование было опубликовано 11 лет назад, оно позволяет систематизировать научно-практические тренды в области подходов и методов принятия решений при реализации строительных проектов, актуальные и сегодня, а также встречающиеся в более поздних работах.

Важно отметить, что одним из актуальных трендов строительной отрасли является развитие, так называемого, интеллектуального строительства, сочетающего в себе традиционные подходы и новые цифровые технологии, позволяющие повысить эффективность проектирования, строительства и эксплуатации зданий и сооружений. В частности, в работе Ц. Гуань, Б. Лю и В. Шэнь предложена пятиблочная схема причинно-следственных связей из 26 индикаторов, позволяющая согласовать традиционные и цифровые подходы к строительству, состоящая из блоков, характеризующих имеющиеся ресурсы, этапы проектирования и R&D, этапы строительства и последующей эксплуатации, а также факторы внешней среды. Более частными случаями имплементации технологических решений в строительство и соответствующую комплексную систему оценки на уровне операционных бизнес-процессов компании являются работы по BIM-технологии [14; 16].

Значимые научные исследования также направлены на разработку или совершенствование отдельных методов поддержки принятия решений и оптимизации в условиях неопределенности для их использования с целью оценки инвестиционных решений и рисков в строительной сфере.

В одной из работ предлагается и обосновывается целесообразность применения метода АНР – метода анализа иерархий – позволяющего решать широкий спектр задач: от выбора подрядчика и материалов до потенциальной территории строительства [3]. При этом эффективность метода АНР и возможность его применения в строительстве находит подтверждение и в более ранней обобщающей работе Д. Хато-Эспино, Э. Кастильо-Лопес, Х.

Родригес-Эрнандес и Х.К. Кантерас-Хордана, где авторы рассмотрели возможность применения и оценили эффективность дифференцированных методов принятия решений в условиях многокритериальности и неопределенности: методы на базе нечеткой логики, векторной свертки и различные гибридные методы [2].

Другим методом комплексной оценки общих рисков реализации строительных проектов, в том числе специфических строительных проектов в нефтегазовой отрасли, является метод DEMATEL и его расширение с учетом сетевых процессов – DEMATEL-ANP [4; 6]. Опуская методологическую сущность методик важно отметить, что они представляют собой системы, встраиваемые на уровень принятия решений в конкретной строительной компании, позволяющие комплексно оценивать многообразие рисков и их влияния на инвестиционно-строительные проекты.

Одной из наиболее актуальных работ по проблематике оценки рисков в строительстве при реализации инвестиционных проектов является исследование Л. Чана и Ш. Чжао, в котором авторы предложили инновационный подход к комплексной оценке рисков с учетом поведенческих аспектов оценивающих субъектов и их иррациональной составляющей – PTF-VIKOR [10]. В своей сущности, данная система также представляет собой комплексную оценочную архитектуру, что согласуется с более ранними работами по оценке рисков строительства и трендами зарубежного научного дискурса. Проблематика учета иррациональных факторов встречается и в более ранней работе М. Боломпе, А.-Р. Амиду, С. Аджайи и А. Джаведа [1].

Обобщение релевантных источников позволяет сделать вывод, что безусловным научно-практическим трендом последних нескольких лет является проектирование сложных и комплексных систем оценки и поддержки принятия управленческих решений в строительстве, связанных в том числе с реализацией инвестиционных проектов, составляющих основу функционирования строительных компаний.

Вместе с тем в отечественной научной практике подобные комплексные разработки не получили должного исследовательского внимания, а зарубежные исследования концентрируются на отдельных оценочных системах, например в части комплексной оценки рисков, а также не учитывают современные страновые особенности функционирования строительных компаний в России.

Таким образом результаты комплексного анализа авторитетной научной литературы показывают, что вопросы теоретического развития концептуальных архитектур оценочных систем принятий инвестиционных решений в строительной сфере приобретают важнейший характер с точки зрения стратегического развития строительных компаний. При этом для строительных организаций, осуществляющих свою хозяйственную деятельность в России, актуальность и критическая значимость подобных

систем повышается в силу дестабилизирующих факторов макроэкономического и геополитического контекста, сформировавших контур повышенной неопределенности строительных инициатив в современных реалиях, что требует разработки и теоретической формализации концептуальной архитектуры подобной системы с учетом российских реалий.

Материалы и методы

Настоящее исследование базируется на рассмотренных профильных научных статьях зарубежных авторов из мировых индексируемых научных изданий, в том числе из базы Scopus, посвященных исследованию вопросов оценки и принятия решений в строительстве. В данных исследованиях преимущественно затрагиваются вопросы разработки и прикладного использования различных методик и систем, позволяющих строительным компаниям повысить эффективность оценки инвестиционных решений и их рисков.

Концептуально-теоретический характер статьи определяет использование общенаучных методов, позволяющих исследовать значимые аспекты анализируемой области в логико-конструктивной плоскости, что приводит к преимущественному использованию общенаучных методов, таких как анализ и синтез, дедуктивный и индуктивный вывод, обобщение и абстрагирование. Отдельно необходимо отметить метод концептуального моделирования, позволяющий формализовать теоретическую конструкцию разрабатываемого механизма оценки инвестиционных решений в строительстве в виде последовательной и цельной схемы из блоков, подблоков и элементов.

Результаты и обсуждение

Многофакторный и сложный характер любого строительного проекта и инвестиционного решения требует от строительных организаций применения внутренних систем оценки таких решений в плоскости риска и доходности. В условиях повышенных макроэкономических и отраслевых рисков, сложившихся сегодня в России, значимость подобных систем повышается еще сильнее и становится неотъемлемой частью устойчивого долгосрочного развития строительной компании. При этом практическое построение и эффективное применение подобных оценочных систем на уровне управленческих процессов компании возможно при условии формализации их теоретической архитектуры.

В этой связи предлагается формирование последовательной блочной структуры архитектуры механизма оценки и принятия инвестиционных решений строительной компании. Каждый уровень механизма и соответствующие ему блоки формируют логическую последовательность оценочных шагов, составляющих основу работы прикладной оценочной системы на уровне компании. Концептуальная архитектура указанного механизма представлена на рисунке 1.

Первый блок содержит три подблока, характеризующих широкий спектр факторов, влияющих на эффективность и привлекательность строительных проектов и любых инвестиционных инициатив строительной компании в разрезе детерминант внешнего макроэкономического контура, отраслевого характера и уникальных характеристик отдельной организации.

Второй блок, включающий оценочные риск-модули, направлен на идентификацию и оценку релевантных рисков, связанных с анализируемым инвестиционным решением или строительным проектом. Интегрированный риск-модуль в механизме разделяет всю совокупность потенциальных проектных строительных рисков на две категории: внешние и отраслевые риски.

Необходимость отдельного выделения внешних риск-факторов обусловлена сформировавшимся сегодня контуром повышенной неопределенности функционирования российских компаний в условиях геополитической турбулентности. Низкая транспарентность денежно-кредитной и фискальной политик, санкционные ограничения, дефицит рабочей силы, высокая стоимость проектного и рыночного фондирования, сокращение спроса на недвижимость и общего инвестиционного спроса на объекты капитального строительства формируют повышенную сензитивность строительной отрасли к рискам со стороны внешних условий в силу циклического характера отрасли, что требует самостоятельного и комплексного учета в оценочной системе принятия инвестиционных решений. При этом блок отраслевых рисков, в том числе включающий специфические проектные и общие риски на уровне конкретной компании уточняет процесс комплексного анализа и оценки всей совокупности риск-факторов.

Третий блок выступает оценочным фильтром, позволяющим агрегировать все количественные и качественные оценки существенных проектных детерминант первого уровня, а также риски внешнего и отраслевого характера из второго уровня механизма. Поточная структура релевантных данных, проходя через данный фильтр, преобразуется в четко интерпретируемый показатель, позволяющий принять соответствующее управленческое решение относительно принятия, отказа или отложения реализации инвестиционного решения.

Методологическую сущность указанной методики оценки инвестиционных решений в строительстве и соответствующего критерия составляют рассмотренные ранее методы многокритериальной, или мультикритериальной оптимизации, и метод анализа иерархий, объединенные в единую гибридную структуру.

Методы многокритериальной оптимизации, или принятия решений, представляют собой алгоритмы решения задач, в которых одновременно ищутся экстремумы конфликтующих функций при определенном и заданном наборе ограничивающих условий. Под конфликтующими функциями в

контексте оценки инвестиционных решений в строительстве понимаются проектные критерии, максимизируемые или минимизируемые в зависимости от их сущностной природы. Например очевидно, что любая строительная компания заинтересована в получении наибольшего NPV от реализации строительного проекта при минимальных временных затратах. Широта подобных комбинаций и общая комплексность любой инвестиционной инициативы в строительстве существенно осложняют оценку проектных решений, а указанные методы позволяют повысить эффективность оценочных процедур в результате формирования Парето-множества решений.

Метод анализа иерархий в указанной гибридной конструкции расширяет аналитические возможности строительной компании на экспертном уровне так как позволяет качественно оценить наиболее приемлемое инвестиционное решение из множества всех доступных локальных оптимальных решений. После формирования Парето-оптимальных управленческих альтернатив в результате применения многокритериальной оптимизации осуществляется их последующее ранжирование при помощи АНР.

Методическая разработка и формализация преобразующей оценочной методики и интегрального оценочного критерия будут реализованы в последующих научных статьях, направленных на комплексное совершенствование механизма принятия инвестиционных решений в строительной сфере.

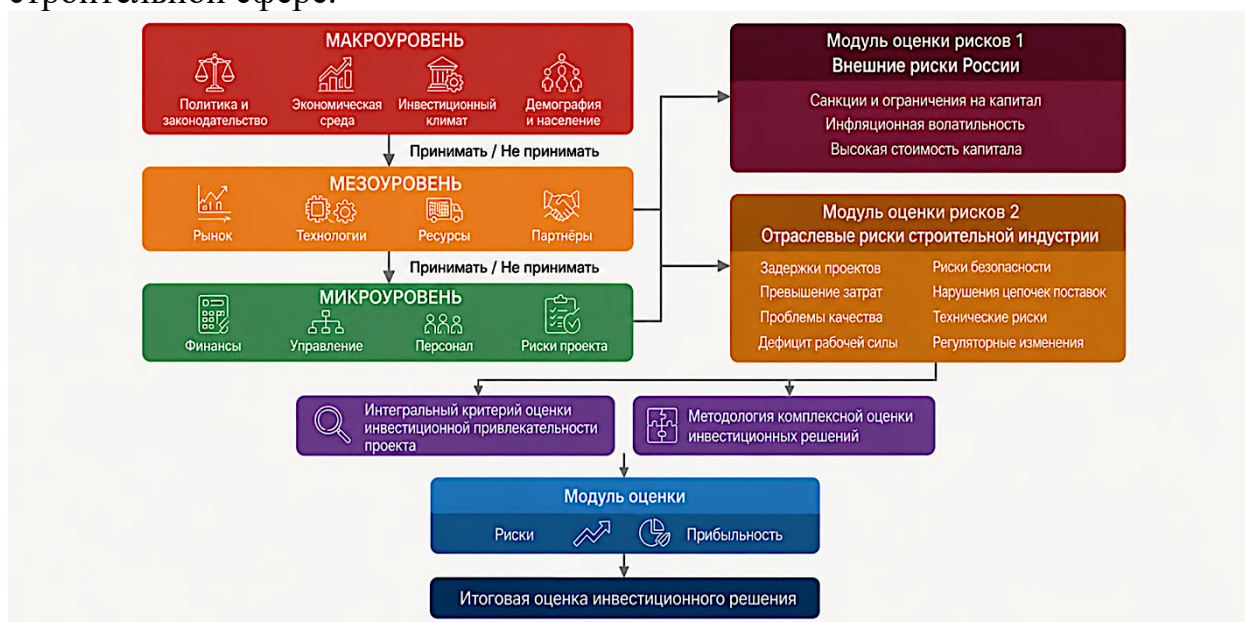


Рис. 1. Механизм оценки и принятия инвестиционных решений в строительной сфере

Источник: составлено автором

Fig. 1. Mechanism for assessing and making investment decisions in the construction sector

Source: compiled by the author

Функционирование предложенного механизма оценки и принятия инвестиционных решений строительной компании может быть выражено в виде этапов, представленных на рисунке 2.

На каждом из представленных этапов, до применения методики оценки инвестиционных решений и соответствующего критерия, в результате комплексного анализа и оценки соответствующих факторов может быть принято решение об отказе от реализации той или иной инвестиционной инициативы в случае формирования отчетливого представления о нецелесообразности или невозможности практической реализации данного решения. Соответствующие первым трем этапам оценочные детерминанты были выделены и классифицированы в более ранней публикации автора.

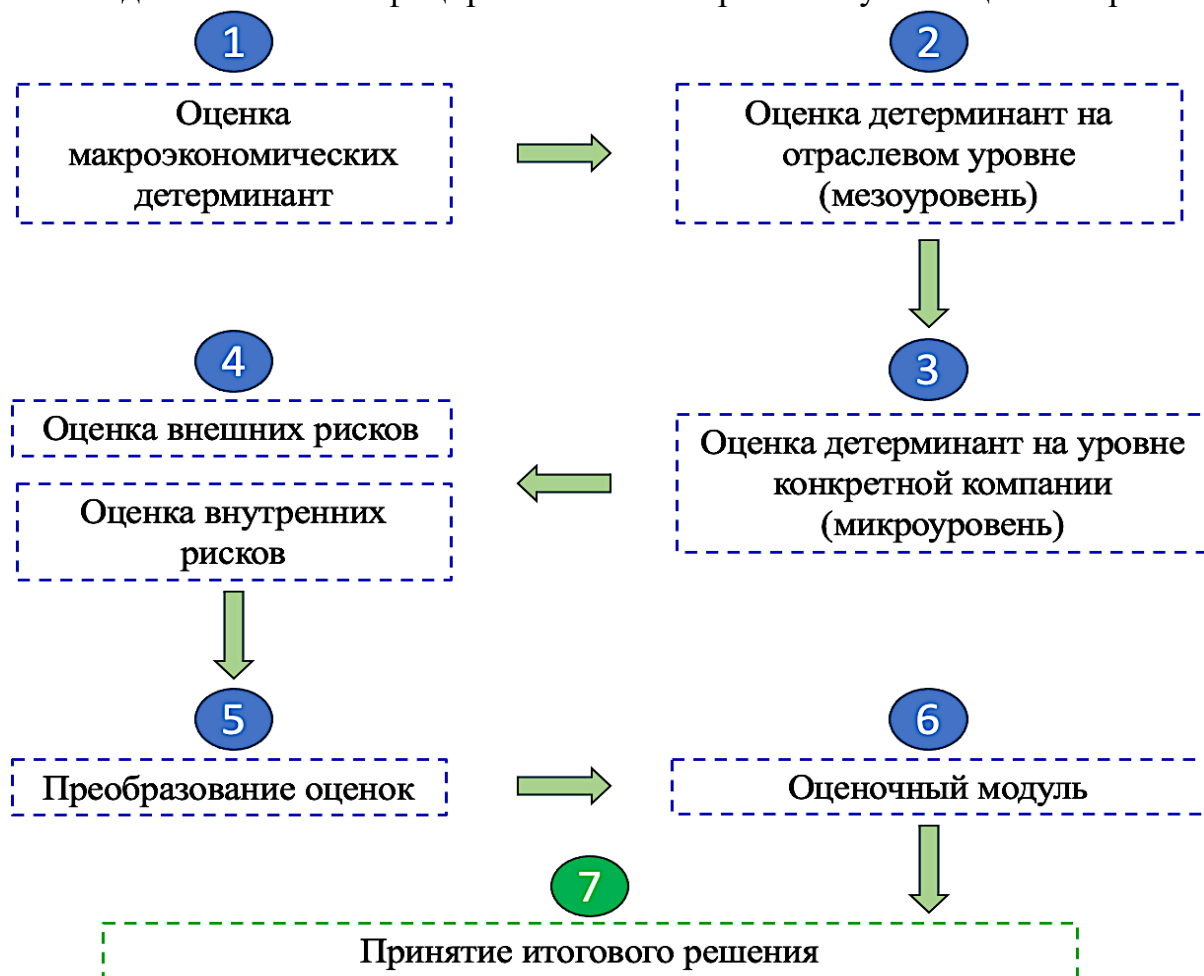


Рис. 2. Последовательность применения механизма оценки и принятия инвестиционных решений в строительной сфере

Источник: составлено автором

Fig. 2. The sequence of application of the mechanism for assessing and making investment decisions in the construction sector

Source: compiled by the author

Подробная характеристика сущности представленных на рисунке 2 этапов применения механизма оценки и принятия инвестиционных решений в строительной сфере приведена в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика этапов применения механизма оценки и принятия инвестиционных решений в строительной сфере

Table 1

Characteristics of the stages of application of the mechanism for assessing and making investment decisions in the construction sector

Этап	Краткая характеристика
Оценка макроэкономических детерминант	Формирование матрицы количественных и качественных оценок факторов, характеризующих текущие внешние условия функционирования строительной компании и влияющие на эффективность реализации инвестиционных проектов
Оценка детерминант на отраслевом уровне (мезоуровень)	Формирование матрицы количественных и качественных оценок факторов, характеризующих текущие условия на уровне отрасли, в том числе зависящие от детерминант первого уровня
Оценка детерминант на уровне конкретной компании (микроуровень)	Формирование матрицы количественных и качественных оценок факторов, характеризующих особенности и текущее положение конкретной компании на уровне операционных, инвестиционных, финансовых и управленческих характеристик
Оценка внешних рисков	Идентифицируются риски со стороны внешних условий, влияющие на реализацию конкретного строительного проекта. Особое внимание уделяется текущим рискам макроэкономической нестабильности в России
Оценка внутренних рисков	Выделяются значимые проектные и отраслевые риски с последующим количественных или экспертным измерением их уровня
Преобразование оценок	Применение методики гибридной многокритериальной оптимизации для построения множества эффективных решений и последующего выбора оптимального решения через АНР
Оценочный модуль	Осуществляется итоговая оценка инвестиционного решения в плоскости потенциальной интегральной оценки рисков и выгод от его реализации
Принятие итогового решения	На основании полученных оценок принимается конечное управленческое решение: отказ или принятие проекта к реализации, а также возможная заморозка для реализации в будущем

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Важно отметить, что разработанный механизм формирует именно концептуальную архитектуру и методический базис для практической разработки внутренних систем оценки и принятия инвестиционных решений. Подобная система должна выстраиваться на базе программного обеспечения, быть автоматизируемой и обновляемой, что составляет отдельный практический и информационно-технологический пласт работ утилитарного характера на уровне конкретной строительной организации.

Преимуществом разработанной архитектуры механизма оценки инвестиционных решений строительной компании является адаптивность к оценочным детерминантам и принимаемым во внимание факторам риска при реализации строительного проекта, что позволяет конкретному хозяйствующему субъекту осуществлять тонкую настройку системы в соответствии со спецификой ее деятельности, типами реализуемых строительных проектов, отраслевым положением, структурой фондирования и прочими индивидуальными характеристиками.

Формализованная архитектура механизма оценки инвестиционных решений строительной компании решает следующий спектр витальных для отраслевых компаний задач:

- формирует последовательную архитектуру построения системы оценки инвестиционных решений «сверху-вниз» – от макро-детерминант до конечного измерения привлекательности конкретного решения;
- предоставляет методический инструментарий интегрального мультикритериального измерения привлекательности и целесообразности принятия того или иного инвестиционного решения на базе широкого спектра параметров в рамках единого критерия;
- согласовывает дифференцированные и разнонаправленные в контексте своего влияния количественные и качественные факторы, детерминирующие оценку привлекательности конкретного инвестиционного решения или проекта, в рамках единой оценочной методики, что упрощает процесс конечного принятия решений.

Важнейшим условием корректного практического функционирования разработанной архитектуры оценочной системы принятия инвестиционных решений строительной компании является обеспечение возможности измерения и последующего согласования всех проектных детерминант и факторов риска в структуре одного показателя для принятия конечного управленческого решения. Данная задача имеет определенные методические сложности, так как требует приложения универсальной методики, позволяющей совместно оценивать положительный и отрицательный вклад всех факторов в оценку привлекательности конкретного инвестиционного решения, складывающуюся из соотношения проектных рисков и выгод,

зависящих от уникального сочетания оценочных детерминант и рисков в каждом конкретном случае.

В связи с этим последующие научные статьи автора в рамках диссертационного исследования будут посвящены дальнейшему развитию идей по совершенствованию всего механизма оценки и принятия инвестиционных решений в строительной сфере с учетом современных особенностей функционирования соответствующих компаний в России и разработке интегрального оценочного критерия привлекательности инвестиционных решений и соответствующей методики, базирующейся на данном критерии.

Заключение

Основным результатом настоящего исследования является формализованная концептуальная архитектура механизма оценки инвестиционных решений в строительной сфере, структурированная на базисе расширения и адаптации под российские реалии разработок зарубежных авторов, направленных на теоретическое проектирование управленческих фреймворков и систем оценки управленческих решений в строительстве.

Разработанная архитектура посредством образования теоретико-методического фундамента позволяет строительным организациям сформировать собственную внутреннюю систему оценки и принятия управленческих решений, связанных с реализацией строительных проектов. При этом, сам механизм формирует релевантный контур для построения подобной системы.

Предложенный механизм оценки инвестиционных решений базируется на разработанной в более ранних публикациях автора классификации существенных детерминант, принимаемых во внимание при оценке инвестиционных решений в строительстве. Механизм включает три последовательных этапа. На первом этапе оценивается влияние на проект указанных существенных детерминант, разделенных по уровням на факторы макро, мезо и микросреды. На втором этапе реализуется двухступенчатая идентификация и первичная оценка рисков, дифференцированных на два блока – риски внешнего и внутреннего характера. На завершающем этапе базируясь на методике оценки инвестиционных решений и критерии инвестиционной привлекательности строительного проекта реализуется комплекс процедур по оценке риска и доходности конкретного инвестиционного решения строительной компании.

Указанные критерии определения привлекательности инвестиционных решений и соответствующая ему методика агрегируют оценки существенных детерминант, влияющих на инвестиционные решения и проекты в отрасли, а также рисков внешней и внутренней по отношению к конкретной компании природы в рамках единой оценочной метрики, что, с одной стороны, упрощает процесс анализа и принятия конечного управленческого решения, а с другой

стороны позволяет оценивать влияние широкого спектра факторов количественной и качественной природы в их синергетическом воздействии на конечную привлекательность строительного проекта.

Данные инструменты составляют методическое ядро предложенного механизма, планируются к обоснованию, разработке и формализации в последующих научных статьях автора. Представляется, что приведенная в настоящем исследовании теоретическая формализация архитектуры поддерживающих управленческие решения систем в строительной компании открывает широкий потенциал для расширения отечественного научного дискурса и практической модернизации подходов строительных компаний к оценке и принятию своих инвестиционных решений с учетом современной экономической турбулентности и повышенной отраслевой неопределенности.

Литература

1. Bolomope M., Amidu A.-R., Ajayi S., Javed A. Decision-Making Framework for Construction Clients in Selecting Appropriate Procurement Route // *Buildings*. 2022. Vol. 12(12). P. 2192. <https://doi.org/10.3390/buildings12122192>.
2. Jato-Espino D., Castillo-Lopez E., Rodriguez-Hernandez J., Canteras-Jordana J.C. A review of application of multi-criteria decision making methods in construction // *Automation in Construction*. 2014. Vol. 45. P. 151–162. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2014.05.013>.
3. Darko A., Chan A.P.C., Ameyaw E.E., Owusu E.K., Pärn E., Edwards D.J. Review of application of analytic hierarchy process (AHP) in construction // *International Journal of Construction Management*. 2019. Vol. 19(5). P. 436–452. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1452098>.
4. Dehdasht G., Zin R.M., Ferwati M.S., Abdullahi M.M., Keyvanfar A., McCaffer R. DEMATEL-ANP Risk Assessment in Oil and Gas Construction Projects // *Sustainability*. 2017. Vol. 9(8). P. 1420. <https://doi.org/10.3390/su9081420>.
5. Mostofi F., Bahadır Ü., Tokdemir O.B., Toğan V., Yepes V. Enhancing strategic investment in construction engineering projects: A novel graph attention network decision-support model // *Computers & Industrial Engineering*. 2025. Vol. 203. P. 111033. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2025.111033>.
6. Zhu F., Hu H., Xu F. Risk assessment model for international construction projects considering risk interdependence using the DEMATEL method // *PLOS ONE*. 2022. Vol. 17(5). P. 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265972>.
7. Guan J., Liu B., Shen W. Development of an Evaluation System for Intelligent Construction Using System Dynamics Modeling // *Buildings*. 2024. Vol. 14(6). P. 1489. <https://doi.org/10.3390/buildings14061489>.
8. Hosseini K., Javid Y. Enhancing risk assessment in sustainable construction projects: A hybrid neutrosophic-based decision-making framework //

Journal of Cleaner Production. 2025. Vol. 525. P. 146395.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146395>.

9. Liu T., Ma L., Fu H. Exploring Critical Factors Influencing the Resilience of the Prefabricated Construction Supply Chain // Buildings. 2025. Vol. 15(2). P. 289. <https://doi.org/10.3390/buildings15020289>.

10. Chang L., Zhao S. Risk evaluation of prefabricated building construction based on PTF-VIKOR of prospect theory // Alexandria Engineering Journal. 2025. Vol. 115. P. 147–159. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2024.12.010>.

11. Marcher C., Giusti A., Matt D.T. Decision Support in Building Construction: A Systematic Review of Methods and Application Areas // Buildings. 2020. Vol. 10(10). P. 170. <https://doi.org/10.3390/buildings10100170>.

12. Nik Bakht M., El-Diraby T.E. Synthesis of Decision-Making Research in Construction // Journal of Construction Engineering and Management. 2015. Vol. 141(9). P. 04015027. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000984](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000984).

13. Hasan S., Işık Z., Demirdöğen G. A BIM-enabled framework for evaluating mega construction projects through sustainable development goal indicators // Ain Shams Engineering Journal. 2026. Vol. 17(6). P. 104148. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2026.104148>.

14. Tan S., Ayalp G.G., Tel M.Z., Serter M., Metinal Y.B. Modeling the Critical Success Factors for BIM Implementation in Developing Countries: Sampling the Turkish AEC Industry // Sustainability. 2022. Vol. 14(15). P. 9537. <https://doi.org/10.3390/su14159537>.

15. Tennakoon T.M.M.P., Chileshe N., Rameezdeen R., Ochoa J.J., Samaraweera A. Mixed methods framework for implementation research in the architecture, engineering, construction and operations industry // International Journal of Construction Management. 2026. Vol. 26(2). P. 204–218. <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2515493>.

16. Yasser M., Rashid I., Nagy A., Elbehairy H. Integrated model for BIM and risk data in construction projects // Engineering Research Express. 2023. Vol. 4. <https://doi.org/10.1088/2631-8695/acae1e>.

References

1. Bolomope, M., Amidu, A.-R., Ajayi, S., Javed, A. (2022). Decision-Making Framework for Construction Clients in Selecting Appropriate Procurement Route. Buildings, 12(12), 2192. <https://doi.org/10.3390/buildings12122192>. (In Eng.)

2. Jato-Espino, D., Castillo-Lopez, E., Rodriguez-Hernandez, J., Canteras-Jordana, J.C. (2014). A review of application of multi-criteria decision making methods in construction. Automation in Construction, 45, 151–162. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2014.05.013>. (In Eng.)

3. Darko, A., Chan, A.P.C., Ameyaw, E.E., Owusu, E.K., Pärn, E., Edwards, D.J. (2019). Review of application of analytic hierarchy process (AHP) in

construction. *International Journal of Construction Management*, 19(5), 436–452. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1452098>. (In Eng.)

4. Dehdasht, G., Zin, R.M., Ferwati, M.S., Abdullahi, M.M., Keyvanfar, A., McCaffer, R. (2017). DEMATEL-ANP Risk Assessment in Oil and Gas Construction Projects. *Sustainability*, 9(8), 1420. <https://doi.org/10.3390/su9081420>. (In Eng.)

5. Mostofi, F., Bahadır, Ü., Tokdemir, O.B., Toğan, V., Yepes, V. (2025). Enhancing strategic investment in construction engineering projects: A novel graph attention network decision-support model. *Computers & Industrial Engineering*, 203, 111033. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2025.111033>. (In Eng.)

6. Zhu, F., Hu, H., Xu, F. (2022). Risk assessment model for international construction projects considering risk interdependence using the DEMATEL method. *PLOS ONE*, 17(5), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265972>. (In Eng.)

7. Guan, J., Liu, B., Shen, W. (2024). Development of an Evaluation System for Intelligent Construction Using System Dynamics Modeling. *Buildings*, 14(6), 1489. <https://doi.org/10.3390/buildings14061489>. (In Eng.)

8. Hosseini, K., Javid, Y. (2025). Enhancing risk assessment in sustainable construction projects: A hybrid neutrosophic-based decision-making framework. *Journal of Cleaner Production*, 525, 146395. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146395>. (In Eng.)

9. Liu, T., Ma, L., Fu, H. (2025). Exploring Critical Factors Influencing the Resilience of the Prefabricated Construction Supply Chain. *Buildings*, 15(2), 289. <https://doi.org/10.3390/buildings15020289>. (In Eng.)

10. Chang, L., Zhao, S. (2025). Risk evaluation of prefabricated building construction based on PTF-VIKOR of prospect theory. *Alexandria Engineering Journal*, 115, 147–159. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2024.12.010>. (In Eng.)

11. Marcher, C., Giusti, A., Matt, D.T. (2020). Decision Support in Building Construction: A Systematic Review of Methods and Application Areas. *Buildings*, 10(10), 170. <https://doi.org/10.3390/buildings10100170>. (In Eng.)

12. Nik Bakht, M., El-Diraby, T.E. (2015). Synthesis of Decision-Making Research in Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141(9), 04015027. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000984](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000984). (In Eng.)

13. Hasan, S., Işık, Z., Demirdöğen, G. (2026). A BIM-enabled framework for evaluating mega construction projects through sustainable development goal indicators. *Ain Shams Engineering Journal*, 17(6), 104148. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2026.104148>. (In Eng.)

14. Tan, S., Ayalp, G.G., Tel, M.Z., Serter, M., Metinal, Y.B. (2022). Modeling the Critical Success Factors for BIM Implementation in Developing Countries: Sampling the Turkish AEC Industry. *Sustainability*, 14(15), 9537. <https://doi.org/10.3390/su14159537>. (In Eng.)

15. Tennakoon, T.M.M.P., Chileshe, N., Rameezdeen, R., Ochoa, J.J., Samaraweera, A. (2026). Mixed methods framework for implementation research in the architecture, engineering, construction and operations industry. *International Journal of Construction Management*, 26(2), 204–218. <https://doi.org/10.1080/15623599.2025.2515493>. (In Eng.)

16. Yasser, M., Rashid, I., Nagy, A., Elbehairy, H. (2023). Integrated model for BIM and risk data in construction projects. *Engineering Research Express*, 4. <https://doi.org/10.1088/2631-8695/acae1e>. (In Eng.)

© Спектор Е.А., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

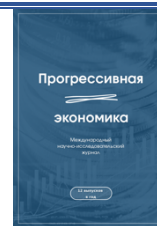
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/indikator-prognozirovaniya-biznes-proცessov-promyshlennyh-predpriyatij-energeticheskogo-sektora/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3.

УДК 338.3

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_361



ИНДИКАТОРЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕКТОРА

*Герсамия И.А., аспирант, Ивановский государственный энергетический
университет имени В.И. Ленина, г. Иваново, Россия
153003, Ивановская область, г. Иваново, ул. Рабфаковская, д. 34
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4988-0078>*

Аннотация. Цель статьи состоит в том, чтобы изучить индикаторы прогнозирования бизнес-процессов промышленных компаний энергетической отрасли. В работе рассматривается проблематика прогнозирования бизнес-процессов на предприятиях промышленной отрасли, в частности в энергетическом секторе. Особый акцент делается на том, что сейчас в условиях высокой волатильности сырьевых рынков, а также с учетом ужесточения экологических требований, износа инфраструктуры и изменений в нормативно-правовой среде, традиционные показатели оценки и расчёта прогнозов стали малоэффективны. Теоретический обзор содержит описание подходов авторов к сущности бизнес-процессов промышленных компаний. На основании этого предлагается система показателей, позволяющих с опережением оценивать динамику главных бизнес-процессов энергокомпаний. Гипотеза состоит в том, что комплексный подход в системе показателей на основе единой модели даст более точный прогноз, чем отдельно взятые метрики. Научная новизна работы заключается в отборе ключевых индикаторов, которые для российских предприятий энергетики помогут учитывать показатели удельной энергоэффективности, уровень загрузки мощностей, чувствительность к тарифному регулированию и индексы деловой активности в смежных отраслях. Методология исследования включает обзор и анализ источников, метод прогнозирования, статистики, сравнения, а также метод дедукции и обобщения. Результаты работы заключаются в том, что по итогу были выделены три блока индикаторов, а именно, операционный, рыночный и институциональный. Их совместная динамика позволяет прогнозировать замедление или ускорение основных бизнес-процессов с периодом до двух кварталов. Практическая значимость исследования состоит в том, что новая система индикаторов может быть применена в компании энергетического сектора. Перспективы дальнейших исследований связаны с уточнением и обновлением модели данных о технологическом состоянии оборудования, инструментов с применением алгоритмов машинного обучения для адаптивной настройки индикаторов в зависимости от фазы экономического цикла.

Ключевые слова: прогноз, промышленные предприятия, бизнес-процесс, индикаторы, энергетический сектор.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Герсамия И.А. Индикаторы прогнозирования бизнес-процессов промышленных предприятий энергетического сектора // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 361–374. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_361.

Статья поступила в редакцию: 16.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 25.05.2026 г. Принята к публикации: 26.05.2026 г.

BUSINESS PROCESS FORECASTING INDICATORS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE ENERGY SECTOR

*Gersamiya I.A., Postgraduate Student, Ivanovo State Power Engineering University named after V.I. Lenin, Ivanovo, Russia
153003, Ivanovo, Rabfakovskaya Street, 34
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4988-0078>*

Abstract. The purpose of the article is to study the indicators of forecasting business processes of industrial companies in the energy industry. The paper considers the problems of forecasting business processes at industrial enterprises, in particular in the energy sector. Special emphasis is placed on the fact that now, in conditions of high volatility of commodity markets, as well as taking into account stricter environmental requirements, deterioration of infrastructure and changes in the regulatory environment, traditional indicators for estimating and calculating forecasts have become ineffective. The theoretical review contains a description of the authors' approaches to the essence of business processes of industrial companies. Based on this, a system of indicators is proposed that makes it possible to assess the dynamics of the main business processes of energy companies ahead of time. The hypothesis is that an integrated approach to the system of indicators based on a single model will give a more accurate forecast than individual metrics. The scientific novelty of the work lies in the selection of key indicators that will help Russian energy companies to take into account the indicators of specific energy efficiency, capacity utilization, sensitivity to tariff regulation and business activity indices in related industries. The methodology of this research includes a review and analysis of sources, a method of forecasting, statistics, comparison, as well as a method of deduction and generalization. The results of the work are that, as a result, three blocks of indicators were identified, namely, operational, market and institutional. Their combined dynamics allows us to predict a slowdown or acceleration of the main business processes with a period of up to two quarters. The practical significance of the research lies in the fact that the new indicator system can be applied in companies in the energy sector. The prospects for further research are related to clarifying and updating the model with data on the technological state of equipment and tools using machine learning algorithms to adaptively adjust indicators depending on the phase of the economic cycle.

Keywords: forecast, industrial enterprises, business process, indicators, energy sector.

JEL classification: C53, Q47, M21.

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

For citation: Gersamiya I.A. (2026). Indikatory prognozirovaniya biznes-protsessov promyshlennykh predpriyatii ehnergeticheskogo sektora [Business process forecasting indicators for industrial enterprises in the energy sector]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 5, 361–374. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_361. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 16/04/2026. Approved after review: 25/05/2026. Accepted for publication: 26/05/2026.

Введение

Актуальность темы состоит в том, что за последние десятилетия исследователи пришли к мнению о том, что успешное развитие промышленного комплекса невозможно осуществлять без продуманной системы бизнес-процессов, которые, по сути, задают предприятию необходимый темп деятельности. Такие процессы выстраиваются вокруг поиска перспективного пути, который помог бы справиться с серьезными организационными вызовами, например, конкурентоспособностью, позицией на рынке, состоянием производства или прибыльностью. Но проектирование бизнес-процессов, как известно, является сложной процедурой, оно требует от специалистов не только владения методами, но и практического опыта. Исходя из этого, появляется необходимость в проведении всестороннего анализа деятельности компании, включающего внутреннее управление, а также влияние внешней среды.

Кроме этого, с учетом происходящей цифровизации промышленных предприятий для более точного прогнозирования, особенно в энергетическом секторе экономики, необходима единая концептуальная база для внедрения инноваций. Современная ситуация требует создания комплексной методологии, содержащей инструменты анализа и прогнозирования, научные задачи, цели и принципы для эффективной инновационной деятельности изучаемого сектора в цифровой экономике [1]. Цель исследования состоит в том, чтобы изучить индикаторы прогнозирования бизнес-процессов промышленных предприятий энергетического сектора. Объектом исследования является энергетический сектор в рамках прогнозирования бизнес-процессов предприятий.

Стоит обозначить и то, что долгосрочное и грамотное прогнозирование экономического и социального развития государств, а также регионов и муниципальных образований является сейчас важнейшим условием для любого планирования в энергетике. Без таких прогнозов проектировать развитие энергосистем невозможно. Как известно, топливно-энергетический комплекс образует основу территориальной инфраструктуры. От его состояния и функционирования во многом зависит, насколько успешно можно

реализовать долгосрочные программы и стратегии регионов страны. За последние пять лет прогнозирование промышленных комплексов столкнулось с серьёзными вызовами и проблемами. Особенно остро они проявляются в периоды глобальной экономической и политической нестабильности, а также на фоне перестройки целых отраслей и отдельных предприятий. Поэтому траектория развития и структурные сдвиги в промышленности испытывают двойственное влияние [2]. С одной стороны, они задаются общими стратегическими ориентирами российской экономики, с другой – определяются сугубо территориальной спецификой. Итак, исходя из сказанного, с учетом всех внешних факторов, важным этапом является разработка комплексной и единой системы индикаторов для качественного прогноза бизнес-процессов анализируемого сектора.

Обзор литературы

В научно-исследовательских источниках уже сформировалось достаточное количество подходов и взаимодополняющих трактовок понятий «прогноз» и «прогнозирование». Так, например, Н.А. Виноградорская рассматривает прогноз как систему научно обоснованных представлений о возможных будущих состояниях объекта, а также о его альтернативных траекториях развития. При этом сам процесс построения таких представлений автор предлагает называть прогнозированием [3]. Аналогичного мнения придерживается А.С. Головачев, который считает, что прогнозирование выступает формой научного предвидения, а применительно к общественным процессам – это комплексное, доказательно обоснованное предположение содержания, масштабов, направленности и взаимосвязей будущих социальных явлений [4].

В более узком смысле прогноз определяют как научно обоснованное суждение о вероятных состояниях объекта в перспективе либо об альтернативных способах и сроках их достижения. При этом прогнозирование – это деятельность по разработке таких суждений. С.А. Саркисян, в свою очередь, подчеркивает аналитическую природу прогнозирования. Он понимает его как процесс формирования прогнозов, опирающийся на изучение тенденций развития объекта [5]. Группа исследователей В.А. Цыбаев, Журавлев В.А. и Кочкаров Р.А. считают, что термины «прогнозирование» и «планирование» не являются тождественными. По их мнению, прогнозирование сопровождается разработкой научно обоснованных, вероятностных, многовариантных представлений о будущем развитии объекта прогнозирования, его возможных состояниях объекта в будущем и альтернативных путях и средствах их достижения на заданный период [6].

Применительно к энергетической отрасли Е.А. Малышев считает, что основным методом прогнозирования развития энергетических систем территорий является балансовый метод. Автор показал возможность

использования сценарного подхода, в рамках которого необходимо учитывать резкие изменения траектории развития систем. В качестве методологической основы долгосрочного прогнозирования он предлагает использовать разработки теорий самоорганизации [6]. Е.А. Лемм рассматривает отличия прогнозного и целевого топливно-энергетических балансов по назначению и основам формирования, сформулировано разграничение прогнозных и целевых балансов. Автор предлагает оценивать фактические, целевые, прогнозные значения топливно-энергетического балансов в стратегическом планировании и мониторинге с целью развития промышленных отраслей [7].

Сейчас процессы прогнозирования и моделирования основываются на средствах цифровой аналитики. Исследователи И.В. Резвякова и А.Д. Пашкова подчеркивают, что наиболее перспективным направлением сегодня является внедрение гибридных подходов. С этой точки зрения важна качественных методов, например, сценарное планирование, SWOT-анализ, экспертные сессии с глубоким количественным анализом, в основе которого заложена процессная аналитика [8]. Современные исследователи Китова О.В., Дьяконова Л.П., Савинова В.М. развили гибридную систему прогнозирования «Горизонт», которая реализует регрессионные и интеллектуальные модели для большинства групп экономических индикаторов РФ. Они применили ее для составления прогнозов в угольной промышленности [9].

Гайнанов Д.А. и Атаев Д.М. предлагают акцентировать внимание на разработке выстроенной вертикали декомпозиции национальных приоритетов развития промышленности по направлениям и уровням стратегического планирования территориальных социально-экономических систем. Они считают, что необходим единый подход к определению целей, количественному и качественному составу целевых индикаторов промышленного развития [10]. Маншилин С.А. и Лещинская А. Ф. разработали модель финансового стимулирования инновационной деятельности в промышленных отраслях с учетом выделенных сценариев стимулирования направлений данной сферы [11]. Итак, несмотря на обозначенные отличия в акцентах, исследователи сходятся в том, что прогнозирование представляет собой не просто интуитивное предположение, а целенаправленную аналитическую процедуру, основанную на научном знании о закономерностях и факторах динамики изучаемой системы.

Материалы и методы

Исследование проводилось на основе изученных отечественных источников, статей, монографий, а также на основе статистических сборников. В ходе выполнения работы были применены методы обзора и анализа источников. Также использован метод прогнозирования, статистики, сравнения, метод дедукции и обобщения.

Результаты и обсуждение

Энергическая отрасль страны, находясь в условиях санкций с 2022 года, в настоящее время демонстрирует устойчивость. Внутренний спрос на электроэнергию стабилен, а тарифная политика обеспечивает компаниям предсказуемый денежный поток. Как известно, энергетика является ведущей отраслью российской экономики, вклад которой в развитие страны превышает 3 % ВВП. От ее устойчивого функционирования, эффективной генерации и бесперебойного снабжения электроэнергией зависит экономический рост России в целом [12].

Изучаемый сектор включает в себя производство, передачу, преобразование, потребление и распределение различных энергетических ресурсов. Россия является третьей страной по объему производства и потребления энергоресурсов в мире после США и Китайской Народной Республики. Страной обеспечивается 10% производства и 5% потребления энергоресурсов в мире. На рисунке 1 представлена структура топливно-энергетического баланса РФ.

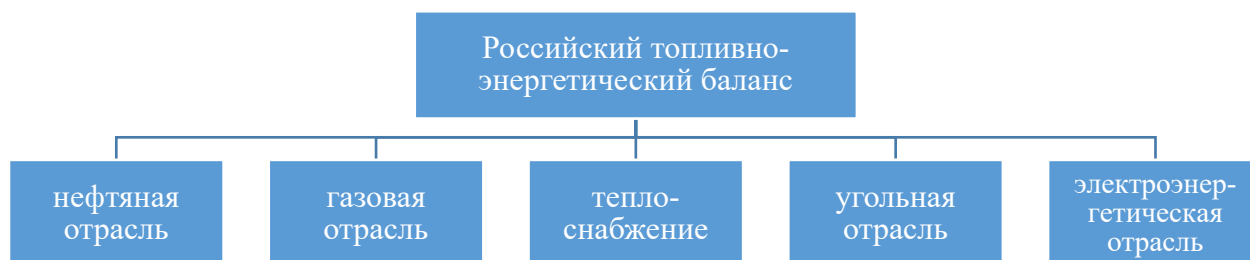


Рис. 1 Структура топливно-энергетической системы страны

Источник: составлено автором по материалам [13]

Fig. 1 Structure of the country's fuel and energy system

Source: compiled by the author based on [13]

В процессе анализа официальных статистических данных по изучаемому сектору России в период с 2020 по 2025 годы наблюдаются устойчивые взаимосвязи между состоянием материально-технической базы, конъюнктурными факторами и уровнем деловой активности предприятий. Как показывают данные, совокупная установленная мощность электростанций страны к концу 2024 года достигла 274,2 ГВт, из которых 188,4 ГВт приходилось на тепловые станции. При этом 52,9 ГВт пришлось на гидроэлектростанции, а 28,6 ГВт - на атомные блоки и 4,3 ГВт - на возобновляемые источники. Такой показатель, как годовая выработка электроэнергии составила 1210,9 млрд кВт·ч. За последние 25 лет этот показатель увеличился более чем на 40%. Такое масштабное наращивание производства сопровождалось рекордными суточными максимумами потребления. В 2024 году пиковое значение достигло 168,3 ГВт, превысив предыдущий рекорд, установленный в 2023 году. На рисунке 2 показаны

исторические максимумы потребления мощности, достигнутые в 2025-2026 годах [14].

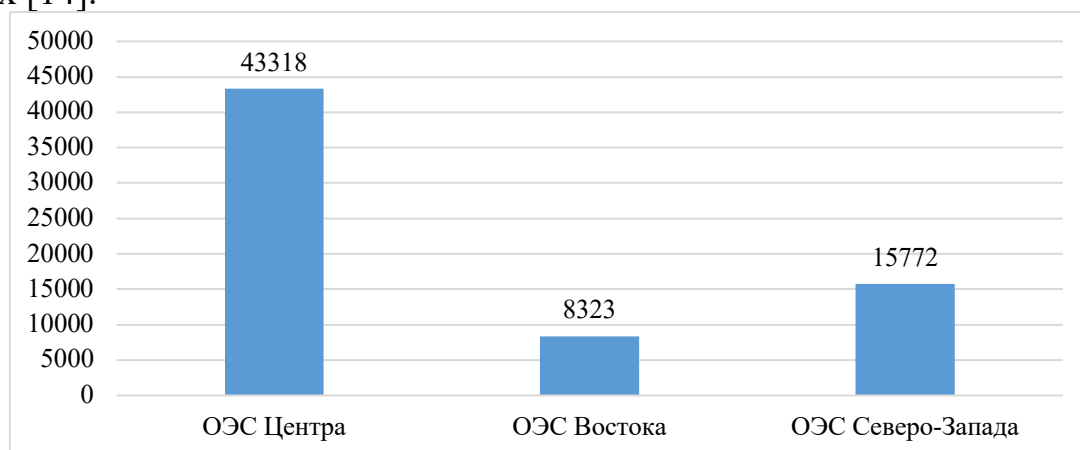


Рис. 2 Исторические максимумы потребления мощности, достигнутые в 2025-2026 годах, МВт

Источник: составлено автором по материалам [15]

Fig. 2 Historical maximum power consumption reached in 2025-2026, MW

Source: compiled by the author based on [15]

Что касается методов прогнозирования в сфере промышленности, то на практике применяют чаще всего рациональные и точные методы. Каждый из них характеризуется собственным набором сильных и слабых сторон. Достоинство рациональных методов заключается в их доступности для освоения. Процедура прогнозирования может быть основана в этом случае на словесном описании и логическом объяснении. Особенность этих методов состоит в том, что на их основе создаются такие алгоритмы действий, воспроизвести которые способен любой специалист, предварительно получивший соответствующую квалификацию [16].

В отличие от рациональных методов, точные подходы к прогнозированию позволяют произвести верификацию. То есть, независимый эксперт, опираясь на тот же математический или статистический аппарат, способен перепроверить результаты и удостовериться в отсутствии просчетов. Данная модель прогноза допускает корректировку при трансформации внешней среды или поступлении новых данных [16].

Говоря об индикаторах прогнозирования развития отрасли, нужно выделить три основных блока, последовательно воздействующих на динамику бизнес-процессов энергетических компаний. Первый блок является операционным. Он объединяет показатели удельной энергоэффективности, коэффициенты использования установленной мощности (КИУМ) и удельные расходы топлива на отпуск электроэнергии. Расчёты на панельных данных по 24 генерирующим и сетевым компаниям, выполненные исследователем Фридом С. Е. и Лисицкой Н. В., показали, что рост КИУМ тепловых электростанций на 1%, как правило, ассоциирован со снижением удельных

операционных затрат в среднем на 0,6–0,8% [17]. В таблице 1 можно увидеть средние значения КИУМ для различных типов генерации.

Таблица 1

Средние значения КИУМ для различных типов генерации

Table 1

Average CUM values for different types of generation

Тип электростанции	Средний КИУМ (%)
Атомные электростанции	80-90%
Тепловые электростанции (уголь)	60-70%
Гидроэлектростанции	40-50%
Газовые электростанции	30-60%
Ветровые электростанции	25-40%
Солнечные электростанции	14-16%

Источник: составлено автором по материалам [17]

Source: compiled by the author based on [17]

Следующий блок – это рыночный. Он характеризует ценовую среду и инвестиционную активность. Например, оптовая цена на электроэнергию для промышленных потребителей в 2025 году на газ выросла на 21,3%, а для прочих промышленных потребителей – на 10,3%. Необходимо сказать, что динамика тарифов показала тесную связь с индикаторами деловой активности. Так, например, корреляционный анализ зафиксировал коэффициент Пирсона на уровне 0,78 между темпом прироста оптовых цен и опережающим индексом предпринимательской активности в обрабатывающих отраслях. Такой фактор свидетельствует о том, что опережающее изменение цен действительно способно предсказывать замедление или ускорение бизнес-процессов у потребителей энергии, а значит, и в самих компаниях изучаемого сектора.

Институциональный блок охватывает показатели регуляторной нагрузки, объёмов государственной поддержки и инвестиционных программ. Например, в 2024 году группа компании ПАО «Россети» реализовала инвестиционную программу на сумму около 660 млрд руб. При этом план на 2025 год был в размере 720 млрд руб. если сопоставить структуру инвестиций с динамикой индекса предпринимательской уверенности в секторе обеспечения электроэнергией, газом и паром, то можно говорить об умеренной положительной зависимости. То есть, рост капиталовложений опережает повышение уверенности примерно на два квартала.

Далее необходимо сказать, что сценарное моделирование, которое выполняется на основе системы индикаторов, показывает, что комплекс операционного, рыночного и институционального блоков в единую многоуровневую модель может дать более точный прогноз, чем отдельно взятые метрики. На этой основе предлагается новая система индикаторов прогнозирования, которая может быть применена в работе компаний энергетического сектора (таблица 2).

Таблица 2

**Комплексная система индикаторов прогнозирования бизнес-процессов
для энергокомпаний**

Table 2

**Comprehensive system of indicators for forecasting business processes for
energy companies**

Блок индикаторов	Название показателей	Обоснование прогностической значимости
Операционный блок	- удельная энергоэффективность; - коэффициент использования установленной мощности (КИУМ) в разрезе типов генерации; - удельный расход топлива на отпуск электроэнергии	Показатели этого блока характеризуют внутреннее состояние материально-технической базы. Расчет производят, исходя из того, что опыт показал рост КИУМ тепловых станций на 1%, который сопровождается снижением удельных операционных затрат на 0,6–0,8%. Оценка загрузки мощностей позволяет прогнозировать изменение себестоимости процессов генерации.
Рыночный блок	-оптовые цены на электроэнергию для разных категорий потребителей; -темпы прироста тарифов; -опережающий индекс предпринимательской активности в обрабатывающей промышленности	Ценовые индикаторы тесно связаны с деловой активностью. Есть возможность предсказывать ускорение или замедление бизнес-процессов у потребителей энергии, а через анализ спроса - и в самой энергокомпании.
Институциональный блок	-объемы инвестиционных программ (в денежном выражении); -показатели эффективности регуляторной нагрузки и мер государственной поддержки; - индекс предпринимательской уверенности в секторе обеспечения электроэнергией	В рамках блока с помощью индикаторов можно выявлять влияние нерыночных факторов. Рост капиталовложений опережает повышение уверенности в секторе примерно на два квартала. Внеплановые изменения в тарифообразовании или правилах отбора мощности могут ослабить прогнозный эффект

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Итак, блочный комплекс индикаторов основан на уже имеющемся и рабочем варианте сценарного моделирования. Как единая система блоков в

рамках одной модели этот подход к прогнозированию считается наиболее оптимальным вариантом. Это объясняется тем, что наибольшей прогностической силой для маневренных тепловых станций обладают рыночные индикаторы, тогда как для атомных и гидроэлектростанций более весомыми становятся операционные и институциональные показатели. С учетом таких отличительных особенностей система поможет улавливать сигналы об изменениях деловой активности с опережением до двух кварталов.

Сравнивая прогнозные значения КИУМ и чистого денежного потока с реальными данными за 2024 год, оценим точность разных подходов. Комбинированная модель, которая изучена ранее, показала среднюю абсолютную ошибку на уровне 6,4%. Если же при прогнозе опирались исключительно на операционные показатели, то ошибка возросла до 11,7%. При использовании только рыночных индикаторов достигала 14,3% [17].

Также стоит уделить внимание динамике индекса предпринимательской уверенности (ИПУ) в энергетике. Данный показатель Росстат рассчитывает как среднее арифметическое балансов, исходя из ответов руководителей предприятий об объеме ожидаемого выпуска промышленной продукции, о текущем спросе и запасах готовой продукции. Определено, что для ИПУ характерна цикличность с периодом 4-6 кварталов. Объединение данного этого индикатора с информацией о загрузке мощностей и темпами роста тарифов позволяет выделить фазы опережающего роста, а затем и замедления деловой активности. Такого рода последовательность подтверждает, что ИПУ действительно можно рассматривать как опережающий индикатор, необходимый для анализа внутренних бизнес-процессов предприятий энергетического сектора [18].

Итак, предложенная обновленная система индикаторов помогает выявлять на ранней стадии сигналы о будущих сдвигах в основных параметрах деятельности энергопредприятий с опережением срока до 2-х кварталов. Но важно учитывать такой момент: сила обнаруженных взаимосвязей варьируется в зависимости от типа генерирующих мощностей. Так, например, для тепловых станций, отличающихся маневренностью и чувствительностью к стоимости топлива, более выраженную роль играют рыночные индикаторы. Для атомных и гидроэлектростанций бизнес-процессы в основном задаются операционными и институциональными факторами.

Заключение

Таким образом, можно обозначить, что сведение разнородных показателей в единую систему индикаторов обеспечивает более точный прогноз бизнес-процессов промышленных предприятий, в частности это касается сектора энергетики. Установлено, что первые сигналы о переменах в деловой активности способны подавать индексы предпринимательской уверенности. В целом, внедрение и применение данного индикатора с показателями удельной энергоэффективности, КИУМ и инвестиционной

активности поможет повысить точность прогнозных моделей в среднем на 5–8 % по величине средней абсолютной ошибки.

С точки зрения дальнейших перспектив, полученные выводы должны быть расширены эмпирической базы до уровня всей генерации ЕЭС России с учетом более детальной дифференциации предприятий по типу используемого топлива, а также с применением алгоритмов машинного обучения для адаптивной настройки весов индикаторов в зависимости от фазы экономического цикла. Кроме этого, считается необходимым изучать влияние климатических и погодных факторов на операционные индикаторы, особенно в свете растущей доли гидро- и солнечной генерации в энергобалансе страны.

Литература

1. Шавкун А. С. Оценка эффективности внедрения цифровых технологий для предприятий электроэнергетической отрасли // Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 737–759.
2. Аршба Б. А., Хунагова А. Б. Планирование и прогнозирование социально-экономического развития территории // Вестник науки и творчества. 2022. № 9 (81). С. 27–30.
3. Виноградская Н.А., Елисеева Е.Н., Скрыбин О.О. Управление производством. Методы экономического прогнозирования и планирования. Практикум [Электронный ресурс] : учебное пособие. Электрон. дан. Москва : МИСИС, 2013. 96 с.
4. Головачев А.С. Экономика организации (предприятия) [Электронный ресурс] : учебное пособие. Минск : Выш. школа, 2015. 688 с.
5. Геращенко М. А. Теоретические аспекты прогнозирования // Молодой ученый. 2022. № 51 (446). С. 1–3.
6. Журавлев В.А. Прогнозирование и планирование в экономике // Эпомен. 2021. № 59. С. 24–34.
7. Малышев Е.А. Методы прогнозирования и планирования в энергетической отрасли // Вестник ИрГТУ. 2012. № 6 (65). С. 178–181.
8. Лемм Е.А. Теоретические аспекты формирования топливно-энергетических балансов с учетом стратегических направлений повышения эффективности промышленности // Московский экономический журнал. 2024. № 1. С. 269–288.
9. Резвякова И.В., Пашкова А.Д. Современные подходы к анализу бизнес-процессов: теоретические основы и практические инструменты // Вестник Академии знаний. 2025. № 1 (66). С. 880–884.
10. Китова О.В., Дьяконова Л.П., Савинова В.М. Прогнозирование основных экономических показателей угольной промышленности в аналитической системе «Горизонт» // Уголь. 2024. №(6) С. 71–77.

11. Гайнанов Д.А., Атаев Д.М. Отраслевая и территориальная промышленная политика в стратегических документах России и ее регионов // Вестник университета. 2021. № 9. С. 34–42.
12. Маншилин С.А., Лещинская А. Ф. Модель финансового стимулирования инновационной деятельности в промышленных отраслях: разработка и прогнозирование эффективности. Финансы: теория и практика. 2022. № 26 (2). С. 74–87.
13. Кротова А.С., Проняева Л.И. Развитие энергетического сектора России в современных социально-экономических условиях // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 3 (53). С. 55–61.
14. Максимцев И.А., Костин К.Б., Городилов К.А., Онуфриева О.А. Развитие энергетического сектора Российской Федерации на основе инновационных принципов зеленой экономики // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 2. С. 1165–1184.
15. Энергосистемы России: текущие показатели и перспективное развитие. URL: https://www.soups.ru/fileadmin/files/company/presentation/RSPP_19_02_2026.pdf.
16. Чернецов А. Н. Методы технологического прогнозирования // Вестник науки. 2019. №6 (15). С. 124–129.
17. Фрид С.Е., Лисицкая Н.В. Анализ возможности увеличения коэффициента использования установленной мощности сетевых фотоэлектрических станций// Теплоэнергетика. 2022. № 7. С. 74–84.
18. Официальная статистическая методология расчета показателей «Индекс предпринимательской уверенности», «Индикатор делового климата» и «Индекс деловых барьеров»: утв. приказом Росстата от 14 сент. 2022 г. № 632. // Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/leading_indicators.

References

1. Shavkun, A.S. (2024). Otsenka effektivnosti vnedreniia tsifrovyykh tekhnologii dlia predpriatii elektroenergeticheskoi otrasli [Assessment of the effectiveness of digital technology implementation for electric power industry enterprises]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal], 3, 737–759. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Arshba, B.A., Khunagova, A.B. (2022). Planirovanie i prognozirovanie sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia territorii [Planning and forecasting of socio-economic development of territories]. *Vestnik nauki i tvorchestva* [Bulletin of Science and Creativity], 9(81), 27–30. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Vinogradskaya, N.A., Eliseeva, E.N., Skriabin, O.O. (2013). Upravlenie proizvodstvom. Metody ekonomicheskogo prognozirovaniia i planirovaniia.

Praktikum [Production Management. Methods of Economic Forecasting and Planning. Workshop]. Moscow: MISIS, 96. (In Russ.)

4. Golovachev, A.S. (2015). *Ekonomika organizatsii (predpriiatiia)* [Economics of an Organization (Enterprise)]. Minsk: Vysshaya shkola, 688. (In Russ.)

5. Gerashchenko, M.A. (2022). *Teoreticheskie aspekty prognozirovaniia* [Theoretical aspects of forecasting]. *Molodoi uchenyi* [Young Scientist], 51(446), 1–3. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Zhuravlev, V.A. (2021). *Prognozirovaniie i planirovaniie v ekonomike* [Forecasting and planning in economics]. *Epomen* [Epomen], 59, 24–34. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Malyshev, E.A. (2012). *Metody prognozirovaniia i planirovaniia v energeticheskoi otrasli* [Methods of forecasting and planning in the energy industry]. *Vestnik IrGTU* [Bulletin of Irkutsk State Technical University], 6(65), 178–181. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Lemm, E.A. (2024). *Teoreticheskie aspekty formirovaniia toplivno-energeticheskikh balansov s uchetom strategicheskikh napravlenii povysheniia effektivnosti promyshlennosti* [Theoretical aspects of fuel and energy balance formation considering strategic directions for improving industrial efficiency]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal], 1, 269–288. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Rezviakova, I.V., Pashkova, A.D. (2025). *Sovremennye podkhody k analizu biznes-protsessov: teoreticheskie osnovy i prakticheskie instrumenty* [Modern approaches to business process analysis: theoretical foundations and practical tools]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 1(66), 880–884. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Kitova, O.V., D'iakonova, L.P., Savinova, V.M. (2024). *Prognozirovaniie osnovnykh ekonomicheskikh pokazatelei ugol'noi promyshlennosti v analiticheskoi sisteme "Gorizont"* [Forecasting the main economic indicators of the coal industry in the analytical system "Horizon"]. *Ugol' [Coal]*, 6, 71–77. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Gainanov, D.A., Ataev, D.M. (2021). *Otraslevaia i territorial'naia promyshlennaia politika v strategicheskikh dokumentakh Rossii i ee regionov* [Sectoral and territorial industrial policy in strategic documents of Russia and its regions]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 9, 34–42. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Manshilin, S.A., Leshchinskaia, A.F. (2022). *Model' finansovogo stimulirovaniia innovatsionnoi deiatel'nosti v promyshlennykh otrasliakh: razrabotka i prognozirovaniie effektivnosti* [Model of financial stimulation of innovation activity in industrial sectors: development and forecasting of efficiency]. *Finansy: teoriia i praktika* [Finance: Theory and Practice], 26(2), 74–87. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Kretova, A.S., Proniaeva, L.I. (2021). Razvitie energeticheskogo sektora Rossii v sovremennykh sotsial'no-ekonomicheskikh usloviakh [Development of the Russian energy sector in modern socio-economic conditions]. Innovatsionnaia ekonomika: perspektivy razvitiia i sovershenstvovaniia [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement], 3(53), 55–61. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Maksimtsev, I.A., Kostin, K.B., Gorodilov, K.A., Onufrieva, O.A. (2022). Razvitie energeticheskogo sektora Rossiiskoi Federatsii na osnove innovatsionnykh printsiptov zelenoi ekonomiki [Development of the energy sector of the Russian Federation based on innovative principles of the green economy]. Voprosy innovatsionnoi ekonomiki [Russian Journal of Innovation Economics], 12(2), 1165–1184. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Energosistemy Rossii: tekushchie pokazateli i perspektivnoe razvitie [Energy Systems of Russia: Current Indicators and перспективное Development]. Retrieved from: https://www.soups.ru/fileadmin/files/company/presentation/RSPP_19_02_2026.pdf. (In Russ.)
16. Chernetsov, A.N. (2019). Metody tekhnologicheskogo prognozirovaniia [Methods of technological forecasting]. Vestnik nauki [Bulletin of Science], 6(15), 124–129. (In Russ., abstract in Eng.)
17. Frid, S.E., Lisitskaia, N.V. (2022). Analiz vozmozhnosti uvelicheniia koeffitsienta ispol'zovaniia ustanovlennoi moshchnosti setevykh fotoelektricheskikh stantsii [Analysis of the possibility of increasing the capacity factor of grid-connected photovoltaic stations]. Teploenergetika [Thermal Engineering], 7, 74–84. (In Russ., abstract in Eng.)
18. Ofitsial'naia statisticheskaiia metodologiia rascheta pokazatelei “Indeks predprinimatel'skoi uverennosti”, “Indikator delovogo klimata” i “Indeks delovykh bar'erov”: utv. prikazom Rosstat ot 14 sent. 2022 g. № 632 [Official statistical methodology for calculating the indicators “Business Confidence Index”, “Business Climate Indicator” and “Business Barriers Index”: approved by Rosstat Order No. 632 dated September 14, 2022]. Federal'naia sluzhba gosudarstvennoi statistiki: ofitsial'nyi sait [Federal State Statistics Service: official website]. Retrieved from: https://rosstat.gov.ru/leading_indicators. (In Russ.)

© Герсамя И.А., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

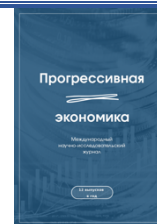
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/ekologicheskie-investicii-kak-drajver-ustojchivogo-ekonomicheskogo-rosta-v-rossijskoj-federaczii/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.4

УДК 330.15:502.131.1

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_375



ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ИНВЕСТИЦИИ КАК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Исаев В.М., соискатель, Волгоградский филиал федерального
государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,
г. Волгоград, Россия
400066, г. Волгоград, ул. Волгодонская, д. 11
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3392-9250>
e-mail: isaev_vadimka@list.ru*

Аннотация. Целью статьи является исследование роли экологических инвестиций в обеспечении устойчивого экономического роста Российской Федерации. В работе обосновывается, что вложения в природоохранные технологии, ресурсосбережение, экологическую модернизацию производства и инфраструктуру имеют не только природоохранное, но и существенное макроэкономическое значение. Показано, что экологические инвестиции способствуют снижению издержек, повышению производительности, технологическому обновлению и укреплению долгосрочной конкурентоспособности национальной экономики. Доказано, что экологические инвестиции могут выступать драйвером устойчивого экономического роста Российской Федерации при условии их ориентации не только на формальное финансирование природоохранных мероприятий, но и на достижение измеримых экономических, экологических и институциональных результатов. Влияние экологических инвестиций проявляется через снижение экологической нагрузки, повышение ресурсной и энергетической эффективности, модернизацию производственных фондов, развитие экологической инфраструктуры и расширение долгосрочного финансирования устойчивых проектов. Поскольку в российской практике развитие экологических инвестиций опирается на государственную стратегию низкоуглеродного развития до 2050 года, делается вывод о необходимости расширения финансовых стимулов и совершенствования механизмов оценки экологических проектов в современных условиях. Развитие сферы экологических инвестиций требует расширения государственных стимулов, совершенствования системы верификации экологических проектов, формирования единого реестра зелёных инициатив, развития ESG-отчетности и внедрения комплексной системы индикаторов оценки вклада экологических инвестиций в устойчивое развитие.

Ключевые слова: экологические инвестиции, устойчивый экономический рост, зелёная экономика, РФ, зелёные облигации, ESG, устойчивое развитие.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Исаев В.М. Экологические инвестиции как драйвер устойчивого экономического роста в Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 375–389. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_375.

Статья поступила в редакцию: 18.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 25.05.2026 г. Принята к публикации: 26.05.2026 г.

ENVIRONMENTAL INVESTMENTS AS A DRIVER OF SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH IN THE RUSSIAN FEDERATION

*Isaev V.M., Applicant, Volgograd branch of the Federal State Budgetary
Educational Institution of Higher Education Plekhanov Russian University of
Economics, Volgograd, Russia
400066, Volgograd, Volgodonskaya Street, 11
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3392-9250>
e-mail: isaev_vadimka@list.ru*

Annotation. The purpose of the article is to study the role of environmental investments in ensuring sustainable economic growth in the Russian Federation. The paper substantiates that investments in environmental technologies, resource conservation, environmental modernization of production and infrastructure have not only environmental, but also significant macroeconomic importance. It is shown that environmental investments contribute to reducing costs, increasing productivity, technological renewal and strengthening the long-term competitiveness of the national economy. It has been proven that environmental investments can act as a driver of sustainable economic growth in the Russian Federation, provided they are oriented not only towards formal financing of environmental protection measures, but also towards achieving measurable economic, environmental and institutional results. The impact of environmental investments is manifested through reducing the environmental burden, increasing resource and energy efficiency, modernizing production facilities, developing environmental infrastructure, and expanding long-term financing for sustainable projects. Since in Russian practice the development of environmental investments is based on the state strategy of low-carbon development until 2050, it is concluded that there is a need to expand financial incentives and improve mechanisms for evaluating environmental projects in modern conditions. The development of environmental investments requires the expansion of government incentives, the improvement of the verification system for environmental projects, the formation of a unified register of green initiatives, the development of ESG reporting and the introduction of a comprehensive system of indicators for assessing the contribution of environmental investments to sustainable development.

Keywords: environmental investments, sustainable economic growth, green economy, Russian Federation, green bonds, ESG, sustainable development.

JEL classification: Q56, Q58, O44, G32.

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

For citation: Isaev V.M. (2026). Ehkologicheskie investitsii kak draiver ustoichivogo ehkonomicheskogo rosta v Rossiiskoi Federatsii [Environmental investments as a driver of sustainable economic growth in the Russian Federation]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 375–389. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_375. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 18/04/2026. Approved after review: 25/05/2026. Accepted for publication: 26/05/2026.

Введение

Вопросы охраны окружающей среды и устойчивого развития приобрели мировое значение, заставляя страны пересматривать свои экономические стратегии с целью интеграции экологических факторов в процесс экономического роста. Российская Федерация, как одна из крупнейших экономик мира, не может оставаться в стороне от глобальных тенденций. Экологические инвестиции, включающие как частные, так и государственные вложения в природоохранные технологии и проекты, становятся важным инструментом для реализации устойчивого экономического роста. В России устойчивое развитие часто рассматривается в контексте балансирования между экономическим ростом и необходимостью сохранения природных ресурсов для будущих поколений. Страна сталкивается с уникальными вызовами, такими как высокий уровень загрязнения окружающей среды, нерациональное использование природных ресурсов и недостаток современной экологической инфраструктуры. Однако эти проблемы открывают возможности для применения инновационных решений, которые могут быть поддержаны экологическими инвестициями.

Целью статьи является обоснование роли экологических инвестиций как фактора устойчивого экономического роста Российской Федерации на основе анализа их влияния на экономические, экологические и институциональные параметры развития. В исследовании экологические инвестиции рассматриваются не только как инструмент финансирования природоохранных мероприятий, но и как механизм технологической модернизации производства, снижения ресурсоёмкости экономики, повышения энергоэффективности и формирования долгосрочной конкурентоспособности. Логика исследования основана на предположении, что экологические инвестиции способствуют устойчивому экономическому росту через несколько взаимосвязанных каналов. Во-первых, они обеспечивают снижение негативного воздействия на окружающую среду за счет сокращения выбросов, сбросов загрязняющих веществ и образования отходов. Во-вторых, такие инвестиции повышают ресурсную и

энергетическую эффективность производства, что снижает издержки предприятий. В-третьих, экологические проекты стимулируют технологическое обновление основных фондов и развитие инновационных отраслей. В-четвертых, развитие зелёного финансирования расширяет доступ бизнеса к долгосрочному капиталу и повышает прозрачность инвестиционных решений.

Обзор литературы

Развитие «зелёных» финансов и инвестиций в России и за рубежом привлекло внимание множества учёных, чьи исследования способствовали созданию теоретических основ и практических инструментов для перехода к устойчивому развитию [1]. Зарубежные учёные, такие как В.Д. Нордхаус, который предложил концепцию углеродного налога для стимулирования снижения выбросов, и М. Джейкобс, исследовавший интеграцию экологических вопросов в экономическую политику, сыграли ключевую роль в понимании взаимосвязи экономики и экологии. Д.У. Пирс оценивал стоимость природных ресурсов и экосистемных услуг, что стало основой для многих методик в области экологической экономики. Р. Берроу и Н. Чампони исследовали стандарты «зелёных» финансов, помогая сформировать критерии для классификации экологически чистых проектов, а П. Кругман, М. Маззукато и другие акцентировали внимание на необходимости финансовых инноваций и государственных мер поддержки для «зелёных» проектов [2].

Отечественные учёные, такие как С.Н. Бобылёв, С.М. Никоноров и С.Ю. Перцева, анализируют особенности «зелёных» финансов в России, исследуя возможные финансовые инструменты и механизмы, которые могут быть использованы для реализации устойчивых инвестиций в российской экономике. Л.С. Кабир и И.А. Яковлев изучали роль государственного финансирования «зелёных» проектов и создание эффективных механизмов для привлечения частных инвестиций. Вклад таких исследователей, как Б. Н. Порфирьев и Э.М. Зомонова, заключается в предложении моделей и стратегий для успешной интеграции экологически чистых технологий в российскую экономику. Эти работы стали основой для развития «зелёных» финансов и устойчивого развития, как в международной практике, так и в России, и помогают создавать необходимые механизмы для поддержания экологической устойчивости в глобальной экономике [3; 4; 5]. Анализ научных источников показал, что тема экологических инвестиций ещё недостаточно развита, и направление «зелёных» финансов остаётся относительно молодым. Несмотря на значительный интерес и научные исследования, существует потребность в более глубоком анализе механизмов финансирования экологических проектов и совершенствовании существующих финансовых инструментов.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы, включая анализ, синтез, сравнение и статистический метод. Их

применение позволило раскрыть сущность экологических инвестиций, определить их влияние на устойчивый экономический рост и оценить современное состояние экологического инвестирования в Российской Федерации. Информационную базу исследования составили научные труды, нормативно-правовые акты и материалы официальной статистики.

Для раскрытия связи экологических инвестиций с устойчивым экономическим ростом в статье использован индикаторный подход. В рамках индикаторного подхода анализируются показатели, характеризующие объём и направления экологических инвестиций, развитие инструментов зелёного финансирования, состояние природоохранной инфраструктуры, а также потенциальные экономические эффекты экологических вложений. Особое внимание уделяется сопоставлению финансовых индикаторов с экологическими результатами, поскольку рост объёмов финансирования сам по себе не гарантирует достижения целей устойчивого развития.

Результаты и обсуждение

Экологические инвестиции являются одним из инструментов перехода к модели устойчивого экономического роста, поскольку они объединяют природоохранные, технологические и финансово-экономические эффекты. Их значение для российской экономики определяется не только необходимостью снижения загрязнения окружающей среды, но и потребностью в обновлении основных фондов, повышении энергоэффективности, развитии низкоуглеродных технологий и снижении зависимости экономического роста от экстенсивного использования природных ресурсов. В этом контексте зелёные облигации, устойчивые облигации, кредиты и иные инструменты ESG-финансирования выступают механизмом мобилизации капитала для реализации экологически значимых проектов [6].

Таблица 1

Индикаторы влияния экологических инвестиций на устойчивое экономическое развитие

Table 1

Indicators of the impact of environmental investments on sustainable economic development

Направление влияния	Индикаторы	Экономический эффект	Связь с устойчивым развитием
Снижение загрязнения окружающей среды	Выбросы загрязняющих веществ, сбросы сточных вод, образование отходов	Снижение экологических платежей, штрафов и затрат на ликвидацию ущерба	Уменьшение экологической нагрузки и повышение качества среды
Ресурсосбережение	Энергоемкость, водоемкость,	Снижение себестоимости продукции и	Рациональное использование

	материалоемкость производства	повышение эффективности производства	природных ресурсов
Технологическая модернизация	Инвестиции в природоохранные основные фонды, обновление оборудования	Рост производительности и внедрение современных технологий	Переход к более экологичным производственным моделям
Развитие зелёного финансирования	Объем зелёных облигаций, устойчивых облигаций, ESG- инструментов	Расширение доступа к долгосрочному капиталу	Формирование финансовой базы устойчивого развития
Институциональное развитие	ESG-отчетность, верификация проектов, зелёные стандарты	Повышение прозрачности и доверия инвесторов	Повышение качества проектов

Источник: составлено автором по данным [7–9]

Source: compiled by the author based on [7–9]

Представленные индикаторы показывают, что экологические инвестиции оказывают комплексное воздействие на устойчивое развитие. Их результат не ограничивается природоохранным эффектом. Экологические вложения одновременно влияют на производственные издержки, технологический уровень предприятий, инвестиционную привлекательность компаний и качество институциональной среды [10]. Поэтому рынок зелёных облигаций в рамках настоящего исследования рассматривается не как самостоятельный объект анализа, а как один из финансовых механизмов, обеспечивающих приток капитала в экологические проекты.

Российский рынок облигаций в формате устойчивого развития прошёл этап быстрого становления, однако его динамика остаётся неустойчивой. После активного роста в 2020-2021 гг. и нормативного оформления в 2022 г. рынок столкнулся с влиянием высокой стоимости заимствований, макроэкономической неопределённости и ограниченного круга эмитентов [11]. Поэтому при анализе необходимо различать собственно зелёные облигации, ESG-облигации, социальные облигации, облигации устойчивого развития и облигации климатического перехода.

Развитие рынка зелёных облигаций имеет прямую связь с устойчивым экономическим ростом, поскольку данный инструмент позволяет направлять финансовые ресурсы в проекты, связанные с энергоэффективностью, экологической модернизацией, развитием общественного транспорта, обращением с отходами, снижением выбросов и строительством экологически устойчивой инфраструктуры [12; 13]. В отличие от традиционных долговых инструментов, зелёные облигации предполагают целевое использование привлеченных средств и последующую отчетность об экологическом эффекте

проектов. Это повышает прозрачность финансирования и позволяет соотнести инвестиционные решения с достижением экологических и социально-экономических результатов.

Таблица 2

Динамика рынка зелёных облигаций в России

Table 2

Dynamics of the green bond market in Russia

Год	Ключевые показатели	Характеристика этапа
2018	1,1 млрд руб.	Первый выпуск зелёных облигаций в России: размещение компании «Ресурсосбережение ХМАО» на Московской бирже
2019	750 млн руб. в Секторе устойчивого развития Мосбиржи; 500 млн евро – зелёные еврооблигации РЖД	Формирование институциональной инфраструктуры рынка и выход российских эмитентов на внешний рынок зелёного финансирования
2020	около 186 млрд руб.	Переход от единичных выпусков к расширению круга эмитентов и росту совокупного объема рынка
2021	211,9 млрд руб.	Активная фаза роста рынка зелёных и ESG-облигаций
2022	272 млрд руб. – выпуски, признанные зелёными по Постановлению № 1587; 191 млрд руб. – выпуски в сегменте зелёных облигаций Сектора устойчивого развития Мосбиржи	Закрепление нормативной базы и расширение признанных зелёных выпусков
2023	142,8 млрд руб.	Сохранение активности, но снижение относительно пикового уровня 2021 года
2024	52,8 млрд руб.	Резкое сокращение размещений на фоне высокой стоимости заимствований и макроэкономической неопределенности
2025	157,85 млрд руб. новых размещений облигаций в формате устойчивого развития; 274 млрд руб. зелёных облигаций в обращении на 01.01.2026	Частичное восстановление рынка и сохранение доминирующей роли зелёных облигаций в структуре инструментов устойчивого финансирования

Источник: составлено автором по данным [4; 5; 11]

Source: compiled by the author based on [4; 5; 11]

Данные таблицы 2 показывают, что российский рынок облигаций в формате устойчивого развития прошёл несколько этапов: от единичных пилотных выпусков в 2018-2019 гг. к активному росту в 2020-2021 гг., последующему нормативному оформлению и более волатильной динамике в 2023-2025 гг. При этом важно учитывать, что рынок включает не только зелёные облигации, но и социальные облигации, облигации устойчивого

развития, адаптационные инструменты и облигации климатического перехода. Следовательно, динамика собственно зелёных облигаций может отличаться от динамики всего ESG-сегмента.

Такая динамика подтверждает, что объем размещений зелёных и устойчивых облигаций сам по себе не является достаточным индикатором вклада рынка в устойчивое развитие. Более значимым становится анализ того, какие проекты финансируются за счет привлеченных средств и какие экологические результаты они обеспечивают. Поэтому дальнейшая оценка экологических инвестиций должна учитывать не только объем долгового финансирования, но и показатели снижения выбросов, повышения энергоэффективности, модернизации инфраструктуры, развития обращения с отходами и сокращения ресурсной нагрузки на экономику.

Следовательно, динамика рынка зелёных облигаций должна оцениваться не только с позиции объема размещений, но и с точки зрения вклада привлеченных средств в достижение показателей устойчивого развития. Рост объема таких инструментов может рассматриваться как позитивный фактор только в том случае, если он сопровождается реальным снижением экологической нагрузки, модернизацией производственных фондов, повышением энергоэффективности и созданием долгосрочного экономического эффекта. Поэтому для оценки результативности зелёного финансирования необходима система показателей, включающая как финансовые, так и экологические результаты реализуемых проектов.

Для роста рынка зелёных финансов необходимо развивать ESG-культуру, в том числе через образовательные программы и разъяснительные кампании, которые повышают доверие участников рынка и обеспечивают расширение инвестиций в устойчивые финансовые инструменты [13; 14].

Согласно данным Банка России, по состоянию на 1 октября 2025 г. объем зелёных облигаций в обращении на российском рынке составил 208,5 млрд руб., что на 8,3% больше по сравнению с началом года. Вместе с тем для анализа рыночной динамики более показательным является сопоставление объемов новых размещений по годам. Графическое представление этих данных позволяет увидеть, что после роста рынка в 2023 г. в 2024 г. произошло существенное сокращение объема размещений, тогда как в 2025 г. наметилось частичное восстановление. Неравномерность свидетельствует о чувствительности рынка к макроэкономическим условиям и подтверждает, что он находится на стадии институционального становления [15]. В свою очередь, инвестиции российских компаний в природоохранные основные фонды в 2024 г. достигли 375,3 млрд руб., что отражает сохраняющуюся значимость экологически ориентированных вложений в реальном секторе экономики. Около 70% этих средств было направлено на строительство новых природоохранных объектов, что указывает на приоритетное развитие экологической инфраструктуры [4].

Наибольшие объемы инвестиций в основной капитал были направлены на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата – 148,6 млрд рублей, что составило 40% от общего объема капитальных экологических вложений. Важно отметить, что наилучшую динамику показали инвестиции в рациональное использование и охрану недр (51,1%) и обращение с отходами (26,1%).

Зелёные облигации в России продолжают выпускаться крупнейшими государственными и частными компаниями. В 2023 году общий объем выпуска ESG-облигаций составил 142,8 млрд рублей, что на 34,5% больше, чем в 2022 году [5]. К числу наиболее заметных участников российского рынка зелёных облигаций относятся ВЭБ.РФ, Газпромбанк, ДОМ.РФ, Правительство Москвы, а также отдельные девелоперские и инфраструктурные компании. Их активность свидетельствует о том, что развитие данного сегмента пока связано преимущественно с крупными эмитентами, способными привлекать долгосрочное финансирование и обеспечивать подтверждение экологического эффекта реализуемых проектов.

Несмотря на рост российского рынка зелёных облигаций по сравнению с начальными этапами его формирования, его динамика остается неустойчивой. Период 2018–2021 гг. характеризовался переходом от единичных выпусков к активному расширению рынка, однако в последующие годы развитие стало более волатильным. В 2024 г. объем размещений зелёных облигаций сократился на 63% и составил 52,8 млрд руб., что отражает влияние высокой ключевой ставки, роста стоимости заимствований, макроэкономической неопределенности и недостаточности регуляторных стимулов [6]. Следовательно, имеющиеся данные позволяют говорить не о линейной положительной динамике, а об институциональном становлении рынка, чувствительного к финансовым условиям и государственной поддержке. Потенциальное снижение риск-весов для устойчивых проектов может стать одним из факторов оживления рынка, однако для оценки его вклада в устойчивое развитие необходимо учитывать не только объемы размещений, но и фактические экологические результаты финансируемых проектов [4].

Ещё одной проблемой является отсутствие единого реестра зелёных проектов и недостаточная прозрачность в методах оценки этих проектов. Данная проблема имеет принципиальное значение для раскрытия связи экологических инвестиций с устойчивым развитием. При отсутствии единых критериев оценки экологического эффекта возникает риск формального отнесения проектов к зелёным без подтверждения их реального вклада в снижение загрязнения, ресурсосбережение или повышение энергоэффективности. В результате финансовый рынок может демонстрировать количественный рост, однако его влияние на устойчивое развитие будет ограниченным. Поэтому развитие зелёного финансирования

должно сопровождаться обязательной оценкой экологической результативности проектов, включая показатели сокращения выбросов, экономии ресурсов, снижения энергоемкости и увеличения доли переработки отходов.

Без эффективной системы верификации и подтверждения экологической эффективности проектов, рынок не сможет уверенно развиваться и привлекать новых участников, как со стороны бизнеса, так и со стороны инвесторов. Это ограничивает возможности для мелких и средних предприятий, которые могли бы участвовать в этом рынке, но не имеют достаточно информации для принятия обоснованных решений [7].

Несмотря на вызовы, рынок зелёных финансов в России имеет огромный потенциал для дальнейшего развития. В частности, в 2024 году АО «ХК «Металлоинвест» был выпущен новый инструмент – облигации климатического перехода, направленные на финансирование проектов, связанных с постепенным снижением углеродного следа. Этот шаг подчеркивает готовность России к более широкому охвату тематики устойчивого развития и климатических изменений [3].

Отдельным направлением экологически ориентированного кредитования является развитие ипотечных продуктов, связанных с приобретением жилья в энергоэффективных зданиях. В российской практике «зелёная ипотека» пока не сформировалась как самостоятельная государственная программа с регулярной публикацией статистики по количеству и объёму выданных кредитов. Она чаще выступает как специальный банковский продукт или скидка к ипотечной ставке при покупке жилья, соответствующего критериям энергоэффективности и экологического строительства. Так, в 2022 году ДОМ.РФ разместил первый выпуск зелёных ипотечных облигаций объёмом 5,5 млрд руб.; ипотечное покрытие выпуска было сформировано из более чем 1500 кредитов, выданных в 35 регионах России на покупку квартир в домах с классом энергоэффективности от А до А++. При этом около 25% ипотечных кредитов Банка ДОМ.РФ были выданы на покупку квартир в энергоэффективных зданиях, однако данный показатель характеризует практику отдельного банка и не может рассматриваться как агрегированная статистика по рынку зелёной ипотеки в России.

Следовательно, на данном этапе зелёную ипотеку целесообразно рассматривать не как массовый сегмент ипотечного рынка с подтвержденной статистикой выдач, а как перспективный инструмент стимулирования спроса на энергоэффективное жилье. Её вклад в устойчивое развитие может проявляться через повышение требований к качеству строительства, снижение эксплуатационного энергопотребления зданий и развитие рынка зелёных ипотечных ценных бумаг. Однако для полноценной оценки данного направления необходимы регулярное раскрытие данных о количестве и

объеме выданных зелёных ипотечных кредитов, критериях отбора объектов недвижимости и фактическом экологическом эффекте таких программ [8; 12].

Тенденция к «зелёной ипотеке» продолжает усиливаться благодаря государственной поддержке, что делает её доступной для более широкого круга граждан. Программа соответствует требованиям ГОСТ Р 70346-2022, который регулирует стандарты для «зелёных» зданий.

Одним из важнейших шагов на пути дальнейшего роста рынка является институционализация ESG-культуры среди участников финансового рынка. Образовательные программы, разъяснительные кампании, а также популяризация экологически ориентированных финансовых инструментов помогут повысить уровень доверия к этому сегменту и способствовать его расширению [8].

Проведенный анализ показывает, что дальнейшее развитие экологического инвестирования в России должно быть связано не столько с количественным расширением рынка зелёных облигаций, сколько с повышением результативности финансируемых проектов. Ключевым направлением является формирование системы оценки, позволяющей сопоставлять объем привлеченных средств с фактическими экологическими и экономическими результатами: снижением выбросов, сокращением энергоемкости, ростом доли переработки отходов, модернизацией основных фондов и уменьшением ресурсной нагрузки на производство. Без такой оценки увеличение числа зелёных финансовых инструментов не гарантирует их вклада в устойчивое развитие.

Важным условием повышения эффективности экологических инвестиций является развитие инфраструктуры верификации и мониторинга проектов. Для этого целесообразно расширить практику раскрытия информации о целевом использовании средств, экологических результатах и долгосрочных эффектах реализуемых проектов. Особое значение имеет формирование единого реестра зелёных и устойчивых проектов, который позволил бы повысить прозрачность рынка, снизить риск формального отнесения проектов к экологическим и укрепить доверие инвесторов.

Отдельного внимания требует проблема ограниченного участия малого и среднего бизнеса в экологическом инвестировании. В настоящее время рынок устойчивых облигаций ориентирован преимущественно на крупных эмитентов, способных нести расходы на подготовку документации, верификацию и раскрытие ESG-информации. Поэтому меры поддержки МСП должны быть направлены не на простое расширение числа финансовых инструментов, а на снижение барьеров входа: субсидирование затрат на экологическую экспертизу, методическое сопровождение подготовки проектов, создание типовых требований к раскрытию информации и развитие механизмов агрегирования небольших экологических проектов.

Таким образом, приоритетом государственной политики в сфере экологических инвестиций должно стать не только стимулирование спроса на зелёные облигации, но и повышение качества самих проектов. Финансовые стимулы целесообразно увязывать с достижением измеримых показателей устойчивого развития. Такой подход позволит рассматривать экологические инвестиции не как отдельный сегмент финансового рынка, а как инструмент модернизации экономики, повышения ресурсной эффективности и снижения экологических рисков.

Заключение

Проведенное исследование показало, что экологические инвестиции могут выступать драйвером устойчивого экономического роста Российской Федерации при условии их ориентации не только на формальное финансирование природоохранных мероприятий, но и на достижение измеримых экономических, экологических и институциональных результатов. Их влияние проявляется через снижение экологической нагрузки, повышение ресурсной и энергетической эффективности, модернизацию производственных фондов, развитие экологической инфраструктуры и расширение долгосрочного финансирования устойчивых проектов.

Анализ российского рынка зелёных и устойчивых облигаций показал, что данный сегмент является важным финансовым механизмом привлечения капитала в экологически значимые проекты. Вместе с тем сам по себе рост объема зелёных облигаций не является достаточным доказательством устойчивого развития. Необходима оценка конечных результатов использования привлеченных средств, включая сокращение выбросов, снижение энергоемкости, повышение доли утилизируемых отходов, развитие экологически безопасной инфраструктуры и повышение технологического уровня предприятий. Таким образом, цель исследования достигнута: обоснована связь экологических инвестиций с устойчивым экономическим ростом, определены основные каналы их влияния на развитие экономики и выявлены ограничения, препятствующие повышению эффективности зелёного финансирования в России. Для дальнейшего развития данного направления необходимы расширение государственных стимулов, совершенствование системы верификации экологических проектов, формирование единого реестра зелёных инициатив, развитие ESG-отчетности и внедрение комплексной системы индикаторов оценки вклада экологических инвестиций в устойчивое развитие.

Литература

1. Енгибарян М.М., Гавриленко С.А. Роль «зелёных» облигаций в инвестиционном портфеле: анализ развития рынка устойчивого финансирования в России // Молодой исследователь Дона. 2025. №10 (6). С. 139–145.

2. Афанасьев М.П. Новый интеллектуальный вклад в развитие «зелёных» финансов (по страницам книги: Sachs J., Woo W.T., Yoshino N. & all (eds). Handbook of Green Finance. Energy Security and Sustainable Development. Singapore: Springer Verlag, 2019. 718 p.) // Проблемы прогнозирования, 2021. № 2 (185). С. 163–166.
3. Копалкина Е.А., Арустамян М.Г., Минасян М.М., Аветисян С.А., Мангасарян Р.Я. Текущее состояние рынка зелёных финансов в России и перспективы его развития // Финансовый журнал. № 17 (5). С. 76–92.
4. Центральный банк Российской Федерации. URL: <https://cbr.ru/>.
5. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.
6. Муминов Н.Г., Кадыров А.А. Особенности и факторы развития «зелёных» инвестиций // Экономика и финансы (Узбекистан). 2023. № 2. С. 42–49.
7. Тагаева Т.О., Казанцева Л.К., Синигаева Д.Д. «Зеленое» инвестирование в регионах Российской Федерации // Развитие территорий. 2022. №2 (28). С. 8–14.
8. Шитова Е.Д. Зелёная ипотека // Digital. 2022. Vol. 3 (2). Р. 79–82.
9. Нуруллина К.Р. Устойчивое финансирование креативной экономики: принципы ESG и модели зелёных инвестиций // Central Asian Journal of Academic Research, 3 (10–3), 76–81. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17462488>
10. Жданова К.В. Формирование рынка «зелёных» облигаций в Российской Федерации // Молодёжная неделя науки Института промышленного менеджмента, экономики и торговли: сборник трудов Всероссийской студенческой научно учебной конференции. Санкт Петербург: Санкт Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2025. С. 23–26.
11. Слепцова Е.В., Глубокая Я.Я. Анализ опыта применения финансовых инструментов стимулирования «зелёных» технологий // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. Vol. 4–2. Р. 157–161.
12. Козлов С. Н. «Зеленая» экономика, как фактор устойчивого развития региона // Вестник НГИЭИ. 2020. № 4(107). С. 55–65.
13. Темирчев К.Д. Зелёные облигации как инструмент ответственного инвестирования // Образование и наука без границ: социально гуманитарные науки. 2024. № 23. С. 257–261.
14. Мулюкин Н.А. Особенности функционирования и развития отечественного рынка зелёных облигаций // Плехановский барометр. 2022. № 4 (32). С. 21–25.
15. Толчеева М.М. Зелёные инвестиции в России // Актуальные проблемы техносферной безопасности: сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов,

молодых учёных, преподавателей. Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2023. С. 106–110.

References

1. Engibarjan, M.M., Gavrilenko, S.A. (2025). Rol' "zelenykh" obligatsii v investitsionnom portfele: analiz razvitiia rynka ustoichivogo finansirovaniia v Rossii [The role of green bonds in the investment portfolio: analysis of the development of the sustainable finance market in Russia]. *Molodoi issledovatel' Dona* [Young Researcher of the Don], 10(6), 139–145. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Afanas'ev, M.P. (2021). Novyi intellektual'nyi vklad v razvitie "zelenykh" finansov (po stranitsam knigi: Sachs J., Woo W.T., Yoshino N. & all (eds). *Handbook of Green Finance. Energy Security and Sustainable Development*. Singapore: Springer Verlag, 2019. 718 p.) [A new intellectual contribution to the development of green finance (based on the book: Sachs J., Woo W.T., Yoshino N. & all (eds). *Handbook of Green Finance. Energy Security and Sustainable Development*. Singapore: Springer Verlag, 2019. 718 p.)]. *Problemy prognozirovaniia* [Studies on Russian Economic Development], 2(185), 163–166. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Kopalkina, E.A., Arustamian, M.G., Minasian, M.M., Avetisian, S.A., Mangasarian, R.Ia. Tekushchee sostoianie rynka zelenykh finansov v Rossii i perspektivy ego razvitiia [Current state of the green finance market in Russia and prospects for its development]. *Finansovyi zhurnal* [Financial Journal], 17(5), 76–92. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Tsentral'nyi bank Rossiiskoi Federatsii [Central Bank of the Russian Federation]. Retrieved from: <https://cbr.ru/>. (In Russ.)
5. Federal'naia sluzhba gosudarstvennoi statistiki [Federal State Statistics Service]. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/>. (In Russ.)
6. Muminov, N.G., Kadyrov, A.A. (2023). Osobennosti i faktory razvitiia "zelenykh" investitsii [Features and factors of development of green investments]. *Ekonomika i finansy (Uzbekistan)* [Economics and Finance (Uzbekistan)], 2, 42–49. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Tagaeva, T.O., Kazantseva, L.K., Sinigaeva, D.D. (2022). "Zelenoe" investirovanie v regionakh Rossiiskoi Federatsii [Green investment in the regions of the Russian Federation]. *Razvitie territorii* [Territory Development], 2(28), 8–14. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Shitova, E.D. (2022). Zelenaiia ipoteka [Green mortgage]. *Digital*, 3(2), 79–82. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Nurullina, K.R. Ustoichivoe finansirovanie kreativnoi ekonomiki: printsipy ESG i modeli zelenykh investitsii [Sustainable financing of the creative economy: ESG principles and green investment models]. *Central Asian Journal of Academic Research*, 3(10-3), 76–81. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17462488>. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Zhdanova, K.V. (2025). Formirovanie rynka “zelenykh” obligatsii v Rossiiskoi Federatsii [Formation of the green bond market in the Russian Federation]. Molodezhnaia nedelia nauki Instituta promyshlennogo menedzhmenta, ekonomiki i trgovli: sbornik trudov Vserossiiskoi studencheskoi nauchno-uchebnoi konferentsii [Youth Science Week of the Institute of Industrial Management, Economics and Trade: Proceedings of the All-Russian Student Scientific and Educational Conference], 23–26. Saint Petersburg: Sankt-Peterburgskii politekhnicheskii universitet Petra Velikogo. (In Russ., abstract in Eng.)
11. Sleptsova, E.V., Glubokaia, Ia.Ia. (2021). Analiz opyta primeneniia finansovykh instrumentov stimulirovaniia “zelenykh” tekhnologii [Analysis of the experience of applying financial instruments for stimulating green technologies]. Ekonomika i biznes: teoriia i praktika [Economics and Business: Theory and Practice], 4-2, 157–161. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Kozlov, S.N. (2020). “Zelenaia” ekonomika kak faktor ustoichivogo razvitiia regiona [Green economy as a factor of sustainable regional development]. Vestnik NGIEI [Bulletin of Nizhny Novgorod State Engineering and Economic Institute], 4(107), 55–65. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Temirchev, K.D. (2024). Zelenye obligatsii kak instrument otvetstvennogo investirovaniia [Green bonds as an instrument of responsible investment]. Obrazovanie i nauka bez granits: sotsial'no-gumanitarnye nauki [Education and Science without Borders: Social and Humanitarian Sciences], 23, 257–261. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Muliukin, N.A. (2022). Osobennosti funktsionirovaniia i razvitiia otechestvennogo rynka zelenykh obligatsii [Features of functioning and development of the domestic green bond market]. Plekhanovskii barometr [Plekhanov Barometer], 4(32), 21–25. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Tolcheeva, M.M. (2023). Zelenye investitsii v Rossii [Green investments in Russia]. Aktual'nye problemy tekhnosfernoi bezopasnosti: sbornik nauchnykh trudov V Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii studentov, aspirantov, molodykh uchenykh, преподаvatelei [Current Problems of Technosphere Safety: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates, Young Scientists, and Teachers], 106–110. Ul'ianovsk: Ul'ianovskii gosudarstvennyi tekhnicheskii universitet. (In Russ., abstract in Eng.)

© Исаев В.М., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

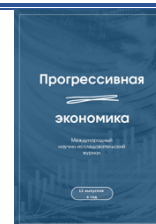
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/cifrovaya-transformatsiya-bankovskogo-sektora-respubliki-tadzhikistan-institucionalnye-izmeneniya-i-strategicheskie-perspektivy/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.4

УДК 336.64

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_390



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

*Комилова М.А., старший преподаватель, Политехнический институт
Таджикского технического университета им. академика М.С. Осими в
городе Худжанде, г. Худжанд, Республика Таджикистан
735700, Республика Таджикистан, г. Худжанд, ул. И. Сомони 226
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6070-3400>
e-mail: kmuxbira81@mail.ru*

Аннотация. В статье исследуются теоретические и практические аспекты цифровой трансформации банковского сектора Республики Таджикистан в условиях развития цифровой экономики. Рассмотрены современные научные подходы к определению сущности понятия «цифровая трансформация», представленные в трудах зарубежных, российских и таджикских исследователей. Особое внимание уделено анализу актуальной ситуации в банковской сфере Республики Таджикистан в контексте цифровых преобразований. В статье исследованы ключевые показатели цифровизации банковской системы, включая развитие дистанционного банковского обслуживания, динамику использования платежных карт, мобильного банкинга, безналичных платежей и цифровой инфраструктуры коммерческих банков. В целях оценки уровня удовлетворенности пользователей мобильных приложений цифровыми банковскими услугами, проведено онлайн-анкетирование, результаты которого позволили выявить основные преимущества и существующие проблемы дистанционного банковского обслуживания в практике таджикских банков. На основе проведенного исследования обоснована необходимость дальнейших институциональных изменений, направленных на повышение эффективности цифровых банковских сервисов, укрепления конкурентоспособности коммерческих банков и развитие цифровой финансовой инфраструктуры Республики Таджикистан.

Ключевые слова: финансовые институты, цифровая трансформация, цифровые технологии, банковская система, финансовая инфраструктура.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Комилова М.А. Цифровая трансформация банковского сектора Республики Таджикистан: институциональные изменения и стратегические перспективы // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 390–415.
https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_390.

Статья поступила в редакцию: 11.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 24.05.2026 г. Принята к публикации: 26.05.2026 г.

DIGITAL TRANSFORMATION OF TAJIKISTAN'S BANKING SECTOR: INSTITUTIONAL CHANGE AND STRATEGIC OUTLOOK

*Komilova M.A., Senior Lecturer, Polytechnic Institute of Tajik Technical
University named after Academician M. N.S. N. Osimi in the city of Khujand,
Khujand, Republic of Tajikistan
735700, Republic of Tajikistan, Khujand, I. Somoni street, 226
ORCID ID: 0000-0001-6070-3400
e-mail: kmuxbira81@mail.ru*

Abstract. This study explores the theoretical and practical dimensions of digital transformation within the banking sector of the Republic of Tajikistan under the conditions of an evolving digital economy. Particular attention is given to contemporary scholarly interpretations of the concept of ‘digital transformation’, as reflected in the research of international, Russian, and Tajik academics. Special emphasis is placed on assessing the current state of the banking sector of the Republic of Tajikistan within the framework of ongoing digital transformation processes. The study analyzes major indicators reflecting the level of banking digitalization, including the expansion of remote banking services, the dynamics of payment card utilization, the growth of mobile banking and cashless transactions, as well as the development of the digital infrastructure of commercial banks. To assess the level of customer satisfaction with digital banking services, an online survey among mobile banking application users was conducted. The findings made it possible to identify the principal advantages and existing limitations associated with remote banking services in the practice of Tajik commercial banks. The results of the study substantiate the necessity for further institutional transformations aimed at enhancing the efficiency of digital banking services, increasing the competitiveness of banks, and advancing the digital financial infrastructure of the Republic of Tajikistan.

Keywords: financial institutions, digital transformation, digital technologies, banking system, financial infrastructure.

JEL classification: G21, B26, D53.

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

For citation: Komilova M.A. (2026). Tsifrovaya transformatsiya bankovskogo sektora Respubliki Tadjikistan: institutsional'nye izmeneniya i strategicheskie perspektivy [Digital transformation of Tajikistan's banking sector: institutional change and strategic outlook]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 390–415. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_390. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 11/04/2026. Approved after review: 24/05/2026. Accepted for publication: 26/05/2026.

Введение

В своём Послании к Маджлиси Оли о ключевых направлениях внутренней и внешней политики, Основатель мира и национального единства – Лидер нации, Президент Республики Таджикистан, уважаемый Эмомали Рахмон объявил период 2025–2030 годы «Годами развития цифровой экономики и инноваций» [1]. Решение отражает стратегическое стремление страны продвигать инновационные технологии во всех сферах экономики и общественной жизни. Цифровая трансформация направлена на адаптацию к глобальным вызовам и создание условий для устойчивого развития. Правительство Республики Таджикистан ставит перед собой цель построения конкурентоспособной экономики, основанной на знаниях и технологиях, что открывает путь для интеграции в мировое цифровое сообщество. Принятая «Стратегия развития искусственного интеллекта в Республике Таджикистан на период до 2040 года», является другим ключевым документом, направленным для развития цифровой экономики. Реализация основных целей стратегии играет важную роль в совершенствовании государственного управления и будет способствовать развитию интеллектуального потенциала, повышению уровню применения научных достижений в различных секторах отечественной экономики. Внедрение современных решений в управление, образование, здравоохранение и финансовый сектор не только улучшает качество жизни граждан, но и повышает эффективность государственного управления и бизнеса. Такой подход способствует развитию международного сотрудничества и привлечению инвестиций.

Цифровая экономика выступает ключевым фактором институциональных преобразований, трансформируя классические бизнес-модели и стимулируя формирование инновационных экосистем. Цифровые трансформации, которые основаны на интеграции информационных технологий в бизнес, создают необходимые условия для модернизации всех отраслей экономики, тем самым повышая их конкурентоспособность. Эволюция информационных продуктов и интенсивное внедрение интернет-технологий превратились в стратегический ресурс, обеспечивающий организациям возможность выхода на качественно новый уровень развития. Не зря Brynjolfsson&McAfee отметили, что современные вычислительные технологии и цифровые инновации все чаще выступают в качестве средств, расширяющих когнитивные возможности, усиливая способность человека

обрабатывать информацию, генерировать знания и активно преобразовывать социально-экономическую и организационную среду [16].

Таким образом, целью статьи является исследование процессов цифровой трансформации банковского сектора Республики Таджикистан, выявление институциональных изменений, происходящих под воздействием цифровых технологий, а также определение стратегических направлений дальнейшего развития банковской системы в условиях цифровизации экономики. Особое внимание уделяется анализу развития цифровой банковской инфраструктуры, внедрению инновационных финансовых технологий, расширению безналичных платежей и оценке перспектив повышения эффективности и конкурентоспособности коммерческих банков.

Обзор литературы

В российской научной литературе проблематика цифровой трансформации финансового сектора получила отражение в трудах Я.И. Никонова и А.Г. Ивасенко, тогда как отдельные аспекты цифровой трансформации банковского сектора России подробно исследованы в работах О.В. Савчиной и В.К.М. Гонзалес, И.В. Макарова и А.Ю. Павлика, В.А. Кощеева и Ю.А. Цветкова, М.А. Мирошниченко, Е.О. Шашкиной, Н.Н. Семенова, Л.А. Гузиковой и других авторов. В научных трудах отечественных авторов, среди которых Д.Б. Кодирзода, Ф.И. Махмудов, Р.Г. Ганиев, У.С. Хикматов, Д.И. Исхаков, М.А. Комилова, Ф.А. Курбанова и других освещаются вопросы цифровых преобразований банковской сферы. Совокупный вклад этих исследователей формирует научную основу для комплексного понимания процессов цифровой трансформации банковской системы Таджикистана.

За последние десятилетия в области информационных систем накопился значительный объем научных работ, в которых систематически исследуются многогранное влияние цифровых технологий на организационную стратегию [25], структурные конфигурации и операционные процессы организаций [37; 44]. Существуют также немалое количество исследований, рассматривающих цифровую трансформацию как многоплановый процесс, в рамках которого организации стратегически внедряют цифровые технологии для повышения результативности бизнеса [21; 41; 42], оптимизации операционной эффективности и открытия новых источников создания стоимости (см. Рисунок 1). Это направление исследований выдвинуло цифровую трансформацию на первый план как важнейшую область изучения, подчеркнув ее роль в изменении динамики конкуренции и институциональных практик в различных отраслях.

Наиболее значительные преобразования в современных условиях происходят в финансовой сфере, в частности в банковском секторе, который выступает одним из ключевых драйверов цифровизации экономики. В связи с этим особую актуальность приобретает исследование особенностей цифровой

трансформации банковского сектора, направленной на модернизацию банковских услуг, развитие цифровой инфраструктуры и совершенствование механизмов взаимодействия с клиентами.



Рис. 1. Научные подходы к рассмотрению понятия «цифровая трансформация»

Источник: составлено автором

Fig. 1. Scientific approaches to the consideration of the concept of "digital transformation"

Source: compiled by the author

В научном дискурсе концепция цифровой трансформации еще не получила общепринятого дефиниция, что отражает разнообразие теоретических перспектив и методологических подходов, применяемых к ее изучению. Mazzone D. рассмотрел цифровую трансформацию как целенаправленную и непрерывную цифровую эволюцию компании, бизнес-модели, процесса генерации идей или методологии в стратегическом и тактическом плане [34]. Vial охарактеризовал цифровую трансформацию как процесс, в котором цифровые технологии создают сбои, вызывающие стратегические ответные действия со стороны организаций, стремящихся изменить свои пути создания ценности, одновременно управляя структурными преобразованиями и организационными барьерами, влияющими на положительные и отрицательные результаты этого процесса [40]. Применяя индуктивный метод, на основе анализа 282 научных исследований, он создал концептуальную модель цифровой трансформации, состоящую из восьми ключевых элементов. В исследовании Gregory Vial

представил и систематизировал 23 наиболее содержательных и оригинальных подхода к определению понятия «цифровая трансформация».

Pousttchi K. и другие в свою очередь заявили, что цифровая трансформация это последовательное применение цифровых технологий и приёмов в организациях как в экономическом плане, так и при разработке новых продуктов и услуг для упрощения обслуживания [36]. Рассматривая процесс цифровой трансформации в банках Widharto и другие подчеркнули, что этот процесс требует цифровой стратегии и должна быть направлена на выполнение четырех ключевых задач: внедрение цифровых технологий, изменение механизма формирования стоимости услуг, цифровизация финансовых аспектов и изменение организационной структуры [43].

Материалы и методы

Методологическая база исследования опирается на системный и институциональный подход, позволяющий рассматривать цифровизацию как комплексное явление, охватывающее технологические, организационные и социально-экономические аспекты. Теоретико-методологическую базу составили труды зарубежных, российских и отечественных исследователей, посвященных вопросам цифровых преобразований в банковском секторе.

В рамках работы применяются методы анализа и синтеза для выявления ключевых тенденций, статистический и динамический анализ для оценки показателей развития банковской инфраструктуры. Дополнительно используются контент-анализ нормативных документов, что обеспечивает сочетание количественных и качественных методов. Важным элементом эмпирической базы стало проведение анкетирования населения, направленного на выявление уровня использования цифровых решений банковскими клиентами, их предпочтений и барьеров в применении инновационных сервисов. Такой комплексный методологический инструментарий позволяет не только выявить институциональные изменения, но и определить стратегические перспективы цифровой трансформации банковской системы страны.

Результаты и обсуждение

В современной сложившейся ситуации цифровая трансформация для коммерческих банков, да и в целом банковской системы, выступает не только тенденцией, но и объективной необходимостью, обеспечивающей устойчивое функционирование и долгосрочное развитие в условиях усиливающейся цифровизации экономики.

В банковской системе Республики Таджикистан, второй уровень которой представлен коммерческими банками и микрофинансовыми организациями, ключевые показатели деятельности преимущественно формируются банками. Так, например, доля активов банков в общем объеме активов банковского сектора составлял в: 2020г. – 86,1%, 2021г. – 80,3%, 2022г. – 84,03%, 2023г. – 84,1%, 2024г. – 84,6% и 2025г. – 92,7%. В целом же в

формировании ВВП страны активы банковского сектора, которые достигли 59242,1 млн. сомони к 2025 году (см. Таблицу 1), или 33,5% от ВВП, играют значимую роль, отражая способность финансовой системы аккумулировать ресурсы и обеспечивать устойчивость экономического развития. С другой стороны, эти данные свидетельствуют о том, что уровень финансового посредничества и степень вовлеченности банковской системы в экономику Республики Таджикистан остаются относительно ограниченными, что указывает на наличие значительного потенциала для дальнейшего расширения банковского сектора и повышения его роли в обеспечении экономического роста.

Таблица 1

Анализ ключевых показателей отечественного банковского сектора
Table 1
Analysis of key indicators of the domestic banking sector

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 - 2020	
							абс.	отн.
ВВП млн. сом	82543	98910,7	115739,4	130791,5	153402,2	176919,0	94376	114,3
Кол-во кред. учреж.	69	64	65	64	65	69	-	-
Банки	19	14	15	15	16	19	-	-
Активы банк. сект., млн. сом.	26307,4	22414,74	30139,9	37679,52	47478,04	59242,1	32934,7	125,2
Активы банков	22643,4	18009,41	25326,2	31697,9	40183,5	54910,1	32266,7	142,5
Выданные кред. банк. сектр., млн. сом.	10882,5	11970,36	13577,6	17844,8	21376,9	26119,4	15236,9	140
Выданные кредиты банков, млн.смон.	8809	9437,3	10489,7	13954,7	16398,7	24131,6	15322,6	173,9
Привлеченные средств. банк сект., млн.сомони	11414,2	10159,28	15507,8	19462,6	25529,9	33895,3	22481,1	196,9
Прибыль кфо, млн.смон.	375,3	108,4	1179,5	993,3	1245,6	2318,1	1942,8	517,7
Прибыль банков, млн.смон.	352,47	426,4	1017,0	876,1	1062,1	1970,4	1617,93	459,1
ROA %	1,43	0,5	3,90	2,65	2,62	3,91	2,48	173,4
ROE %	5,23	2,10	18,70	13,58	13,9	20,48	15,25	291,6

Источник: составлено и рассчитано автором на основе данных НБТ

Source: compiled and calculated by the author based on NBT data

Для экономически развитых стран характерно существенное превышение объема банковских активов над величиной ВВП, что отражает высокий уровень развития финансового посредничества и глубину интеграции банковского сектора в экономику. Так, например, в Швейцарии доля активов банков в ВВП в 2023 году составлял 397%, в Великобритании 377%, во Франции 339%, в Испании 292%, в Канаде 290%. Согласно результатам сравнительного анализа 90 стран, проведенного в 2024 году, наибольшее

соотношение банковских активов к ВВП было зафиксировано в Макао, где данный показатель составил 777%. Высокие позиции также заняли Люксембург и Маврикий. В то же время, минимальные значения были отмечены в Лесото -0,064%, Гане – 5,97% и Хорватии – 14,7% [22].

Одним из важнейших банковских индикаторов, характеризующих уровень ликвидности и устойчивости банков, выступает показатель соотношения выданных кредитов к объему привлеченных депозитов, который изменился соответствующим образом за анализируемый период: 2020 г. – 95,3%, 2021 г. – 117,8%, 2022 г. – 87,6%, 2023 г. – 91,7%, 2024 г. – 83,7%, 2025 г. – 77,1%. Рекомендуемое значение данного показателя зависит от особенностей национальной банковской системы, требований центрального банка страны и структуры банковского рынка. В международной же практике оптимальным считается уровень в диапазоне 70–90%. Показатель ниже 70% свидетельствует о недостаточно активном использовании привлеченных ресурсов, что обычно указывает на консервативную политику банков, а также недоиспользования потенциала получения доходов.

Показатель в пределах 70–90% рассматривается как наиболее сбалансированный уровень, отражающий эффективное управление ликвидностью и кредитной активностью банков. Когда же уровень свыше 90–100%, указывает на повышенные риски ликвидности, так как значительная часть привлеченных ресурсов направляется для выдачи кредита, что в свою очередь снижает способность банка своевременно выполнять обязательства перед вкладчиками.

В рассматриваемом нами периоде значение данного показателя в 2021 году составил 117,8%. Значение выше 100%, т.е. объем выданных кредитов превышает депозитную базу, вследствие чего банкам приходится привлекать дополнительные внешние источники финансирования.

Также, по данным таблицы, можно посмотреть динамику прибыли коммерческих банков. Следует отметить, что средний темп прироста прибыли банков за последние 6 лет составил 46,3%, т.е. увеличился с 352,47 млн. сомони в 2020 году до 1970,4 млн. сомони в 2025 году. Динамика изменения анализируемых показателей отечественного банковского сектора продемонстрирована в рисунке 2.

По результатам, приведенным на рисунке, можно посмотреть снижение коэффициентов ROA и ROE за 2020–2021 годы. Уменьшение прибыли отечественных финансовых организаций, и вследствие этого, понижение коэффициентов обусловлено совокупностью макроэкономических и институциональных факторов, которые в основном связаны с последствиями Covid-19 и ухудшением деловой активности.

Вместе с тем, пандемия ковида стала важным катализатором цифровых преобразований в странах Центральной Азии [27], и отечественная банковская система не исключение. В период пандемии и в постпандемический этап

банковские учреждения значительно активизировали процессы внедрения цифровых технологий в свою деятельность расширив спектр дистанционных и традиционных банковских услуг, предоставляя клиентам услуги в онлайн и оффлайн форматах.

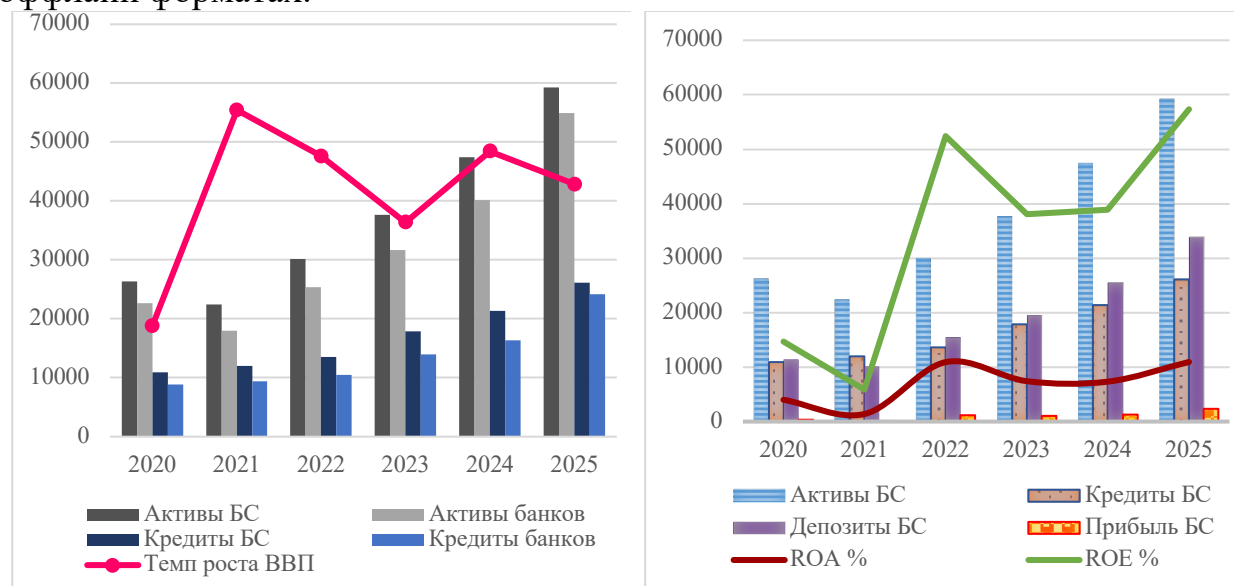


Рис. 2. Динамика изменения основных показателей банковского сектора Таджикистана

Источник: составлено и рассчитано автором на основе данных НБТ

Fig. 2. Dynamics of changes in the main indicators of the banking sector of Tajikistan

Source: compiled and calculated by the author based on NBT statistical data

Данные процессы обусловили необходимость перехода банков к качественно новому этапу клиентского обслуживания, основанному на цифровых платформах, персонализированных сервисах и оперативном взаимодействии с потребителями финансовых услуг. В этих условиях институциональные преобразования становятся объективной необходимостью, поскольку именно адаптация организационных механизмов, бизнес-моделей и системы управления позволяет коммерческим банкам сохранять конкурентные преимущества и устойчивые позиции на финансовом рынке.

Рассмотрим показатели уровня цифровизации национальной банковской системы, на основе данных, приведенных в таблице 2. К абсолютным показателям, характеризующим уровень цифровизации банковского сектора, относятся количественные индикаторы, отражающие масштабы внедрения цифровых технологий, инфраструктуры и цифровых банковских услуг. Наиболее распространенными измерителями считаются число активных банковских карт, количество АТМ и POS-терминалов, объем и количество безналичных платежей, количество дистанционно

обслуживаемых операций, количество QR – платежей и QR-транзакций и многие другие.

Наблюдается устойчивый рост количества держателей платежных карт, если в 2020 году общее количество карт-пользователей составляло 3016,9 тыс. человек, то за 6 лет их количество достигло 10146,1 тыс. человек. Данный факт свидетельствует о расширении финансовой доступности, росте доверия населения к банковским инструментам и постепенный переход к безналичным формам расчетов.

Таблица 2

**Основные индикаторы цифровизации банковской системы
Таджикистана**

Table 2

Key indicators of digitalization of the banking system of Tajikistan

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Основные показатели рынка банковских платежных карт						
Общее кол-во платежей, тыс.ед.	170202	204612	269642	395875	682225	748513
Общий объем плат. млрд. смн.	1225,5	1229,8	1573,6	1705,8	2579,4	3490
Кол-во банк.платеж. карт (ед.)	3247,8	3479,1	5060,8	6711,2	8436,8	10437,7
Кол-во держат. банков. платежных карт, тыс.чел.	3016,9	3371,3	4662,5	6524,1	8093,9	10146,1
Кол-во POS-терминалов (шт.)	3811	3030	3872	6939	8138	9017
Количество банкоматов (шт.)	1281	1412	1724	2240	3005	3453
Кол-во сделок посред. банк. платёж. карт (тыс. ед.)	71414,5	59372	85140	118847	162785	203629
Объем операций посред. банк. платеж. карт (млн.сомони)	22530,7	36048	66602	77563	112945	140565
2. Количество банковских счетов						
Общее количество счетов, тыс.шт.	5006,1	6083,4	8444,6	11236,6	14145,8	17322,4
Счета физ.лиц к которым предоставлен дистанционный доступ, в том числе(тыс.ед.):	3195,2	5977,8	6069,4	8306,7	9314,7	13518,4
По сети интернет, тыс. ед.	231,2	273,5	918,9	1931,6	2373,8	4335,5
По средством устройств радиотелефонной (мобильной) связи, тыс. ед.	516,1	870,9	1648,3	2180,3	2316,8	3177,3
Счета физ.лиц в сомони, тыс.ед.	4376,8	5322,7	7494,4	10008,6	12489,9	15108,1
Счета физ.лиц в инвалюте, тыс.ед.	524,1	645,9	827,3	1101,1	1513,5	2057,7
3. Электронные денежные средства						
Количества электронных кошельков, тыс.ед	1708,6	3534,4	6329,8	8707,6	12072,4	17678,7
Операции поср. электронных кошельков, из них:						
сумма операций, млрд. сомони	543	884	1615	1726	2967	3728
количество операций, млн.ед	10693	10754	13427	15119	18506	22303
QR-код (ед.)	4602	11036	17433	12560	19918	28762

Источник: составлено и рассчитано автором на основе данных НБТ
Source: compiled and calculated by the author based on NBT statistical data

Заметные изменения наблюдаются также в развитии платежной инфраструктуры. Количество терминалов в предприятиях торговли и сервиса увеличилось с 3811 единиц в 2020 году до 9017 единиц в 2025 году. Также количество банкоматов достигло 3453 штук в 2025 году увеличившись с 2020 года на 2172 единиц. Это в свою очередь, отражает расширение возможностей осуществления безналичных платежей и активное внедрение цифровых платежных решений, обусловленное государственной политикой стимулирования безналичных расчетов.

Значительный рост наблюдается также по количеству операций, осуществляемых посредством платежных карт. В 2025 году количество сделок достиг 203629 тыс. транзакций в общем объеме 140 565 млн. сомони, что на 27620 млн. сомони больше по сравнению с 2024 годом и на 118034,3 млн. сомони по сравнению с 2020 годом. Эти цифры указывают на существенное увеличение активности использования платежных карт в повседневных расчетах. Данная тенденция свидетельствует об ускорении цифровой трансформации банковского сектора, изменение потребительского поведения населения и постепенном снижении зависимости экономики от налично-денежного обращения.

После проведенного анализа банковского сектора можно сделать вывод, что отечественная банковская система находится на этапе интенсивной цифровой трансформации, обусловленной внедрением инновационных финансовых технологий, усилением конкуренции и изменением потребительских предпочтений, что формирует новые институциональные условия и стратегические ориентиры её развития. Особое значение в этих условиях приобретает развитие дистанционных сервисов и онлайн-банкинга, которые становятся неотъемлемой частью взаимодействия банков с клиентами.

Однако для более глубокого понимания текущих тенденций недостаточно рассматривать исключительно макроэкономические показатели и институциональные особенности функционирования банковской системы. Важно также учитывать мнение непосредственных потребителей банковских услуг, их уровень удовлетворённости, доверия и готовности использовать цифровые инструменты.

В рамках данного исследования было разработано 23 вопросов, направленных на изучение уровня использования онлайн-банкинга, удовлетворенности цифровыми банковскими услугами, а также выявление преимуществ и проблем дистанционного обслуживания в практике отечественных банков.

Опрос был проведен среди экономически активного населения, включая специалистов финансовой сферы, работников государственного и частного сектора, студентов и представителей других категорий. Общее количество

респондентов составило 250 человек, 55,6% которых женщины, 44,4% мужчины.

Анализ показал, что 48,8% участников находятся в возрасте от 18 до 25 лет, 20,8% – от 26 до 35 лет, 12,8% – от 36 до 45 лет, 10% – от 40 до 60 лет, 6,6% – до 18 лет, 0,8% – старше 60 лет (см. Рисунок 4). Полученные результаты по возрастной категории позволяют выявить степень вовлеченности различных возрастных групп в использовании цифровых банковских услуг. Это дает возможность оценить, какие категории населения наиболее активно используют цифровые финансовые технологии, мобильный банкинг и онлайн-сервисы. Таким образом, результат анкетирования показал, что основную часть пользователей онлайн-банкинга составляет молодежь и лица трудоспособного возраста, что подтверждает тенденцию цифровизации среди экономически активного населения.

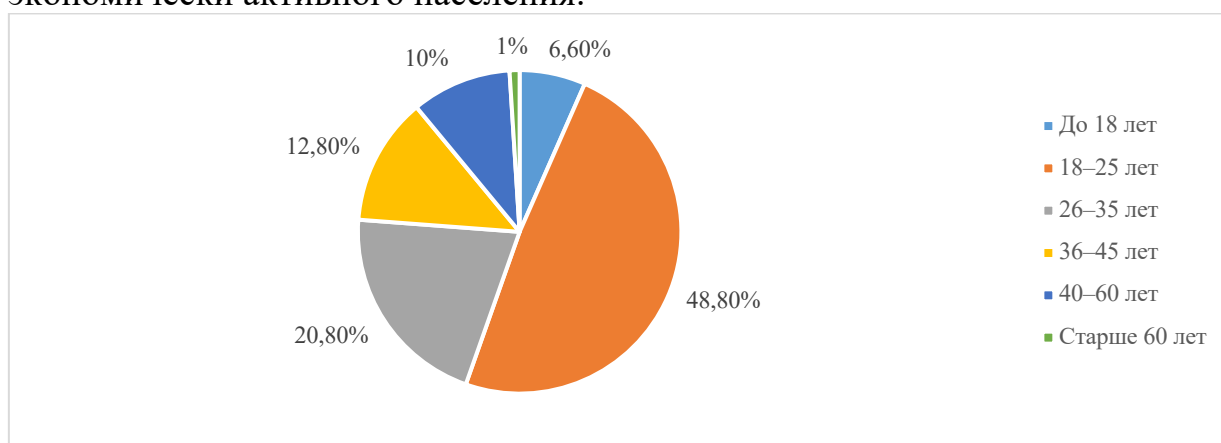


Рис. 3. Распределение респондентов по возрастным категориям, %

Источник: составлено автором

Fig. 3. Distribution of respondents by age categories, %

Source: compiled by the author

В анкетировании участвовали респонденты с различных регионов Республики Таджикистан, но основная доля принявших участие приходится на Согдийскую область – 88,1%. Из всех участвовавших в анкетировании, 85,2% опрошенных выбрали онлайн-банкинг или мобильные приложения банков и только 13,1% выбрали решать вопросы напрямую с сотрудниками банков. На вопрос: «Как часто Вы используете цифровые банковские услуги (мобильное приложение, онлайн-банкинг)?», 68,9% респондентов указали «ежедневно».

Чтобы оценить уровень вовлеченности клиентов в использовании современных финансовых технологий, определить направления и масштабы использования цифровых банковских сервисов населением, а также выявить наиболее востребованные виды электронных платежей был задан следующий вопрос: «Какие услуги Вы оплачиваете через мобильные приложения?». Ответ опрошенных приведен в следующем рисунке.

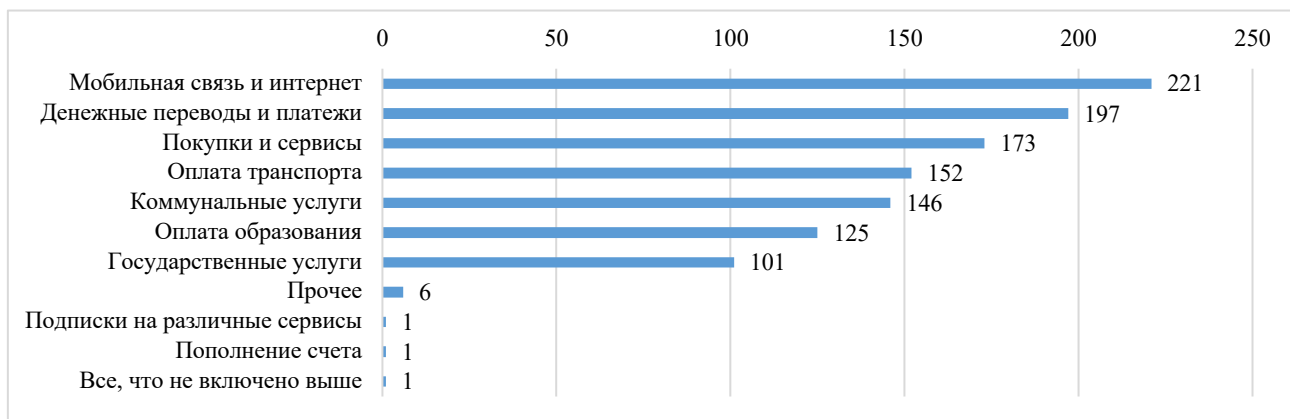


Рис. 4. Перечень основных услуг, оплачиваемых через мобильные приложения банков

Источник: составлено автором

Fig. 4. List of basic services paid for through bank mobile applications

Source: compiled by the author

Следующий вопрос был включен в анкетирование, чтобы определить наиболее востребованные отечественные мобильные банковские приложения на рынке финансовых услуг. Результаты опроса показали, что самыми популярными среди населения являются мобильные приложения следующих банков: 189 респондентов выбрали мобильный App ЗАО «Душанбе Сити Банк», 182 опрошенных ОАО «Банк Эсхата», 111 интервьюируемых ОАО «Алиф Банк» и 44 ГУП СБ РТ «Амонатбанк». Также были указаны использование продуктов других банков, но их доля является существенно низкой по сравнению с упомянутыми лидерами (см. Рисунок 5).

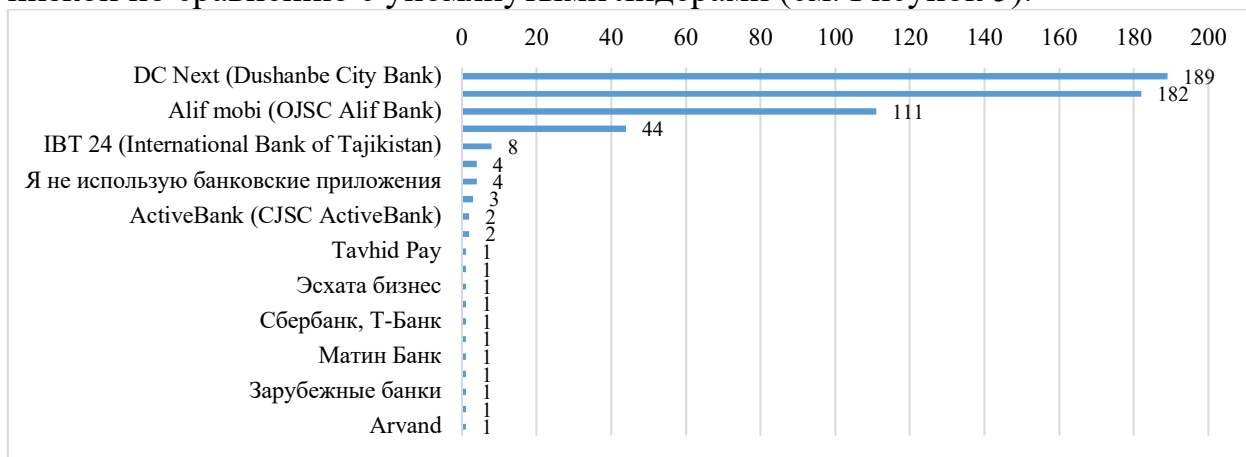


Рис. 5. Популярность мобильных приложений отечественного банковского сектора по результатам анкетирования

Источник: составлено автором

Fig. 5. Popularity of mobile applications in the domestic banking sector based on survey results

Source: compiled by the author

Можно посмотреть также статистику скачиваний востребованных мобильных софт коммерческих банков Республики Таджикистан в App Store (iPhone), Google Play (Android) для определения предпочтений пользователей дистанционных банковских услуг. Данные о наиболее востребованных мобильных приложениях отечественных коммерческих банков отражены в таблице 3. В четвертом и пятых столбцах представлены показатели оценки и отзывы пользователей мобильных приложений. Из максимально возможного значения – 5 баллов, наивысшие оценки получили такие сервисы, как мобильный продукт Эсхата Онлайн, Алиф моби и Spitamen Pay.

По количеству же скачиваний и отзывам пользователей конкурентное преимущество наблюдается у мобильного приложения Алиф моби. Преобладающие позиции мобильного приложения Alif Mobi могут быть обусловлены рядом факторов. Во-первых, значительная часть населения города Душанбе активно использует данное приложение в повседневных финансовых операциях. Во-вторых, функциональные возможности сервиса позволяют осуществлять платежные операции не только внутри Республики Таджикистан, но и на территории Узбекистан, что способствует расширению его пользовательской аудитории и повышению уровня востребованности.

Таблица 3

Количество скачиваний мобильных приложений коммерческих банков

Table 3

Number of downloads of mobile applications of commercial banks

	Мобильные приложения	Кол-во скачиваний	Удельный вес, %	Оценка	Отзыв пользователей
1	Эсхата Онлайн	> 1млн	5,20%	4,8	33000
2	Alif mobi	> 10млн	52,02%	4,8	295000
3	DC next	> 5млн	26,01%	3,7	23000
4	Oriyon 24	> 100тыс	0,52%	4,3	1000
5	Амонат мобайл	> 1млн	5,20%	4,2	7000
6	Tawhid pay	> 100тыс	0,52%	4,4	456
7	ICB Mobile	> 50тыс	0,26%	4,4	459
8	ActivBank	> 10тыс	0,05%	4,1	160
9	Арванд	> 100тыс	0,52%	4,3	1000
10	Spitamen Pay	> 500тыс	2,60%	4,8	5000
11	IBT 24	> 500тыс	2,60%	4,1	3000
12	Favri	> 100тыс	0,52%	4,7	801
13	ССБ Мобайл	> 50тыс	0,26%	4,2	127
14	Humo Online	> 500тыс	2,60%	4,8	14000
15	Vasl Pay	> 100тыс	0,52%	4,9	2000

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Результаты опроса также показали, что наибольшую ценность для пользователей представляют мгновенные переводы и QR-платежи, что отражает высокий спрос на простые, быстрые и удобные инструменты проведения транзакций.

Для того, чтобы выявить восприятие клиентами банков ключевых достоинств цифровых банковских услуг и определить факторы, стимулирующие использование дистанционных финансовых сервисов, был задан вопрос: Какие преимущества вы видите в использовании онлайн-банкинга? Ответ респондентов отражен в рисунке 6.

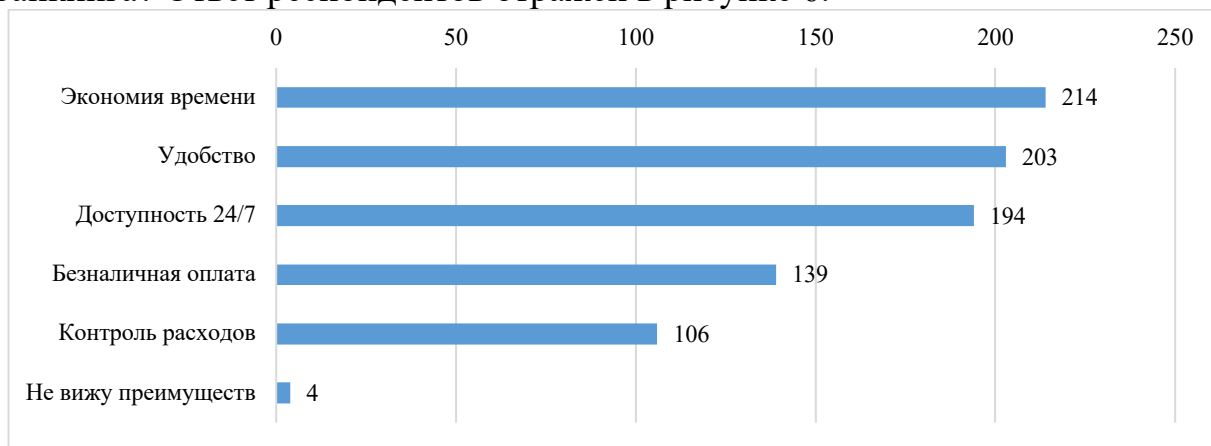


Рис. 6. Восприятие преимуществ онлайн-банкинга среди пользователей

Источник: составлено автором

Fig. 6. Perception of the benefits of online banking among users

Source: compiled by the author

С целью выявления основных проблем и ограничений, возникающих у клиентов при использовании цифровых банковских услуг в анкетировании был включен вопрос: «С какими трудностями Вы сталкивались при обслуживании в цифровом формате?». Большинство опрошенных – 178 человек, считают технические сбои, которые могут быть связаны с высоким уровнем нагрузки на банковские информационные системы, несовершенство программного обеспечения и технической архитектуры, недостаточный уровень киберустойчивости и защиты данных, наличие проблем в интеграции цифровых сервисов и платежных систем, недостаточный уровень технической поддержки пользователей и многое другое.

В целях минимизации технических сбоев отечественным коммерческим банкам целесообразно осуществлять систематическую модернизацию цифровой инфраструктуры, повышать уровень киберустойчивости информационных систем и совершенствовать механизмы технической поддержки пользователей.

Далее на вопрос: «Насколько Вы уверены в безопасности цифровых услуг Вашего банка?» был получен следующий результат: наибольшая доля респондентов – 44,8% оценила уровень безопасности на 4 балла, тогда как

28,8% опрошенных выразили полную уверенность в надежности цифровых сервисов, поставив максимальную оценку. Вместе с тем 24% респондентов дали среднюю оценку уровню безопасности, что указывает на наличие определенных сомнений и осторожного отношения части клиентов к использованию цифровых банковских технологий. Незначительная доля опрошенных отметила низкий уровень уверенности в безопасности цифровых услуг, что может быть связано с рисками технических сбоев, киберугрозами или недостаточной информированностью пользователей.

Для установления причин барьеров и факторов отказа от использования цифровых решений в отечественной банковской сфере в опроснике присутствовал вопрос: «20. Если Вы не пользуетесь мобильными приложениями для оплаты услуг, укажите причину». В результате 32,9% отметили, что предпочитают использовать наличные деньги, 13,6% указали недоверие к безопасности, 8,6% из-за финансовой неграмотности.

Далее задача была определить распространенность использования международных онлайн-площадок среди населения, т.е. цифровая вовлеченность населения и степень интеграции в глобальные электронные сервисы. Это в свою очередь предполагало подписку на платформы и участие в цифровых экосистемах, готовность совершать трансграничные транзакции населением. В результате 41,4 % интервьюированных заявили, что не подписаны, а 58,6% опрошенных отметили, что зарегистрированы в онлайн-площадках и имеют подписки на различных платформах.

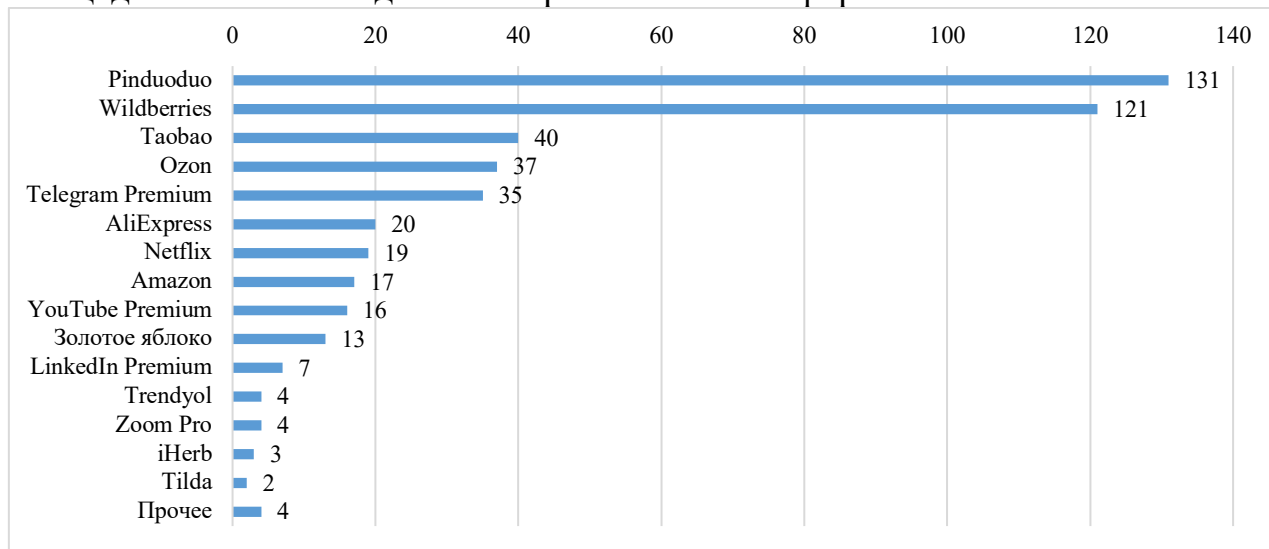


Рис. 7. Подписка респондентов в международных маркетплейсах

Источник: составлено автором

Fig. 7. Respondents' subscriptions to international marketplaces

Source: compiled by the author

Доминирующими площадками среди отечественных пользователей являются Pinduoduo (52,4%) Wildberries (48,4%), что свидетельствует о высокой популярности этих сервисов и их доступности для пользователей.

Результаты показали, что население (62,4% опрошенных имеют высшее образование) активно осваивает цифровые решения и отечественные финансовые институты должны учитывать растущую интеграцию населения в международные маркетплейсы и подписочные сервисы, поскольку именно они формируют спрос на удобные и безопасные финансовые инструменты для онлайн-платежей.

Последние 3 вопроса анкетирования были открытыми и включали предпочтения и предложения респондентов по развитию онлайн-банкинга отечественных банков. Ответы опрошенных показали возрастающий спрос на расширение функциональных возможностей онлайн-банкинга, акцентировании внимания отечественных банков на ускорении обслуживания и расширения перечня услуг, а также дальнейшее развитие цифровых банковских сервисов.

Заключение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется активным внедрением цифровых технологий во все сферы деятельности, и финансовая сфера не является исключением. Цифровизация финансов оказывает существенное влияние на структуру, функционирование и развитие финансовых институтов, изменяет подходы к предоставлению финансовых услуг, повышает их доступность, скорость и качество. Кроме того, цифровизация позволяет расширить финансовую инклюзию, предоставляя доступ к финансовым услугам ранее неохваченным слоям населения, особенно в отдалённых регионах.

Эффективная цифровая трансформация в банковской сфере начинается с всестороннего анализа поведения клиентов в цифровой среде, их время включая предпочтения, выбор, факторы, влияющие на принятие или отказ от решения, а также очевидные и скрытые ожидания. Следует отметить, что цифровая трансформация банковского сектора Республики Таджикистан является ключевым фактором институциональных изменений и стратегического развития национальной финансовой системы.

Проведенный анализ цифровой трансформации банковского сектора Таджикистана и результаты анкетирования показали, что наряду с положительным восприятием цифровых банковских услуг, сохраняются отдельные проблемы, связанные с техническими сбоями, вопросами безопасности и качеством цифрового обслуживания. Это указывает на необходимость дальнейшего совершенствования цифровой инфраструктуры, развития клиентоориентированных сервисов и укрепления доверия пользователей к цифровым финансовым технологиям. Таким образом, стратегические перспективы цифровизации банковской системы Таджикистана заключаются в развитии инфраструктуры, усилении кибербезопасности, поддержке финтех-инициатив и интеграции в глобальные цифровые экосистемы. Все это позволит не только укрепить

институциональные основы банковского сектора, но и обеспечить его устойчивое развитие в условиях глобальной цифровой экономики.

Литература

1. Послание Президента Республики Таджикистан «Об основных направлениях внутренней и внешней политики страны» от 28.12.2024. URL: <https://www.president.tj/event/missives/54183>.
2. Стратегия развития искусственного интеллекта в Республике Таджикистан на период до 2040 года: Постановление Правительства Республики Таджикистан от 30.09.2022 № 483. URL: https://egov.tj/uploads/2025/9/25/db29ff250e97ee01de3339e6bf2423e6_original.144805.pdf.
3. Кодирзода Д.Б. Мониторинг развития банковской системы Республики Таджикистан в условиях цифровизации экономики // 2023. № 2 (36). С. 34–39.
4. Кощеев В.А., Цветков Ю.А. Цифровая трансформация банковского сектора // Теория и технологии сферы услуг: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 4 (38). С. 40–44.
5. Комилова М.А. Направления развития и вопросы эффективной деятельности финансовых институтов в условиях цифровой трансформации // Актуальные вопросы финансовой системы в условиях перехода к цифровой экономике: материалы республиканской научно-практической конференции. Худжанд: СИ Файзибоев М.М. «Меъроҷ», 2023. С. 43–51.
6. Курбанова Ф.А. Трансформация банковской системы Республики Таджикистан в условиях цифровизации экономики // Экономические науки. 2025. № 10 (251). С. 330–338.
7. Макарова И.В., Павлика А.Ю. Трансформация банковского сектора в условиях цифровизации экономики России // Банковское дело. 2022. URL: <https://www.bankdelo.ru/fingram/press-center/pub/6301>.
8. Гузикова Л.А. Новая финансовая реальность: цифровая трансформация в банковском секторе. 2020. С. 32–36. URL: <https://fileserver-az.core.ac.uk/download/pdf/268997511.pdf>.
9. Мирошниченко М.А., Трелевская К.И., Мамыкина Е.В. Исследование процессов цифровизации банковского сектора в рамках экосистемы цифровой экономики России // Научный журнал КубГАУ. 2017. № 133. С. 434–447.
10. Никонова Я.И., Ивасенко А.Г. Цифровая трансформация финансового сектора российской экономики // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 1. С. 163–169.
11. Савчина О.В., Винисио Ксавьер М.Г. Цифровая трансформация банковского сектора в современных условиях // Вестник Московского

городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2023. № 2 (36). С. 55–63. <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2023.36.2.05>.

12. Семенова Н.Н. Цифровая трансформация банковского сектора России: основные тренды развития // Финансы и кредит. 2024. № 10 (850). С. 2239–2251. URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/fc/detail.php?ID=81258>.

13. Хикматов У.С., Исхаков Д.И. Рушди инфрасохтори амалиётҳои рақамии банкӣ ҳамчун омили рушди низомии банкии ватанӣ // Паёми молия ва иқтисод. 2025. № 1 (44). С. 74–85. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rushdi-infrasohtori-amaliyot-oi-ra-amii-bonk-amchun-omili-rushdi-nizomi-bonkii-vatan/viewer>.

14. Юсупова Г.А., Комилова М.А. Дурнамои рушди истифодаи технологияҳои молиявӣ дар баҳши банкӣ: монография. Хучанд: Ношир, 2024. 138 с.

15. Шашкина Е.О. Влияние финансовых технологий на трансформацию банковского сектора экономики: зарубежный и отечественный опыт: дис. ... кандидата экономических наук: 5.2.4. М., 2022. 287 с.

16. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W.W. Norton & Company, 2014. 306 p.

17. Clohessy T., Acton T., Morgan L. The impact of cloud-based digital transformation on IT service providers: Evidence from focus groups // International Journal of Cloud Applications and Computing. 2017. Vol. 7(4). P. 1–19. <https://doi.org/10.4018/IJCAC.2017100101>.

18. Demirkan H., Spohrer J.C., Welser J.J. Digital innovation and strategic transformation // IT Professional. 2016. P. 14–18. URL: https://digitalcommons.tacoma.uw.edu/business_pub/44/.

19. Downes L., Nunes P.F. Big-bang disruption // Harvard Business Review. 2013. Vol. 91(3). P. 44–56.

20. Drnevich P.L., Croson D.C. Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37. № 2. P. 483–509. URL: <https://eli.johogo.com/Class/p9.pdf>.

21. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing digital technology: A new strategic imperative // MIT Sloan Management Review. 2014. 59 p. URL: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/64643887/tina_blegind_jensen_et_al_unpacking_the_difference_between_digital_transformation_acceptedversion.pdf.

22. Helgi Library. Открытая платформа с данными и отчетами со всего мира URL: <https://www.helgilibrary.com/indicators/bank-assets-as-of-gdp/>.

23. Hess T. Digitalisierung // Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon. Berlin: GITO, 2016. URL: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>.

24. Horlach B., Drews P., Schirmer I., Boehmann T. Increasing the agility of IT delivery: Five types of bimodal IT organization // Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences. 2017. 10 p. <https://doi.org/10.24251/hicss.2017.656>.
25. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015. 29 p.
26. Knudsen D. Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting // International Journal of Accounting Information Systems. 2020. Vol. 36. Article 100441. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441>.
27. Komilova M., Nader M., Ajayi R. Evolution of FinTech in Central Asian countries and implications for the region's economy // FinTech. 2025. Vol. 4. P. 69. <https://doi.org/10.3390/fintech4040069>.
28. Legner Ch., Eymann T., Hess T., Matt Ch., Böhm T., Drews P., Mädche A., Urbach N., Ahlemann F. Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community // Business & Information Systems Engineering. 2017. Vol. 59(4). P. 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>.
29. Li Z., Gong P., Wang Y., Qu S. The impact of digital transformation on enterprise organizational structure // Highlights in Business, Economics and Management. 2024. Vol. 41. P. 732–740.
30. Liere-Netheler K., Packmohr S., Vogelsang K. Drivers of digital transformation in manufacturing // Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. 2018. <https://doi.org/10.24251/hicss.2018.493>.
31. Llopis-Albert C., Rubio Montoya F.J., Valero Chuliá F.J. Impact of digital transformation on the automotive industry // Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 162. P. 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120343>.
32. Lukić J., Mirković V. Transformacija poslovnih procesa i upravljanja bankarskim rizicima u Big Data svetu // Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u stratejskom menadžmentu. Subotica: Ekonomski fakultet, 2018. P. 137–144.
33. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies // Business & Information Systems Engineering. 2015. Vol. 57. P. 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>.
34. Mazzone D. Digital or death: Digital transformation: The only choice for business to survive smash and conquer. Smashbox Consulting Inc., 2014.
35. Mirković V., Lukić J., Lazarević S., Vojinović Ž. Key characteristics of organizational structure that supports digital transformation // Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. 2019. 7 p.

36. Pousttchi K., Gleiss A., Buzzi B., Kohlhagen M. Technology impact types for digital transformation // *Proceedings of the 21st IEEE Conference on Business Informatics*. 2019. Vol. 1. P. 487–494.
37. Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms // *MIS Quarterly*. 2003. Vol. 27(2). P. 237–264.
38. Schallmo D., Williams C.A., Boardman L. Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap // *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21. № 8. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>.
39. Singh A., Hess T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies // *MIS Quarterly Executive*. 2017. Vol. 16. Iss. 1. P. 1–17. URL: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss1/5>.
40. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28(2). P. 118–144. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>.
41. Vogelsang K., Liere-Netheler K., Packmohr S., Hoppe U. Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies // *Journal of Enterprise Transformation*. 2018. Vol. 8(1–2). P. 121–142. <https://doi.org/10.1080/19488289.2019.1578839>.
42. Wessel L.K., Baiyere A., Ologeanu-Taddei R., Cha J., Jensen T.B. Unpacking the Difference between Digital Transformation and IT-enabled Organizational Transformation // *Journal of the Association for Information Systems*. 2021. Vol. 22(1). P. 102–129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>.
43. Widharto P., Pandesenda A.I., Yahya A.N., Sukma E.A., Shihab M.R., Ranti B. Digital transformation of Indonesia banking institution: Case study of PT BRI Syariah // *Proceedings of the International Conference on Information Technology Systems and Innovation*. 2020. P. 44–50. <https://doi.org/10.1109/ICITSI50517.2020.9264935>.
44. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research // *Information Systems Research*. 2010. Vol. 21(4). P. 724–735.

References

1. Poslanie Prezidenta Respubliki Tadjikistan «Ob osnovnykh napravleniyakh vnutrennei i vneshnei politiki strany» ot 28.12.2024 [Address of the President of the Republic of Tajikistan “On the Main Directions of Domestic and Foreign Policy” dated December 28, 2024]. Retrieved from: <https://www.president.tj/event/missives/54183>. (In Russ.).
2. Strategiya razvitiya iskusstvennogo intellekta v Respublike Tadjikistan na period do 2040 goda: Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Tadjikistan ot 30.09.2022 No. 483 [Artificial Intelligence Development Strategy of the Republic of Tajikistan until 2040: Resolution of the Government of the Republic of Tajikistan No. 483 dated September 30, 2022]. Retrieved from: https://egov.tj/uploads/2025/9/25/db29ff250e97ee01de3339e6bf2423e6_original.144805.pdf. (In Russ.).
3. Kodirzoda D.B. (2023). Monitoring razvitiya bankovskoi sistemy Respubliki Tadjikistan v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Monitoring the development of the banking system of the Republic of Tajikistan in the context of economic digitalization]. 2(36), 34–39. (In Russ.).
4. Koshcheev V.A., Tsvetkov Yu.A. (2018). Tsifrovaya transformatsiya bankovskogo sektora [Digital transformation of the banking sector]. Teoriya i tekhnologii sfery uslug: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii [Theory and Technologies of the Service Sector: Economics, Social Sphere, Technologies], 4(38), 40–44. (In Russ., abstract in Eng.).
5. Komilova M.A. (2023). Napravleniya razvitiya i voprosy effektivnoi deyatel'nosti finansovykh institutov v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Directions of development and issues of effective functioning of financial institutions under digital transformation]. Aktual'nye voprosy finansovoi sistemy v usloviyakh perekhoda k tsifrovoy ekonomike: materialy respublikanskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Current Issues of the Financial System in the Context of Transition to the Digital Economy: Proceedings of the Republican Scientific and Practical Conference]. Khujand: Me'roch Publ., 43–51. (In Russ.).
6. Kurbanova F.A. (2025). Transformatsiya bankovskoi sistemy Respubliki Tadjikistan v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Transformation of the banking system of the Republic of Tajikistan in the context of economic digitalization]. Ekonomicheskie nauki [Economic Sciences], 10(251), 330–338. (In Russ., abstract in Eng.).
7. Makarova I.V., Pavlika A.Yu. (2022). Transformatsiya bankovskogo sektora v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki Rossii [Transformation of the banking sector in the context of the digitalization of the Russian economy]. Bankovskoe delo [Banking], Retrieved from: <https://www.bankdelo.ru/fingram/press-center/pub/6301>. (In Russ.).
8. Guzikova L.A. (2020). Novaya finansovaya real'nost': tsifrovaya transformatsiya v bankovskom sektore [New financial reality: digital transformation

in the banking sector]. 32–36. Retrieved from: <https://fileservers-az.core.ac.uk/download/pdf/268997511.pdf>. (In Russ.).

9. Miroshnichenko M.A., Trelevskaya K.I., Mamykina E.V. (2017). Issledovanie protsessov tsifrovizatsii bankovskogo sektora v ramkakh ekosistemy tsifrovoi ekonomiki Rossii [Study of digitalization processes in the banking sector within the ecosystem of Russia's digital economy]. Nauchnyi zhurnal KubGAU [Scientific Journal of KubSAU], 133, 434–447. (In Russ., abstract in Eng.).

10. Nikonova Ya.I., Ivashenko A.G. (2023). Tsifrovaya transformatsiya finansovogo sektora rossiiskoi ekonomiki [Digital transformation of the financial sector of the Russian economy]. Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal [International Research Journal], 1, 163–169. (In Russ., abstract in Eng.).

11. Savchina O.V., Vinisio Ksavier M.G. (2023). Tsifrovaya transformatsiya bankovskogo sektora v sovremennykh usloviyakh [Digital transformation of the banking sector in modern conditions]. Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» [MCPU Vestnik. Economics Series], 2(36), 55–63. <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2023.36.2.05>. (In Russ., abstract in Eng.).

12. Semenova N.N. (2024). Tsifrovaya transformatsiya bankovskogo sektora Rossii: osnovnye trendy razvitiya [Digital transformation of the Russian banking sector: main development trends]. Finansy i kredit [Finance and Credit], 10(850), 2239–2251. Retrieved from: <https://www.fin-izdat.ru/journal/fc/detail.php?ID=81258>. (In Russ., abstract in Eng.).

13. Khikmatov U.S., Iskhakov D.I. (2025). Rushdi infrasokhtori amaliyotloi raqamii bonki hamchun omili rushdi nizomi bonkii vatani [Development of digital banking operations infrastructure as a factor in the development of the national banking system]. Payomi moliya va iktisod [Finance and Economics Bulletin], 1(44), 74–85. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/rushdi-infrasokhtori-amaliyot-oi-ra-amii-bonk-amchun-omili-rushdi-nizomi-bonkii-vatan/viewer>. (In Tajik).

14. Yusupova G.A., Komilova M.A. (2024). Durnamoi rushdi istifodai tekhnologiyahoi moliyavi dar bakhshi bonki [Prospects for the development of financial technologies in the banking sector]. Khujand: Noshir, 138 p. (In Tajik).

15. Shashkina E.O. (2022). Vliyanie finansovykh tekhnologii na transformatsiyu bankovskogo sektora ekonomiki: zarubezhnyi i otechestvennyi opyt [The impact of financial technologies on the transformation of the banking sector: foreign and domestic experience]. PhD dissertation in Economics. Moscow, 287 p. (In Russ.).

16. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company, 306 p. (In Eng.).

17. Clohessy T., Acton T., Morgan L. (2017). The impact of cloud-based digital transformation on IT service providers: Evidence from focus groups.

International Journal of Cloud Applications and Computing, 7(4), 1–19.
<https://doi.org/10.4018/IJCAC.2017100101>. (In Eng.).

18. Demirkan H., Spohrer J.C., Welser J.J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. IT Professional, 14–18. Retrieved from: https://digitalcommons.tacoma.uw.edu/business_pub/44/. (In Eng.).

19. Downes L., Nunes P.F. (2013). Big-bang disruption. Harvard Business Review, 91(3), 44–56. (In Eng.).

20. Drnevich P.L., Croson D.C. (2013). Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective. MIS Quarterly, 37(2), 483–509. Retrieved from: <https://eli.johogo.com/Class/p9.pdf>. (In Eng.).

21. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan Management Review, 59 p. Retrieved from: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/64643887/tina_blegind_jensen_et_al_unpacking_the_difference_between_digital_transformation_acceptedversion.pdf. (In Eng.).

22. Bank assets as % of GDP. Helgi Library. Retrieved from: <https://www.helgilibrary.com/indicators/bank-assets-as-of-gdp/>. (In Eng.).

23. Hess T. (2016). Digitalisierung. Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon. Berlin: GITO. Retrieved from: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>. (In Ger.).

24. Horlach B., Drews P., Schirmer I., Boehmann T. (2017). Increasing the agility of IT delivery: Five types of bimodal IT organization. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, 10 p. <https://doi.org/10.24251/hicss.2017.656>. (In Eng.).

25. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 29 p. (In Eng.).

26. Knudsen D. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. International Journal of Accounting Information Systems, 36, Article 100441. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441>. (In Eng.).

27. Komilova M., Nader M., Ajayi R. (2025). Evolution of FinTech in Central Asian countries and implications for the region's economy. FinTech, 4, 69. <https://doi.org/10.3390/fintech4040069>. (In Eng.).

28. Legner Ch., Eymann T., Hess T., Matt Ch., Böhm T., Drews P., Mädche A., Urbach N., Ahlemann F. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. Business & Information Systems Engineering, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>. (In Eng.).

29. Li Z., Gong P., Wang Y., Qu S. (2024). The impact of digital transformation on enterprise organizational structure. *Highlights in Business, Economics and Management*, 41, 732–740. (In Eng.).
30. Liere-Netheler K., Packmohr S., Vogelsang K. (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2018.493>. (In Eng.).
31. Llopis-Albert C., Rubio Montoya F.J., Valero Chuliá F.J. (2021). Impact of digital transformation on the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120343>. (In Eng.).
32. Lukić J., Mirković V. (2018). Transformacija poslovnih procesa i upravljanja bankarskim rizicima u Big Data svetu. In: *Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu*. Subotica: Ekonomski fakultet, 137–144. (In Serb.).
33. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>. (In Eng.).
34. Mazzone D. (2014). Digital or Death: Digital Transformation – The Only Choice for Business to Survive, Smash and Conquer. *Smashbox Consulting Inc.* (In Eng.).
35. Mirković V., Lukić J., Lazarević S., Vojinović Ž. (2019). Key characteristics of organizational structure that supports digital transformation. *Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 7 p. (In Eng.).
36. Pousttchi K., Gleiss A., Buzzi B., Kohlhagen M. (2019). Technology impact types for digital transformation. *Proceedings of the 21st IEEE Conference on Business Informatics*, 1, 487–494. (In Eng.).
37. Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–264. (In Eng.).
38. Schallmo D., Williams C.A., Boardman L. (2017). Digital transformation of business models – best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8). <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>. (In Eng.).
39. Singh A., Hess T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17. Retrieved from: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss1/5>. (In Eng.).
40. Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. Retrieved from:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>. (In Eng.).

41. Vogelsang K., Liere-Netheler K., Packmohr S., Hoppe U. (2018). Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies. *Journal of Enterprise Transformation*, 8(1–2), 121–142. <https://doi.org/10.1080/19488289.2019.1578839>. (In Eng.).

42. Wessel L.K., Baiyere A., Ologeanu-Taddei R., Cha J., Jensen T.B. (2021). Unpacking the Difference between Digital Transformation and IT-enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>. (In Eng.).

43. Widharto P., Pandesenda A.I., Yahya A.N., Sukma E.A., Shihab M.R., Ranti B. (2020). Digital transformation of Indonesia banking institution: Case study of PT BRI Syariah. *Proceedings of the International Conference on Information Technology Systems and Innovation*, 44–50. <https://doi.org/10.1109/ICITSI50517.2020.9264935>. (In Eng.).

44. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735. (In Eng.).

© Комилова М.А., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

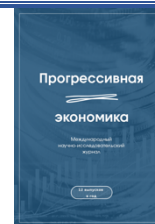
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/adaptacziya-teorii-prinyatiya-reshenij-v-soczialno-ekonomicheskikh-sistemah-k-usloviyam-czifrovogo-razryva/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 005.334

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_416



АДАПТАЦИЯ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ К УСЛОВИЯМ ЦИФРОВОГО РАЗРЫВА

*Барабицкий И.А., аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,
г. Санкт-Петербург, Россия
191186, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 18
e-mail: vaneswinner@gmail.com*

Аннотация. В статье рассматривается проблема принятия управленческих решений в социально-экономических системах, где цифровая трансформация развивается неравномерно, в ней одни участники получают данные почти в реальном времени, тогда как другие работают с задержанными, неполными или трудно проверяемыми сигналами. Цель исследования состоит в разработке концептуальной модели принятия решений, позволяющей учитывать влияние цифрового разрыва на состав доступных альтернатив, доверие к данным и выбор управленческой стратегии. Исследовательский вопрос сформулирован следующим образом, каким образом цифровая асимметрия меняет логику управленческого выбора и при каких условиях цифровой сигнал должен требовать дополнительной проверки? Рабочая гипотеза заключается в том, что цифровой разрыв выступает не внешним техническим ограничением, а мета-фактором, влияющим на само пространство решений. Методологическую основу составляют сравнительный теоретический анализ, концептуальное моделирование, структурно-функциональный подход и логическая реконструкция предпосылок теорий рационального выбора, ограниченной рациональности, теории перспектив и поведенческой теории фирмы. Предложена модель «Адаптивной воронки решений», включающая цифровой скрининг альтернатив, расчёт коэффициента цифрового доверия δ , квази-эвристический выбор и рефлексивную ретроспекцию. Практическая значимость работы состоит в возможности применения модели при проектировании систем поддержки принятия решений, оценке рисков платформенных решений и управлении территориально распределёнными организациями. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической верификацией пороговых значений δ и разработкой отраслевых шкал цифрового доверия.

Ключевые слова: цифровой разрыв, принятие решений, социально-экономическая система, ограниченная рациональность, цифровая асимметрия, теория перспектив, институциональная адаптация.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Барабицкий И.А. Адаптация теории принятия решений в социально-экономических системах к условиям цифрового разрыва // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 416–430. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_416.

Статья поступила в редакцию: 18.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 25.05.2026 г. Принята к публикации: 27.05.2026 г.

ADAPTATION OF DECISION-MAKING THEORY IN SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS TO THE CONDITIONS OF THE DIGITAL DIVIDE

*Barabitskiy I.A., Postgraduate Student, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya St., 18
e-mail: vaneswinner@gmail.com*

Abstract. The article addresses managerial decision-making in socio-economic systems where digital transformation develops unevenly: some actors receive data almost in real time, whereas others rely on delayed, incomplete or poorly verifiable signals. The purpose of the study is to develop a conceptual model of decision-making that takes into account the influence of the digital divide on the set of available alternatives, data trust and managerial choice. The research question is as follows: how does digital asymmetry change the logic of managerial decision-making, and under what conditions should a digital signal require additional verification? The working hypothesis states that the digital divide is not merely an external technical constraint but a meta-factor that reshapes the decision space itself. The methodological framework includes comparative theoretical analysis, conceptual modelling, a structural-functional approach and logical reconstruction of the assumptions of rational choice theory, bounded rationality, prospect theory and the behavioral theory of the firm. The study proposes the Adaptive Decision Funnel, which includes digital screening of alternatives, calculation of the digital trust coefficient δ , quasi-heuristic choice and reflexive retrospection. The practical significance of the research lies in its applicability to decision-support systems, risk assessment of platform solutions and management of geographically distributed organizations. Further research should focus on empirical verification of δ thresholds and the development of sector-specific digital trust scales.

Keywords: digital divide, decision-making, socio-economic system, digital asymmetry, bounded rationality, prospect theory, digital trust coefficient, resilience.

JEL classification: G41, D81, Z13.

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

For citation: Barabitskiy I.A. (2026). Adaptatsiya teorii prinyatiya reshenii v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh k usloviyam tsifrovogo razryva [Adaptation of decision-making theory in socio-economic systems to the conditions of the digital divide]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 416–430. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_416. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 18/04/2026. Approved after review: 25/05/2026. Accepted for publication: 27/05/2026.

Введение

Цифровая трансформация обычно описывается как источник ускорения, прозрачности и аналитической точности управленческих процессов. На практике этот эффект проявляется неравномерно. В одной и той же социально-экономической системе могут одновременно существовать подразделения, подключённые к платформенной аналитике, и подразделения, для которых цифровые сервисы остаются нестабильными, дорогими или организационно неудобными. Поэтому цифровизация не только расширяет возможности управления, но и создаёт новые линии внутреннего разделения.

Цифровой разрыв в настоящем исследовании понимается шире, чем отсутствие доступа к интернету или программному обеспечению. Он включает различия в скорости получения данных, качестве цифровой инфраструктуры, уровне компетенций, способности проверять цифровые сигналы и переводить их в управленческое действие. Такой подход согласуется с современными исследованиями, в которых цифровое неравенство трактуется как многоуровневое явление, от доступа к технологиям до способности извлекать из них экономические и социальные преимущества [1; 2; 3; 4].

Для теории принятия решений эта проблема имеет принципиальное значение. Классические модели предполагают, что лицо, принимающее решение, располагает некоторым набором альтернатив и выбирает из них на основании предпочтений, ограничений и ожидаемых результатов. Однако при цифровой асимметрии сам набор альтернатив становится неодинаковым для разных участников системы. То, что для цифрового ядра выглядит как нормальный управленческий вариант, для периферийного подразделения может быть фактически недоступно.

Цель статьи – разработать концептуальную модель принятия управленческих решений в условиях цифрового разрыва. Объектом исследования выступают процессы принятия решений в социально-экономических системах, характеризующихся цифровой неоднородностью. Предметом исследования является влияние цифровой асимметрии на структуру альтернатив, доверие к информационным сигналам и критерии выбора.

Исследовательский вопрос формулируется так, каким образом цифровой разрыв меняет логику управленческого выбора и в каких случаях цифровой сигнал должен рассматриваться как недостаточный для принятия решения без дополнительной проверки? Рабочая гипотеза исследования состоит в том, что цифровой разрыв является не внешним ограничением, а мета-фактором, который трансформирует пространство решений, снижает сопоставимость управленческих альтернатив и требует введения специального коэффициента доверия к цифровым данным.

Для достижения цели решаются следующие задачи: выявить ограничения рационального выбора, ограниченной рациональности и теории перспектив применительно к цифровым неоднородным системам, уточнить содержание цифровой эпистемической асимметрии, предложить модель «Адаптивной воронки решений», раскрыть порядок расчёта коэффициента цифрового доверия δ , показать применение модели на управленческом примере, определить ограничения исследования и направления дальнейшей проверки.

Обзор литературы

Проблематика принятия управленческих решений в условиях цифрового разрыва формируется на пересечении нескольких научных направлений: теории рационального выбора, поведенческой экономики, организационной теории, исследований цифрового неравенства и концепции резильентности. Каждое из этих направлений вносит значимый вклад в понимание того, как управленческие субъекты воспринимают информацию, выбирают альтернативы и действуют в условиях неопределённости.

Классическая теория рационального выбора, представленная работами Дж. фон Неймана, О. Моргенштерна и Л. Сэвиджа, заложила основу для анализа выбора как процесса сопоставления альтернатив и оценки ожидаемых результатов [5; 6]. Данный подход сохраняет значение для исследования управленческих решений, поскольку позволяет описывать выбор через категории полезности, вероятности и рационального предпочтения. В контексте цифровой трансформации эти идеи особенно важны для понимания того, как данные и аналитические инструменты могут расширять возможности управленческого расчёта.

Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона дополняет нормативный подход более реалистичным представлением о поведении лица, принимающего решение [7]. Автор показал, что управленческий выбор часто строится не на поиске абсолютного оптимума, а на нахождении приемлемого решения в условиях ограниченного времени, информации и когнитивных ресурсов. Для настоящего исследования эта идея имеет особое значение, поскольку цифровой разрыв влияет именно на доступность информации, скорость её обработки и способность агента использовать данные в практическом решении.

Теория перспектив Д. Канемана и А. Тверски раскрывает психологическую сторону выбора, показывая роль точки отсчёта, восприятия потерь и субъективной оценки вероятностей [8]. В условиях цифровой неоднородности эти положения позволяют объяснить, почему одни и те же цифровые сбои или информационные задержки могут восприниматься разными управленческими агентами неодинаково. Для подразделения, привыкшего к аналитике в реальном времени, потеря доступа к данным может быть значимым риском, тогда как для подразделения, постоянно работающего с задержанными сигналами, такая ситуация может восприниматься как обычный рабочий режим.

Поведенческая теория фирмы Р. Сайерта и Дж. Марча расширяет анализ за счёт перехода от индивидуального выбора к организационному уровню [9]. В данной логике организация рассматривается как система подразделений, процедур, локальных целей и устойчивых правил поведения. Такой подход помогает анализировать цифровой разрыв не только между отдельными пользователями, но и внутри организации, где разные подразделения могут иметь неодинаковый доступ к платформам, данным и цифровым компетенциям. Исследования Г. Гигеренцера и П. Тодда показывают, что эвристики могут выступать эффективным инструментом поведения в сложной среде [10]. Простые правила принятия решений позволяют действовать в ситуациях, когда получение полной информации невозможно или экономически нецелесообразно. В условиях цифровой асимметрии этот подход помогает обосновать необходимость квази-эвристического выбора, при котором менеджер не отказывается от рациональности, а адаптирует её к качеству доступных данных.

Важную основу для анализа цифрового разрыва составляют работы П. Норрис и Я. ван Дейка [1; 11]. Данные авторы отмечают несводимость цифрового неравенства к одному лишь техническому доступу в интернет. Значимы также навыки пользователей, интенсивность использования технологий и, что особенно важно, способность извлекать из цифровых инструментов реальную, практическую пользу. Такой взгляд позволяет трактовать цифровой разрыв как многоуровневое явление, которое напрямую влияет на включённость агентов в социально-экономические процессы.

Российские исследователи также признают цифровую неоднородность весомым фактором развития. Например, Л.В. Лapidус и А.О. Гостилович на материале российских регионов выделяют конкретные индикаторы преодоления цифрового разрыва [2]. Е.И. Бричка и Ю.С. Евлахова показывают, что в финансовой сфере формального доступа к цифровым сервисам заведомо недостаточно, уровни цифрового неравенства проявляются иначе, и реальные преимущества требуют большего [3]. А.З. Барыбина подчёркивает, что цифровые разрывы многоаспектны, а потому их анализ

должен учитывать инфраструктурные, компетентностные и институциональные характеристики [4].

Особого внимания, на мой взгляд, заслуживает работа П.М. Лукичева. В ней принятие решений в современной экономике рассматривается через призму соотношения искусственного интеллекта и поведенческой экономики [12]. Данный подход важен для настоящей статьи, поскольку цифровая аналитика и алгоритмические рекомендации всё чаще становятся частью управленческого выбора. В этой связи возрастает значение доверия к цифровому сигналу, его проверяемости и понятности для лица, принимающего решение.

Теория сетевого общества М. Кастельса позволяет рассматривать цифровую трансформацию как изменение структуры социально-экономических связей [13]. Доступ к информационным сетям становится не только техническим ресурсом, но и условием координации, участия и управленческого влияния. В контексте настоящего исследования эта логика помогает объяснить, почему различия в цифровом доступе могут приводить к различиям в управленческих возможностях агентов одной системы.

Концепция резильентности, представленная работами К.С. Холлинга, К. Вейка и К. Сатклифф, дополняет анализ акцентом на устойчивости систем в условиях сбоя и неопределённости [14; 15]. Для цифровых неоднородных социально-экономических систем это особенно важно, поскольку управленческое решение должно оцениваться не только по критерию максимальной эффективности, но и по способности сохранять работоспособность при неполных, задержанных или трудно проверяемых данных.

Материалы и методы

Работа имеет теоретико-концептуальный характер. Методологическую основу исследования составляют сравнительный теоретический анализ, концептуальное моделирование, структурно-функциональный анализ и логическая реконструкция предпосылок классических моделей принятия решений. Сравнительный анализ используется для сопоставления нормативной модели рационального выбора, концепции ограниченной рациональности, теории перспектив и поведенческой теории фирмы. Концептуальное моделирование применяется для построения Адаптивной воронки решений как последовательности управленческих фильтров. Структурно-функциональный подход позволяет рассмотреть цифровой разрыв не как изолированный технический дефект, а как элемент, влияющий на функции поиска, оценки, выбора и последующей корректировки решений.

В качестве теоретической базы используются классические работы Г. Саймона, Д. Канемана и А. Тверски, Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна, Л. Сэвиджа, М. Кастельса, Р. Сайерта и Дж. Марча, а также современные исследования цифрового неравенства и принятия решений в условиях

алгоритмизации [1–15]. Особое значение имеют работы, показывающие многоуровневый характер цифрового неравенства и проблему доверия к алгоритмическим решениям [3; 4; 12].

Ограничения классических моделей принятия решений в цифровой неоднородной среде

Как показывает современная практика, нормативная теория рационального выбора по-прежнему служит важным ориентиром для анализа решений. Она исходит из того, что агент способен сопоставить доступные альтернативы и выбрать вариант, максимизирующий ожидаемую полезность [5; 6]. В условиях цифрового разрыва эта модель, хотя и сохраняет значение как аналитический идеал, заметно расходится с реальностью. На практике агенты не просто по-разному оценивают одни и те же варианты, зачастую они изначально видят совершенно разные наборы альтернатив. Характерный пример заключается во взаимодействии центрального офиса и региональных подразделений. Центральный офис, обладая полным доступом к данным и стабильной связью и аналитическими инструментами. Он может рассматривать автоматическую перенастройку маршрутов, динамическое ценообразование или прогнозное распределение ресурсов, как привычные и вполне реализуемые инструменты управления. В то же время региональное подразделение, может столкнуться с нестабильной связью и неполной базой данных. После чего воспринимает те же самые инструменты не как альтернативы для выбора, а как решения, находящиеся за пределами практической реализуемости. Разрыв в восприятии хорошо показывает, в чём заключается один из ключевых эффектов цифрового неравенства. Оно сокращает не просто объём доступной информации, но и само пространство возможных действий, иными словами, реально сужает круг вариантов, которые агент вообще считает для себя разумными.

Концепция ограниченной рациональности, предложенная Г. Саймоном, уже была серьёзным шагом к более реалистичному описанию поведения. Вместо идеи максимизации она вводит принцип удовлетворительного выбора [7]. Цифровая асимметрия вносит существенное дополнение в классическую модель ограниченной рациональности. Сегодня границы человеческих возможностей формируются не только когнитивными ограничениями, но и качеством цифровой среды, в которой действует агент. Доступ к аналитическим инструментам, актуальным данным и удобным интерфейсам напрямую влияет не только на скорость обработки информации, но и на сам выбор приемлемого решения.

Согласно теории перспектив [8], люди оценивают результаты относительно субъективной точки отсчёта: потери воспринимаются острее выигрышей, а вероятности – нелинейно. В условиях цифрового неравенства эта точка отсчёта становится подвижной. Например, для менеджера из центрального офиса с полным доступом к данным, потеря доступа к дашборду

на пару часов – серьёзный риск, требующий оперативных действий. В то же время для менеджера удалённого подразделения, регулярно сталкивающегося с техническими сбоями, такая ситуация может не считаться критической и не провоцировать изменений в поведении.

Поведенческая теория фирмы позволяет дополнить анализ организационным измерением. Фирма не действует как единый рациональный агент; она состоит из групп, подразделений и процедур, между которыми распределены цели, информация и власть [9]. Цифровой разрыв усиливает эту неоднородность, одно подразделение может опираться на машинные прогнозы, второе – на ручные отчёты, третье – на устные сообщения сотрудников. Поэтому управленческая рациональность в цифровой среде должна оцениваться не только по качеству конечного решения, но и по тому, насколько система способна согласовать разные режимы получения и проверки информации. В настоящем исследовании такая ситуация обозначается как цифровая эпистемическая асимметрия. Под ней понимается устойчивое различие в способности агентов одной системы получать, проверять, интерпретировать и использовать релевантные данные. Данная асимметрия опасна тем, что она может быть незаметной для руководства. Цифровой отчёт создаёт видимость единой информационной картины, хотя реальные участники процесса принимают решения в неодинаковых условиях.

Модель «Адаптивной воронки решений»

Для анализа управленческого выбора в условиях цифрового разрыва предлагается модель «Адаптивной воронки решений» (ABP). Её смысл состоит в том, чтобы не начинать анализ с выбора «лучшей» альтернативы, а последовательно уточнять, какие альтернативы действительно доступны конкретному агенту, насколько надёжны данные, какие эвристические правила допустимы и как результат должен быть пересмотрен после реализации. Первый этап ABP – цифровой скрининг альтернатив. На этом этапе из рассмотрения исключаются варианты, которые формально присутствуют в стратегическом плане или цифровой системе, но фактически не могут быть реализованы конкретным агентом. Основанием исключения выступает не стоимость и не ожидаемая полезность, а цифровая реализуемость, наличие доступа к платформе, устойчивого канала связи, совместимого программного обеспечения, цифровой подписи, актуальной базы данных и минимально достаточных компетенций персонала.

Второй этап – оценка доверия к цифровому сигналу. Здесь вводится коэффициент цифрового доверия δ , принимающий значения от 0 до 1. Значение, близкое к 1, означает, что цифровой сигнал можно использовать как достаточное основание для решения. Значение, близкое к 0, показывает, что данные слишком неполны, запаздывают или не могут быть проверены. В прикладной версии коэффициент рассчитывается как взвешенная сумма пяти частных индикаторов:

$$\delta = w1I + w2D + w3T + w4C + w5V,$$

где I – инфраструктурная доступность; D – полнота данных; T – своевременность сигнала; C – цифровая компетентность агента; V – возможность независимой верификации; $w1...w5$ – веса показателей, сумма которых равна единице. Все частные индикаторы нормируются в диапазоне от 0 до 1. Если организация не располагает отраслевой статистикой, на первом шаге веса могут быть равными. Выбор данных индикаторов обусловлен тем, что они отражают полный цикл превращения цифрового сигнала в управленческое основание. Они содержат техническую доступность данных, их содержательную полноту, временную пригодность, способность агента их интерпретировать и возможность независимой проверки. Для критически значимых решений вес своевременности и верификации целесообразно повышать.

Третий этап – квази-эвристический выбор. Он предполагает не отказ от рациональности, а использование упрощённых правил в ситуации, когда ожидание полной информации само становится источником риска. При δ выше 0,7 цифровой сигнал может быть принят как основной. При δ от 0,3 до 0,7 решение допускается, но требует управленческой оговорки. Необходимо определить, какие параметры являются ненадёжными и как они будут проверены после запуска действия. При δ ниже 0,3 включается режим проактивной осторожности, где решение, основанное только на цифровом сигнале, должно быть отложено или подтверждено независимым каналом.

Четвёртый этап – рефлексивная ретроспекция. После реализации решения оценивается не только его результат, но и качество исходного цифрового сигнала. Менеджер должен ответить на три вопроса: какие данные оказались неверными или запоздавшими, какие альтернативы были исключены из-за цифрового барьера, можно ли изменить веса коэффициента δ для последующих решений. Благодаря этому АВР превращается из разовой схемы в обучающуюся управленческую процедуру.

После описания теоретической логики АВР необходимо показать, каким образом модель может быть использована в прикладной управленческой ситуации. Для этого коэффициент цифрового доверия δ рассматривается не как абстрактный показатель, а как инструмент предварительной диагностики качества цифрового сигнала перед принятием решения.

На практике расчёт δ может выполняться в форме короткой управленческой карты. Сначала менеджер определяет, какие данные используются для решения, затем оценивает пять параметров цифрового сигнала по пятибалльной шкале, где 0 баллов – условие отсутствует, 1 балл – условие выражено минимально, 2 балла – условие выполняется частично и

нестабильно, 3 балла – условие в целом выполняется, но требует проверки, 4 балла – условие выполняется с незначительными ограничениями, 5 баллов – условие выполняется полностью. После этого балл переводится в нормированную оценку от 0 до 1 делением на 5.

В качестве иллюстрации рассмотрим равные веса индикаторов: $w_1 = w_2 = w_3 = w_4 = w_5 = 0,2$. Такой вариант допустим на предварительном этапе, когда организация ещё не накопила отраслевую статистику для дифференциации весов. Если связь с платформой мониторинга рейсов нестабильна, инфраструктурная доступность получает 2 балла из 5, то есть 0,40. Если данные о загрузке транспорта неполны из-за задержки передачи сведений по терминалам оплаты, полнота данных может быть оценена в 1,5 балла из 5, то есть 0,30.

Для практического использования коэффициента цифрового доверия целесообразно задавать не одно изолированное значение, а диапазоны интерпретации.

Таблица 1

Пороговые значения коэффициента цифрового доверия δ

Table 1

Threshold values of the digital trust coefficient δ

Диапазон δ	Состояние цифрового сигнала	Управленческое действие
0,70–1,00	высокое доверие к данным; цифровой сигнал полон, своевременен и проверяем	решение может приниматься на основе цифровой аналитики при обычном контроле
0,30–0,69	частичное доверие к данным; отдельные параметры требуют уточнения	решение допускается как предварительное, но критические параметры должны быть проверены независимым каналом
менее 0,30	зона глубокого цифрового разрыва; цифровой сигнал недостаточен для автономного решения	необратимое решение откладывается, заменяется обратной альтернативой или подтверждается документальным, телефонным либо экспертным каналом

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

Диапазоны позволяют менеджеру быстрее определить, можно ли опираться на цифровой сигнал как на основное основание решения или требуется дополнительная проверка. Итоговое значение составляет

$$\delta = 0,08 + 0,06 + 0,04 + 0,10 + 0,06 = 0,34.$$

Такое значение находится чуть выше зоны глубокого цифрового разрыва, но ниже уровня устойчивого доверия к данным. Следовательно, менеджер вправе использовать цифровой сигнал как предварительный, однако не должен принимать на его основе необратимое решение без проверки. Если своевременность данных снизится с 0,2 до 0,1, итоговое значение станет $\delta = 0,32$; если одновременно исчезнет возможность независимой проверки и V снизится до 0,1, коэффициент упадёт до $\delta = 0,28$. Именно в этой ситуации включается режим проактивной осторожности.

Таблица 2

Пример расчёта коэффициента цифрового доверия δ в региональном подразделении пассажирских перевозок

Table 2

An example of calculating the digital trust coefficient δ in a regional passenger transportation division

Индикатор	Критерий оценки для транспортной компании	Вес	Оценка	Вклад в δ
I	доступ регионального диспетчера к платформе мониторинга рейсов и устойчивость связи с автобусами маршрутов	0,20	$2/5 = 0,40$	0,08
D	полнота данных о фактической посадке, продаже билетов онлайн и оплате у водителя по рейсам за текущую смену	0,20	$1,5/5 = 0,30$	0,06
T	актуальность данных о загрузке рейсов на момент решения о перераспределении автобусов	0,20	$1/5 = 0,20$	0,04
C	готовность диспетчера и водителей работать с системой мониторинга и электронными ведомостями	0,20	$2,5/5 = 0,50$	0,10
V	возможность сверить цифровой сигнал с ведомостью водителя, звонком диспетчера станции и отчётом ответственного за выпуск транспорта	0,20	$1,5/5 = 0,30$	0,06

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Научная новизна и практическая значимость

Научная новизна исследования состоит в четырёх положениях. Во-первых, цифровой разрыв интерпретирован как мета-фактор управленческого выбора, который влияет не только на качество информации, но и на состав доступных альтернатив. Во-вторых, предложено понятие цифровой эпистемической асимметрии, фиксирующее различия в способности агентов получать, проверять и интерпретировать данные. В-третьих, разработана модель АВР, связывающая цифровой скрининг, оценку доверия к данным, эвристический выбор и ретроспективное обучение. В-четвёртых, предложен

коэффициент цифрового доверия δ как инструмент предварительной оценки пригодности цифрового сигнала для управленческого решения.

Практическая значимость работы заключается в возможности использовать модель при проектировании систем поддержки принятия решений, разработке регламентов цифровой трансформации, управлении территориально распределёнными организациями и оценке рисков платформенных решений. АВР особенно полезна в организациях, где цифровые системы внедрены неравномерно, например в транспорте, здравоохранении, образовании, региональном управлении, логистике и финансовом обслуживании.

Предложенный подход не требует от менеджера отказа от цифровой аналитики. Напротив, он позволяет использовать её более ответственно: не принимать любой цифровой сигнал как объективный, а оценивать условия его возникновения, полноту, своевременность и проверяемость. В этом смысле модель направлена не против алгоритмизации управления, а против некритического переноса решений из цифрового ядра на периферию без учёта реальных ограничений исполнения.

Ограничения исследования и перспективы дальнейшей работы

Главное ограничение исследования связано с его концептуальным характером. Коэффициент δ и порог 0,3 предложены как аналитические инструменты, а не как окончательно подтверждённые эмпирические нормативы. Их точные значения должны проверяться на данных конкретных отраслей и организаций. Для транспортных систем наибольший вес может иметь своевременность сигнала, для финансовых сервисов – возможность верификации и полнота данных, для медицины – сочетание достоверности, времени и ответственности за последствия ошибки.

Перспективы дальнейших исследований связаны с тремя направлениями. Первое – эмпирическая проверка модели на кейсах территориально распределённых организаций. Второе – разработка отраслевых шкал цифрового доверия с разными весами показателей. Третье – сопоставление решений, принятых при высоком и низком δ , с фактическими результатами, что позволит уточнить пороги проактивной осторожности и определить, в каких ситуациях цифровой сигнал может считаться достаточным.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что цифровой разрыв в социально-экономических системах нельзя сводить к технической проблеме доступа. Он влияет на видимость альтернатив, скорость получения информации, доверие к цифровым сигналам, восприятие риска и способность подразделений выполнять управленческие решения. Поэтому классические теории принятия решений нуждаются в дополнении, учитывающем цифровую неоднородность среды.

Модель «Адаптивной воронки решений» предлагает последовательную процедуру такого дополнения. Она начинается с цифрового скрининга альтернатив, затем оценивает доверие к данным через коэффициент цифрового доверия δ . После чего модель задаёт режим выбора и предусматривает ретроспективную корректировку. В итоге управленческая рациональность трактуется уже не просто как выбор наиболее эффективного варианта, а как способность сохранять устойчивость решений в условиях, когда информация неполна, запаздывает или распределена неравномерно.

В условиях цифровой асимметрии особенно важен переход от логики безусловной оптимизации к логике резильентности. Цифровая аналитика остаётся ценным инструментом, но её управленческая сила зависит от того, насколько организация понимает границы доверия к собственным данным. Именно поэтому оценка коэффициента цифрового доверия может стать практическим элементом управленческого контроля в цифрово неоднородных социально-экономических системах.

Литература

1. van Dijk J.A.G.M. The Digital Divide. Cambridge: Polity Press, 2020. 240 p.
2. Лapidус Л.В., Гостилович А.О. Цифровой разрыв в российских регионах: индикаторы и механизмы преодоления // Вопросы экономики. 2023. № 2. С. 89–110.
3. Бричка Е.И., Евлахова Ю.С. Три уровня цифрового неравенства населения России в финансовой сфере // Финансовый журнал. 2023. Т. 15. № 6. С. 93–109. DOI: 10.31107/2075-1990-2023-6-93-109.
4. Барыбина А.З. Цифровые разрывы: обзор исследований и вызовы // *π-Economy*. 2025. Т. 18, № 6. С. 84–107. DOI: 10.18721/JE.18605.
5. Нейман Дж. фон, Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. М.: Наука, 1970. 708 с.
6. Savage L.J. The Foundations of Statistics. New York: Wiley, 1954. 294 p.
7. Саймон Г.А. Рациональность как процесс и продукт мышления // THESIS. 1993. Вып. 3. С. 16–38.
8. Канеман Д., Тверски А. Принятие решений в условиях неопределенности: правила и предубеждения // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Менеджмент. 2018. Т. 17. № 1. С. 78–105.
9. Cyert R.M., March J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963. 332 p.
10. Gigerenzer G., Todd P.M. Simple Heuristics That Make Us Smart. New York: Oxford University Press, 1999. 432 p.

11. Norris P. Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. 320 p.
12. Лукичев П.М. Принятие решений в современной экономике: искусственный интеллект vs поведенческая экономика // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. № 3. С. 649–666. DOI: 10.18334/vines.14.3.121070.
13. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers, 2000. 594 p.
14. Holling C.S. Resilience and stability of ecological systems // Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1–23.
15. Weick K.E., Sutcliffe K.M. Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 208 p.

References

1. van Dijk, J.A.G.M. (2020). The Digital Divide. Cambridge: Polity Press, 240. (In Eng.)
2. Lapidus, L.V., Gostilovich, A.O. (2023). Tsifrovoy razryv v rossiiskikh regionakh: indikatory i mekhanizmy preodoleniia [Digital divide in Russian regions: indicators and mechanisms for overcoming]. Voprosy ekonomiki [Economic Issues], 2, 89–110. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Brichka, E.I., Evlakhova, Iu.S. (2023). Tri urovnia tsifrovogo neravenstva naseleniia Rossii v finansovoi sfere [Three levels of digital inequality of the Russian population in the financial sphere]. Finansovyi zhurnal [Financial Journal], 15(6), 93–109. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-6-93-109>. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Barybina, A.Z. (2025). Tsifrovye razryvy: obzor issledovaniia i vyzovy [Digital divides: review of studies and challenges]. π -Economy, 18(6), 84–107. <https://doi.org/10.18721/JE.18605>. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Neiman, Dzh. fon, Morgenshtern, O. (1970). Teoriia igr i ekonomicheskoe povedenie [Theory of Games and Economic Behavior]. Moscow: Nauka, 708. (In Russ.)
6. Savage, L.J. (1954). The Foundations of Statistics. New York: Wiley, 294. (In Eng.)
7. Simon, G.A. (1993). Ratsional'nost' kak protsess i produkt myshleniia [Rationality as a process and product of thinking]. THESIS, 3, 16–38. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Kaneman, D., Tverski, A. (2018). Priniatie reshenii v usloviakh neopredelennosti: pravila i predubezhdeniia [Decision making under uncertainty: heuristics and biases]. Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Menedzhment [Vestnik of Saint Petersburg University. Management], 17(1), 78–105. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Cyert, R.M., March, J.G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 332. (In Eng.)
10. Gigerenzer, G., Todd, P.M. (1999). Simple Heuristics That Make Us Smart. New York: Oxford University Press, 432. (In Eng.)
11. Norris, P. (2001). Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide. Cambridge: Cambridge University Press, 320. (In Eng.)
12. Lukichev, P.M. (2024). Priniatie reshenii v sovremennoi ekonomike: iskusstvennyi intellekt vs povedencheskaia ekonomika [Decision-making in the modern economy: artificial intelligence vs behavioral economics]. Voprosy innovatsionnoi ekonomiki [Russian Journal of Innovation Economics], 14(3), 649–666. <https://doi.org/10.18334/vinec.14.3.121070>. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Castells, M. (2000). The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers, 594. (In Eng.)
14. Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. Annual Review of Ecology and Systematics, 4, 1–23. (In Eng.)
15. Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. (2007). Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 208. (In Eng.)

© Барабицкий И.А, 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

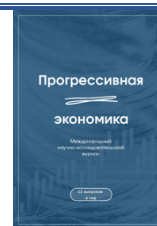
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/finansovyj-rezerv-i-finansovye-rezultaty-rossijskih-proizvodstvennyh-firm-mezhfirmennaya-i-vnutrifirmennaya-sostavlyayushhie/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.4

УДК 336.67

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_431



ФИНАНСОВЫЙ РЕЗЕРВ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФИРМ: МЕЖФИРМЕННАЯ И ВНУТРИФИРМЕННАЯ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

*Витман Е.Д., аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия
190103, г. Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2649-3581>
e-mail: wittmann.egor@gmail.com*

Аннотация. В статье эмпирически оценивается связь трёх источников финансового запаса прочности – денежных средств, незанятой долговой ёмкости и чистого оборотного капитала – с результатами российских производственных фирм. Сложившаяся практика рассматривает запас прочности как единое благо, наращивание которого улучшает положение фирмы. За такой трактовкой скрываются два разных механизма, неразличимых в обычной регрессии: запас может быть признаком изначально сильной фирмы, а может быть результатом управленческого решения, отдача от которого воспроизводима. Для прикладного вывода различие существенно, поскольку рекомендация накопить запас осмысленна только во втором случае. Эмпирическую основу исследования составили панельные данные Российской базы данных финансовой отчётности по обрабатывающим производствам за 2013-2024 гг. – около 1,2 млн наблюдений по 250 тысячам фирм. Запас прочности измерен как превышение показателя над нормой сопоставимых фирм по отрасли, размеру, структуре активов, рентабельности и возрасту. Связь оценена двумя способами: регрессионным сравнением фирм между собой и панельной регрессией с фиксированными эффектами фирмы и года. Денежный запас устойчиво сопровождается лучшими результатами при межфирменном сравнении, тогда как внутри одной фирмы во времени связь ослабевает. В случае долговой ёмкости и оборотного капитала связь меняет знак с положительного на отрицательный при переходе от межфирменного к внутрифирменному сравнению, отражая обычную механику финансирования и оборота. Источники финансирования работают преимущественно по отдельности. Накопление сразу нескольких резервов не приносит выигрыша сверх их суммы. Научная новизна состоит в разделении структурной и динамической составляющих связи на полной совокупности производственных фирм. Результаты применимы при оценке устойчивости непубличных компаний.

Ключевые слова: финансовый запас прочности, финансовая гибкость, денежные средства, долговая ёмкость, оборотный капитал.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Витман Е.Д. Финансовый резерв и финансовые результаты российских производственных фирм: межфирменная и внутрифирменная составляющие // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 431–452.
https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_431.

Статья поступила в редакцию: 12.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 22.05.2026 г. Принята к публикации: 27.05.2026 г.

FINANCIAL HEADROOM AND FINANCIAL PERFORMANCE OF RUSSIAN MANUFACTURING FIRMS: BETWEEN-FIRM AND WITHIN- FIRM COMPONENTS

*Vitman E.D., Postgraduate Student, St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia
190103, St. Petersburg, Lermontovsky pr., 44, lit. A
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2649-3581>
e-mail: wittmann.egor@gmail.com*

Abstract. This paper empirically examines how three sources of financial headroom – cash, unused debt capacity, and net working capital – relate to the performance of Russian manufacturing firms. Current practice treats headroom as a single good whose accumulation improves a firm's position. Behind this view stand two distinct mechanisms that an ordinary regression cannot separate: headroom may be a marker of an inherently strong firm, or it may be the result of a managerial choice with a reproducible payoff. The distinction is critical for practice, since the recommendation to accumulate a buffer is meaningful only in the second case. The empirical base is the Russian Financial Statements Database for manufacturing firms over 2013–2024 – about 1.2 million observations on 250 thousand firms. Headroom is measured as the excess of the indicator over the norm for comparable firms by industry, size, asset structure, profitability, and age. The link is estimated in two ways: by comparing firms with one another and by a panel regression with firm and year fixed effects. Cash buffers are robustly associated with better outcomes across firms, while within a firm over time the association weakens, and for debt capacity and working capital it reverses sign, reflecting the ordinary financing and operating cycle. The sources work largely in isolation: accumulating several buffers brings no gain beyond their sum. The novelty lies in separating the structural and dynamic components of the link on the full population of manufacturing firms. The findings are applicable when assessing the resilience of private companies.

Keywords: financial headroom, financial flexibility, cash holdings, debt capacity, working capital.

JEL classification: G30, G32.

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

For citation: Vitman E.D. (2026). Finansovyi rezerv i rezul'taty rossiiskikh proizvodstvennykh firm: mezhhfirmennaya i vnutrifiirmennaya sostavlyayushchie svyazi [Financial headroom and financial performance of Russian manufacturing firms: between-firm and within-firm components]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 431–452. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_431. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 12/04/2026. Approved after review: 22/05/2026. Accepted for publication: 27/05/2026.

Введение

Доступ российских производственных фирм к внешнему финансированию ограничен и неустойчив. Банковский кредит для средней необращающейся фирмы нормирован и дорог, а рынки облигаций и долевого капитала остаются для неё фактически закрытыми. Информационная асимметрия между фирмой и поставщиком капитала проявляется здесь острее, чем на развитых рынках [1; 2]. В этих условиях устойчивость фирмы определяется прежде всего её внутренним финансовым резервом, принимающим три формы: денежные средства, незадействованная долговая ёмкость и капитал, связанный в обороте. Вопрос о том, какая из форм сопровождается лучшими результатами, имеет прямую практическую цену. На ответ опираются и банк при решении о кредите, и поставщик при отгрузке с отсрочкой, и собственник при оценке шансов фирмы пережить очередной спад.

Сложившаяся практика отвечает на этот вопрос единообразно и трактует резерв как единое благо: чем он выше, тем устойчивее фирма [3]. За такой трактовкой стоят, однако, два разных по своей природе механизма, которые в обычной регрессии на совокупности фирм неразличимы. По первому механизму резерв служит признаком: прибыльная и устойчиво управляемая фирма закономерно держит более высокие резервы, и резерв лишь сопровождает её силу, не порождая её. По второму механизму резерв выступает рычагом: фирма наращивает его и за счёт этого улучшает собственные показатели. Различие двух механизмов существенно для прикладного вывода, ведь рекомендация накопить резерв осмысленна для отдельной компании только во втором случае.

Разделить эти механизмы позволяет сама структура панельных данных. Сравнение фирм между собой улавливает устойчивые межфирменные различия и отвечает на вопрос, расходятся ли результаты у фирм с разным типичным уровнем резерва. Прослеживание отдельной фирмы во времени, напротив, устраняет всё постоянное в её характеристиках и обнаруживает, как меняется результат, когда фирма отклоняется от собственной нормы. Такое разделение восходит к работе Mundlak [4] и положено в основу эмпирического дизайна настоящего исследования.

Актуальность работы связана с тем, что для непубличных производственных фирм природа связи резерва с результатами эмпирически не выяснена. Имеющиеся работы по российским данным опираются на узкие выборки – публичные компании, для которых открыта расширенная отчётность [5], либо отдельные предприятия [6], – и не разделяют структурную и динамическую составляющие. Основное противоречие, на которое отвечает статья, состоит в следующем. Привычная трактовка резерва как универсального блага верна только в том случае, если наблюдаемая связь отражает отдачу от самого резерва. Если же связь порождается отбором изначально сильных фирм, рекомендация накопить резерв теряет смысл для отдельной компании. Цель работы – оценить связь трёх форм финансового резерва с результатами российских производственных фирм отдельно по межфирменной и внутрифирменной составляющим.

Эмпирическую базу исследования составили панельные данные обрабатывающих производств за 2013-2024 гг. из Российской базы данных финансовой отчётности [7], охватывающей практически всю совокупность сдающих отчётность организаций. Полученные оценки складываются в последовательную картину. Денежный резерв устойчиво сопровождается более высокими темпами роста, рентабельностью и инвестициями при сопоставлении фирм, тогда как внутри отдельной фирмы эта связь ослабевает. Для долговой ёмкости и оборотного капитала внутрифирменная связь меняет знак и отражает обычную механику финансирования и оборота, а не отдачу от самого резерва. Три формы резерва к тому же действуют по отдельности, и одновременное наличие нескольких резервов не приносит выигрыша сверх их раздельного вклада. Научная новизна работы состоит в разделении структурной и динамической составляющих связи резерва с результатами, выполненном на полной совокупности производственных фирм, а не на ограниченной выборке публичных компаний или отдельных предприятий.

Обзор литературы

Ценность финансового резерва вытекает из высокой стоимости и непостоянства внешнего финансирования. Когда привлечение средств извне обходится дорого из-за информационной асимметрии, фирма выстраивает иерархию источников, в которой внутренние ресурсы предпочтительнее заёмных, а оставленная незадействованной способность занять образует резерв на будущее [1; 8]. В этой логике резерв – отложенное право профинансировать вложение, когда оно появится, не выходя на дорогой внешний рынок. Современная литература связывает такую финансовую гибкость со способностью фирмы проходить периоды стеснённого финансирования и не упускать инвестиционные возможности [9; 10]. В российском корпоративном контексте это понятие операционализируется преимущественно через резервный долговой потенциал [11].

Денежный резерв изучен полнее прочих форм. Фирма держит денежные средства по нескольким мотивам, и предупредительный мотив, страхующий от перебоев в финансировании, усиливается тем заметнее, чем дороже фирме внешний капитал [12; 13]. Само накопление денежных резервов корпоративным сектором за последние десятилетия T.W. Bates, K.M. Kahle, R.M. Stulz [14] связывают с ростом неопределённости выручки. Функцией страховки денежный резерв, однако, не исчерпывается. L. Frésard [15] показал, что фирмы с крупным резервом ведут себя на товарном рынке агрессивнее и отвоёвывают долю у конкурентов. R. Duchin, O. Ozbas, B.A. Sensoy [16] на материале кризиса 2008-2009 гг. установили, что именно накопленный заранее резерв позволяет не сокращать вложения в момент удорожания внешних средств. Денежный резерв совмещает поэтому две функции – страховку и простаивающий капитал. Эта двойственность порождает вопрос, не решаемый без обращения к данным: сопровождается ли резерв лучшими результатами потому, что защищает фирму, или потому, что его держат изначально сильные фирмы.

Свободная долговая ёмкость устроена иначе и представляет собой не резерв на балансе, а незадействованную способность привлечь заём. Фирма сознательно удерживает рычаг ниже предельного, сохраняя возможность профинансировать будущие вложения [17], тогда как сам уровень долга предопределён устойчивым набором характеристик – размером фирмы, долей материальных активов и рентабельностью [2; 18]. M.-T. Marchica, R. Mura [19] установили, что располагающие незанятой ёмкостью фирмы впоследствии инвестируют больше и достигают лучших долгосрочных результатов, а D.J. Denis, S.B. McKeon [20] показали, что наращивание долга происходит тогда, когда под него имеется производительное вложение. Из этого следует, что долговая ёмкость связана прежде всего с инвестиционной активностью, а не с текущей прибылью.

Чистый оборотный капитал – наиболее неоднозначная из трёх форм. Средства, связанные в складских запасах и дебиторской задолженности за вычетом задолженности перед поставщиками, поддерживают бесперебойность операций, но одновременно отвлекают капитал от более доходных применений. Сокращение периода, на который средства застревают в обороте, как правило повышает рентабельность [21]. Поддержание ликвидности, напротив, требует удлинения оборота, что ставит фирму перед выбором между двумя несовместимыми целями [5; 22]. Задолженность перед поставщиками выступает здесь источником финансирования, а не нагрузкой [23], и высокий чистый оборотный капитал означает не резерв, а иммобилизованные средства. Для производственных предприятий, где доля складских запасов велика, его прямо предлагают рассматривать как индикатор ликвидности [6].

Применительно к российским производственным фирмам финансовый резерв изучается преимущественно в логике диагностики финансового состояния. Авторы устанавливают, какие значения коэффициентов ликвидности и устойчивости считать нормальными и как они ведут себя под внешним давлением [3; 22]. Эмпирические работы по отдельным формам резерва покрывают при этом узкие сегменты совокупности – публичные компании, для которых открыта расширенная отчётность [5], или отдельные предприятия [6]. Систематического сопоставления того, как разные формы резерва связаны с результатами на полной совокупности фирм, не предпринималось.

Очерченный пробел сводится к следующему. Связь резерва с результатами почти всегда оценивается на сопоставлении фирм и интерпретируется как единый эффект, без разграничения двух механизмов – резерва как признака изначально сильной фирмы и резерва как отдачи от воспроизводимого управленческого решения. Между тем эти механизмы дают разные ответы и требуют разных источников вариации в данных. Сформулированные ниже гипотезы отражают данное разделение.

Гипотеза 1 (H1). При сопоставлении фирм между собой более высокий уровень финансового резерва, в первую очередь денежного, сопровождается лучшими финансовыми результатами.

Гипотеза 2 (H2). При прослеживании отдельной фирмы во времени связь резерва с результатами существенно слабее, нежели при межфирменном сопоставлении, поскольку резерв выступает преимущественно признаком фирмы, а не рычагом немедленного улучшения её показателей.

Гипотеза 3 (H3). Формы финансового резерва действуют автономно, и одновременное наличие нескольких резервов не усиливает отдачу каждого из них.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют данные годовой финансовой отчётности из Российской базы данных финансовой отчётности (RFSD), сводящей в единый гармонизированный массив отчётность практически всех сдающих её российских организаций [7]. Из генеральной совокупности отобраны обрабатывающие производства (раздел С ОКВЭД) за 2013-2024 гг. В выборке оставлены действующие фирмы с положительными активами и выручкой, а наблюдения с экономически невозможными значениями показателей исключены – они свидетельствуют о дефектах отчётности. Поскольку оценка внутрифирменной динамики опирается на изменения за два последовательных года, в рабочую панель включены фирмо-годы, для которых наблюдаются три подряд идущих года отчётности. Итоговый объём панели составил около 1,2 млн наблюдений по 250 тысячам фирм.

Финансовый резерв операционализирован тремя отношениями к совокупным активам. Денежный резерв измерен долей денежных средств и их эквивалентов в активах. Чистый оборотный капитал рассчитан как сумма складских запасов и дебиторской задолженности за вычетом задолженности перед поставщиками, отнесённая к активам. Долговая нагрузка определена долей заёмных средств в активах:

$$\text{Деньги}_{it} = \frac{\text{Денежные средства}_{it}}{\text{Активы}_{it}},$$

$$\text{ЧОК}_{it} = \frac{\text{Складские запасы}_{it} + \text{Дебиторская задолж.}_{it} - \text{Кредиторская задолж.}_{it}}{\text{Активы}_{it}},$$

$$\text{Долг}_{it} = \frac{\text{Заёмные средства}_{it}}{\text{Активы}_{it}}.$$

Долговая нагрузка преобразована в показатель свободной долговой ёмкости инверсией знака, так что более высокое значение соответствует большей незадействованной способности привлечь заём. После такого преобразования все три формы читаются единообразно, и рост показателя в каждом случае означает увеличение доступного резерва. Сырое отношение, однако, смешивает уровень, обусловленный самой природой фирмы, с избытком над этим уровнем: крупная, прибыльная и материалоемкая фирма закономерно держит иные доли денежных средств и долга, нежели мелкая. Сопоставимым следует считать не абсолютную величину резерва, а её отклонение от нормы сопоставимых фирм. Нормой выступает значение показателя, типичное для фирмы с такой же отраслью, размером, долей основных средств, рентабельностью и возрастом. Норма оценивается отдельно для каждой формы резерва:

$$g(s_{it}) = \beta_1 \text{Размер}_{it} + \beta_2 \text{Материальность}_{it} + \beta_3 \text{Рентабельность}_{it} + \beta_4 \text{Возраст}_{it} + \eta_j + \tau_t + h_{it},$$

где s_{it} — резерв фирмы i в году t , члены η_j и τ_t задают отраслевую и годовую поправки, а остаток h_{it} соответствует искомому резерву. Фирмы с одинаковым остатком h_{it} держат одинаковый резерв сверх ожидаемого для их типа, и именно этот избыток интересует исследование. Чтобы крайние значения и многочисленные нулевые остатки не искажали оценку, показатели предварительно сглажены преобразованием, мягко поджимающим хвосты распределения и сохраняющим нули. Нулевая корректировка особенно важна для долговой нагрузки, поскольку заёмные средства отсутствуют почти у половины фирм. Для оборотного капитала доля основных средств из числа характеристик исключена, так как она механически связана с оборотной стороной баланса.

В качестве результатов деятельности рассматриваются годовой прирост выручки, изменение операционной маржи, изменение рентабельности активов и прирост основных средств. Резерв фиксируется на конец предыдущего года и сопоставляется с изменением результата в текущем; крайние значения изменений обрезаются по первому и девяносто девятому перцентилям внутри каждого года. Связь оценивается двумя взаимодополняющими способами, отвечающими на разные вопросы. Первый способ – сопоставление фирм между собой. Каждая фирма сводится к средним за период значениям, и её средний результат регрессируется на средний резерв. Такая оценка выявляет устойчивые межфирменные различия:

$$\overline{\Delta y_i} = \alpha + \gamma \bar{h}_i + \bar{z}_i' \delta + \varepsilon_i.$$

Второй способ – прослеживание фирмы во времени через панельную регрессию с фиксированными эффектами фирмы и года. Фиксированный эффект фирмы устраняет всё постоянное в её характеристиках, от качества управления до рыночной ниши. Остаётся лишь связь между отклонением резерва от собственной нормы фирмы и отклонением её результата. Динамика результата предыдущего года вводится дополнительным регрессором:

$$\Delta y_{it} = \theta h_{i,t-1} + \phi \Delta y_{i,t-1} + \mu_i + \tau_t + u_{it}.$$

Содержательная нагрузка лежит на коэффициентах γ и θ : согласно гипотезам, межфирменный коэффициент γ положителен и количественно значим прежде всего для денежного резерва, тогда как внутрифирменный коэффициент θ существенно слабее. Чтобы установить, действуют ли формы резерва совместно, при анализе каждой из них фирмы разделены по медиане двух остальных на четыре группы – от низкого уровня обоих сопутствующих резервов до высокого. Связь оценивается с учётом их пересечения. Если резерв в одной форме усиливает отдачу другой, эффект в группе с двумя высокими резервами превосходит сумму их отдельных вкладов. Чтобы сопоставляемые группы не различались по размеру, возрасту, структуре активов и рентабельности, наблюдения предварительно выравниваются по этим характеристикам процедурой балансировки ковариат [24], а стандартные ошибки группируются на уровне фирмы.

Результаты и обсуждение

Три формы резерва обнаруживают разную природу уже на уровне распределений (табл. 1). Денежные средства производственные фирмы держат скупко: у половины из них денежный резерв не превышает трёх процентов активов, и лишь у верхней четверти заметно выходит за десятую долю баланса. Долговая нагрузка устроена ещё резче: почти половина фирм вовсе не пользуется заёмными средствами. Для большинства речь идёт не о выборе

уровня рычага, а об отсутствии отношений с кредиторами как таковых. Чистый оборотный капитал, напротив, у типичной фирмы положителен и значителен, с медианой около пятой части активов, однако у четверти фирм он отрицателен, и их текущая деятельность фактически финансируется поставщиками.

Таблица 1

Описательная статистика долей форм финансового резерва в активах, 2013-2024 гг.

Table 1

Descriptive statistic of financial reserves as percentages of assets, 2013-2024

Показатель	Нижняя четверть	Медиана	Верхняя четверть
Денежные средства к активам	0,4%	3,0%	14,3%
Заёмные средства к активам	0,0%	0,2%	24,7%
Чистый оборотный капитал к активам	-2,1%	19,8%	52,6%

Источник: расчёты автора по данным RFSD

Source: compiled by the author based on RFSD

При сопоставлении фирм между собой денежный резерв выделяется среди трёх форм отчётливее прочих (табл. 2, панель А). Фирмы, которые типично держат денежных средств больше нормы, растут быстрее по выручке, превосходят сопоставимые фирмы по рентабельности активов и активнее вкладывают в основные средства, причём все три связи положительны и статистически устойчивы. Полученная картина согласуется с трактовкой денежного резерва как признака изначально сильной фирмы [14; 15] и подтверждает первую гипотезу. Свободная долговая ёмкость ведёт себя так, как предсказывает теория финансовой гибкости (панель В). Незадействованная способность занять сопряжена прежде всего с инвестициями: фирмы с большей ёмкостью заметнее наращивают основные средства, тогда как с текущей рентабельностью устойчивой связи не обнаруживается. Долговая ёмкость предстаёт в этом смысле ресурсом роста, а не страховкой прибыльности [19; 20].

Чистый оборотный капитал действует в противоположном направлении (панель С). Чем больше средств фирма удерживает связанными в обороте сверх отраслевой нормы, тем ниже её рентабельность активов и тем сдержаннее вложения в основные средства. Избыточный оборотный капитал предстаёт здесь иммобилизованным капиталом, и его связь с отдачей отрицательна, что отвечает выводам об обратной зависимости между длиной оборота и рентабельностью [5; 21].

Таблица 2

Межфирменная оценка связи финансовых резервов и результатов

Table 2

Results of the between firm regression of financial results on financial reserves

Панель А. Денежный резерв

	Прирост выручки	Изменение маржи	Изменение рентабельности активов	Прирост основных средств
Общий эффект	0,037*** (0,002)	0,003*** (0,001)	0,011*** (0,001)	0,034*** (0,003)
Группа: Низкая долговая ёмкость, низкий оборотный капитал	0,020*** (0,003)	−0,000 (0,001)	−0,000 (0,002)	0,055*** (0,004)
Группа: Низкая долговая ёмкость, высокий оборотный капитал	0,078*** (0,005)	0,012*** (0,002)	0,031*** (0,004)	0,004 (0,007)
Группа: Высокая долговая ёмкость, низкий оборотный капитал	0,038*** (0,003)	0,002* (0,001)	0,006** (0,002)	0,042*** (0,005)
Группа: Высокая долговая ёмкость, высокий оборотный капитал	0,046*** (0,007)	−0,003 (0,004)	0,011** (0,005)	−0,014* (0,008)
Вклад долговой ёмкости	−0,007 (0,005)	−0,006*** (0,002)	−0,007** (0,003)	−0,015** (0,006)
Вклад оборотного капитала	0,033*** (0,005)	0,004 (0,002)	0,018*** (0,003)	−0,053*** (0,006)
Разница «оба других резерва высокие – оба низкие»	0,026*** (0,008)	−0,003 (0,004)	0,012** (0,005)	−0,068*** (0,009)

Панель В. Свободная долговая ёмкость (строки – денежный резерв, столбцы – оборотный капитал)

	Прирост выручки	Изменение маржи	Изменение рентабельности активов	Прирост основных средств
Общий эффект	–0,002 (0,002)	0,009*** (0,001)	–0,002 (0,001)	0,022*** (0,002)
Группа: Низкий денежный резерв, низкий оборотный капитал	–0,023*** (0,004)	0,010*** (0,002)	0,005* (0,003)	0,027*** (0,005)
Группа: Низкий денежный резерв, высокий оборотный капитал	–0,001 (0,003)	0,005*** (0,002)	–0,016*** (0,002)	0,023*** (0,004)
Группа: Высокий денежный резерв, низкий оборотный капитал	0,002 (0,004)	0,012*** (0,002)	0,003 (0,002)	0,017*** (0,005)
Группа: Высокий денежный резерв, высокий оборотный капитал	0,010** (0,004)	0,006** (0,002)	–0,011*** (0,002)	0,031*** (0,006)
Вклад денежного резерва	0,018*** (0,004)	0,002 (0,002)	0,001 (0,002)	–0,001 (0,005)
Вклад оборотного капитала	0,015*** (0,004)	–0,006*** (0,002)	–0,018*** (0,002)	0,005 (0,005)
Разница «оба других резерва высокие – оба низкие»	0,032*** (0,006)	–0,004 (0,003)	–0,017*** (0,004)	0,004 (0,008)

Панель С. Чистый оборотный капитал (строки – денежный резерв, столбцы – долговая ёмкость)

	Прирост выручки	Изменение маржи	Изменение рентабельности активов	Прирост основных средств
Общий эффект	0,003 (0,002)	–0,005*** (0,001)	–0,023*** (0,002)	–0,022*** (0,003)
Группа: Низкий денежный резерв, низкая долговая ёмкость	0,004 (0,005)	–0,001 (0,003)	–0,013*** (0,003)	0,005 (0,006)
Группа: Низкий денежный резерв, высокая долговая ёмкость	0,009** (0,004)	–0,005** (0,002)	–0,018*** (0,002)	–0,011* (0,006)
Группа: Высокий денежный резерв, низкая долговая ёмкость	0,018*** (0,005)	–0,001 (0,003)	–0,020*** (0,004)	–0,028*** (0,006)
Группа: Высокий денежный резерв, высокая долговая ёмкость	0,020*** (0,006)	–0,011*** (0,003)	–0,037*** (0,004)	–0,050*** (0,009)
Вклад денежного резерва	0,013*** (0,005)	–0,003 (0,003)	–0,013*** (0,003)	–0,036*** (0,007)
Вклад долговой ёмкости	0,004 (0,005)	–0,007*** (0,003)	–0,011*** (0,003)	–0,019*** (0,007)
Разница «оба других резерва высокие – оба низкие»	0,017** (0,007)	–0,010** (0,004)	–0,024*** (0,005)	–0,056*** (0,011)

В ячейках – коэффициент при стандартизованном резерве (на одно стандартное отклонение) и стандартная ошибка в скобках. Прирост выручки и основных средств измерен, как логарифмический прирост, маржа и рентабельность – в долях активов и выручки. * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Источник: расчёты автора по данным RFSD
Source: compiled by the author based on RFSD

Картина меняется при переходе от межфирменного сопоставления к прослеживанию отдельной фирмы во времени (табл. 3). Связь денежного резерва с приростом выручки, устойчиво положительная между фирмами, во внутрифирменном измерении исчезает и даже приобретает слабо отрицательный знак. Годы, в которые фирма накапливает денежные средства сверх своей нормы, оказываются не годами ускоренного роста, а скорее годами осторожности. С рентабельностью и маржой внутрифирменная связь денежного резерва сохраняет положительный знак, оставаясь количественно умеренной. В этом и состоит содержание второй гипотезы: денежный резерв выступает признаком сильной фирмы, а не рычагом, обращение к которому немедленно улучшает результат.

Свободная долговая ёмкость во внутрифирменном измерении меняет знак на противоположный (панель В). Объяснение лежит в обычном ходе финансирования. Фирма наращивает инвестиции в тот момент, когда занимает, то есть, когда её свободная ёмкость сокращается. Годы с высокой незадействованной ёмкостью оказываются поэтому годами пониженных вложений. Оборотный капитал удерживает отрицательную связь с рентабельностью и в этом измерении: рост связанных в обороте средств угнетает отдачу независимо от того, сопоставляются ли фирмы или прослеживается одна. Связь с приростом активов внутри фирмы положительна, однако и она отражает совместное расширение операций и баланса, а не выигрыш от самого резерва.

Третья гипотеза затрагивает совместное действие форм. Если бы резервы усиливали друг друга, эффект в группе с двумя высокими сопутствующими резервами заметно превосходил бы сумму их отдельных вкладов, а разность между группами с двумя высокими и двумя низкими резервами оказалась бы крупной и положительной. Наблюдается, однако, обратное. Для денежного резерва вклады оборотного капитала и долговой ёмкости в основном независимы. Там, где взаимодействие значимо, оно чаще отрицательно, и располагающая сразу несколькими резервами фирма извлекает из каждого не больше, а порой меньше. Из этого следует практический вывод: фирме важнее располагать хотя бы денежным буфером, чем накапливать все три формы одновременно.

Сопоставление двух измерений и образует главный результат работы. Денежный резерв прочно сопровождается лучшими результатами при межфирменном сравнении, но эта связь почти не воспроизводится внутри фирмы. Денежный резерв оказывается в первую очередь признаком изначально устойчивой компании, а не средством, обращение к которому выводит слабую фирму на лучшие показатели.

Таблица 3

Сравнение динамики связь изменения финансового резерва с изменением результатов внутри фирмы

Table 3

Within effect of change in financial reserves on financial results

Панель А. Денежный резерв (строки – свободная долговая ёмкость, столбцы – оборотный капитал)

	Прирост выручки	Изменение маржи	Изменение рентабельности активов	Прирост основных средств
Общий эффект	–0,002* (0,001)	0,008*** (0,001)	0,022*** (0,001)	0,052*** (0,003)
Группа: Низкая долговая ёмкость, низкий оборотный капитал	–0,015*** (0,002)	–0,004*** (0,001)	–0,012*** (0,001)	0,103*** (0,004)
Группа: Низкая долговая ёмкость, высокий оборотный капитал	0,011*** (0,003)	0,023*** (0,001)	0,064*** (0,002)	0,022*** (0,006)
Группа: Высокая долговая ёмкость, низкий оборотный капитал	–0,001 (0,002)	0,005*** (0,001)	0,023*** (0,001)	0,090*** (0,004)
Группа: Высокая долговая ёмкость, высокий оборотный капитал	–0,015*** (0,003)	0,017*** (0,002)	0,053*** (0,002)	0,008 (0,006)
Вклад долговой ёмкости	–0,006*** (0,002)	0,002* (0,001)	0,012*** (0,002)	–0,013*** (0,005)
Вклад оборотного капитала	0,006** (0,002)	0,020*** (0,001)	0,053*** (0,002)	–0,081*** (0,005)
Разница «оба других резерва высокие – оба низкие»	–0,001 (0,004)	0,021*** (0,002)	0,065*** (0,002)	–0,094*** (0,007)

Панель В. Свободная долговая ёмкость (строки – денежный резерв, столбцы – оборотный капитал)

	Прирост выручки	Изменение маржи	Изменение рентабельности активов	Прирост основных средств
Общий эффект	–0,040*** (0,002)	–0,011*** (0,001)	–0,005*** (0,001)	–0,064*** (0,003)
Группа: Низкий денежный резерв, низкий оборотный капитал	–0,021*** (0,003)	–0,006*** (0,002)	0,008*** (0,002)	–0,047*** (0,006)
Группа: Низкий денежный резерв, высокий оборотный капитал	–0,060*** (0,002)	–0,016*** (0,001)	–0,020*** (0,001)	–0,059*** (0,005)
Группа: Высокий денежный резерв, низкий оборотный капитал	–0,020*** (0,003)	–0,009*** (0,002)	0,001 (0,002)	–0,041*** (0,004)
Группа: Высокий денежный резерв, высокий оборотный капитал	–0,069*** (0,003)	–0,023*** (0,002)	–0,023*** (0,002)	–0,065*** (0,005)
Вклад денежного резерва	–0,004 (0,002)	–0,005*** (0,001)	–0,005*** (0,002)	–0,000 (0,004)
Вклад оборотного капитала	–0,044*** (0,003)	–0,012*** (0,002)	–0,026*** (0,002)	–0,018*** (0,004)
Разница «оба других резерва высокие – оба низкие»	–0,048*** (0,004)	–0,017*** (0,002)	–0,031*** (0,003)	–0,018*** (0,007)

Панель С. Чистый оборотный капитал (строки – денежный резерв, столбцы – долговая ёмкость)

	Прирост выручки	Изменение маржи	Изменение рентабельности активов	Прирост основных средств
Общий эффект	–0,008*** (0,002)	–0,018*** (0,001)	–0,041*** (0,001)	0,020*** (0,003)
Группа: Низкий денежный резерв, низкая долговая ёмкость	0,009*** (0,003)	–0,014*** (0,002)	–0,021*** (0,002)	0,058*** (0,006)
Группа: Низкий денежный резерв, высокая долговая ёмкость	–0,017*** (0,003)	–0,020*** (0,002)	–0,041*** (0,002)	0,045*** (0,006)
Группа: Высокий денежный резерв, низкая долговая ёмкость	0,019*** (0,003)	–0,001 (0,002)	–0,001 (0,002)	0,003 (0,005)
Группа: Высокий денежный резерв, высокая долговая ёмкость	–0,035*** (0,003)	–0,021*** (0,001)	–0,060*** (0,002)	–0,025*** (0,005)
Вклад денежного резерва	–0,004 (0,003)	0,006*** (0,002)	0,001 (0,002)	–0,062*** (0,005)
Вклад долговой ёмкости	–0,040*** (0,003)	–0,013*** (0,002)	–0,039*** (0,002)	–0,020*** (0,005)
Разница «оба других резерва высокие – оба низкие»	–0,044*** (0,004)	–0,008*** (0,002)	–0,039*** (0,003)	–0,083*** (0,008)

Оценки получены панельной регрессией с фиксированными эффектами фирмы и года; резерв взят на конец предыдущего года. Обозначения и единицы как в таблице 2.

Источник: расчёты автора по данным RFSD
Source: compiled by the author based on RFSD

Свободная долговая ёмкость сопряжена с инвестициями положительно между фирмами и отрицательно внутри фирмы, поскольку вложения финансируются именно её расходом. Межфирменный взгляд с внутрифирменным отвечают здесь на разные вопросы, и подмена одного другим недопустима. Оборотный капитал сверх нормы остаётся иммобилизованным капиталом, угнетающим отдачу в обоих измерениях. Полученные выводы уточняют распространённое в прикладном анализе отождествление резерва с устойчивостью [3; 9]. Связь реальна, однако по природе своей структурна: она отличает сильные фирмы от слабых, а не измеряет отдачу от управленческого наращивания резерва. Отсюда вытекают конкретные ориентиры для оценки устойчивости непубличной производственной фирмы. Денежный резерв служит наиболее информативным из трёх показателей, поскольку сопровождает результат сразу по всем измерениям. Свободную долговую ёмкость уместнее интерпретировать как потенциал роста, а избыточный оборотный капитал – как сигнал иммобилизованных средств, а не резерва.

Заключение

В работе оценена связь финансового резерва с результатами российских производственных фирм, причём наблюдаемая связь разложена на две составляющие – устойчивые различия между фирмами и динамику внутри отдельной фирмы. На панели обрабатывающих производств за 2013-2024 гг. установлено следующее. Денежный резерв устойчиво сопровождается более высоким ростом, рентабельностью и инвестициями при сопоставлении фирм, тогда как внутри отдельной фирмы эта связь почти не воспроизводится. Денежный резерв тем самым оказывается признаком изначально сильной компании, а не рычагом немедленного улучшения её показателей. Свободная долговая ёмкость связана с инвестициями положительно при межфирменном сопоставлении и отрицательно внутри фирмы, поскольку вложения финансируются именно её расходом. Избыточный оборотный капитал в обоих измерениях остаётся иммобилизованным капиталом, угнетающим отдачу. Три формы резерва к тому же действуют автономно, и одновременное наличие нескольких резервов не усиливает вклад каждого.

Теоретический вклад работы состоит в пересмотре привычного отождествления более крупного резерва с большей устойчивостью. Данные показывают, что такое отождествление верно лишь как утверждение о различиях между фирмами и не переносится на отдельную компанию: накопление резерва не выводит слабую фирму на показатели сильной. Результат уточняет границы концепции финансовой гибкости применительно к непубличному корпоративному сектору и согласуется с тем, что денежный резерв в большей мере отражает накопленную силу фирмы, тогда как долговая ёмкость – её потенциал роста. Методический вклад заключается в разделении

структурной и динамической составляющих связи на полной совокупности производственных фирм. Прежние исследования по российским данным опирались на узкие выборки – публичные компании [5] или отдельные предприятия [6] – и не разграничивали эти два механизма, что и порождало смешение «резерва как признака» и «резерва как рычага» в эмпирических выводах.

Для практики корпоративных финансов полученные выводы означают следующее. При оценке устойчивости непубличной производственной фирмы наиболее информативным ориентиром служит денежный резерв, поскольку он сопровождает результат сразу по всем измерениям. Свободную долговую ёмкость уместнее интерпретировать как потенциал роста, а не как страховую подушку прибыльности. Избыточный оборотный капитал стоит воспринимать как сигнал замороженных средств, а не резерва. Кредитному аналитику, поставщику капитала и собственнику стоит трактовать три формы резерва отдельно, а не сводить их к единому показателю устойчивости. Ограничения исследования связаны с несколькими факторами. Работа опирается на наблюдательные данные и фиксирует связи, а не причинно-следственные эффекты, причём внутрифирменные оценки частично отражают обычную механику финансирования и оборота, а не отдачу от самого резерва. Показатели рассчитаны по данным бухгалтерской отчётности, огрубляющей экономическое содержание операций. Идентификация резерва как отклонения от нормы зависит от спецификации этой нормы, и иной выбор контрольных характеристик может изменить отдельные количественные оценки, не затрагивая общего вывода.

Перспективным направлением будущих исследований выступает учёт отраслевой неоднородности внутри обрабатывающих производств: связь резерва с результатами может различаться между подотраслями с разной капиталоемкостью и длиной операционного цикла. Отдельный интерес представляет проверка нелинейности связи, при которой отдача от резерва убывает по мере его роста. Анализ поведения резерва вокруг резких изменений условий финансирования – ужесточения денежно-кредитной политики, санкционных шоков – позволил бы проверить, действительно ли накопленный заранее резерв смягчает последствия таких событий для отдельной фирмы.

Литература

1. Myers S.C., Majluf N.S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have // Journal of Financial Economics. 1984. Vol. 13, № 2. P. 187–221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0).

2. Rajan R.G., Zingales L. What do we know about capital structure? Some evidence from international data // *The Journal of Finance*. 1995. Vol. 50, № 5. P. 1421–1460. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb05184.x>.
3. Асхабова М.А., Сулейманова Д.А. Финансовая устойчивость российских предприятий в условиях санкций // *Региональная и отраслевая экономика*. 2023. № 6. С. 145–151. https://doi.org/10.47576/2949-1916_2023_6_145.
4. Mundlak Y. On the pooling of time series and cross section data // *Econometrica*. 1978. Vol. 46, № 1. P. 69–85. <https://doi.org/10.2307/1913646>.
5. Волков Д.Л., Никулин Е.Д. Управление оборотным капиталом: анализ влияния финансового цикла на рентабельность и ликвидность компаний // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2012. № 2. С. 3–32.
6. Зими́на Г.А., Сахирова И.П. Чистый оборотный капитал как индикатор ликвидности станкостроительного предприятия // *Вестник Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления*. 2018. № 1 (68). С. 93–97.
7. Bondarkov S., Ledenev V., Skugarevskiy D. Russian Financial Statements Database: A firm-level collection of the universe of financial statements // *Scientific Data*. 2025. Vol. 12. P. 71. <https://doi.org/10.1038/s41597-025-05150-1>.
8. Myers S.C. The capital structure puzzle // *The Journal of Finance*. 1984. Vol. 39, № 3. P. 575–592. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x>.
9. Denis D.J. Financial flexibility and corporate liquidity // *Journal of Corporate Finance*. 2011. Vol. 17, № 3. P. 667–674. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.03.006>.
10. Gamba A., Triantis A. The value of financial flexibility // *The Journal of Finance*. 2008. Vol. 63, № 5. P. 2263–2296. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01397.x>.
11. Долгов П.А. Теоретические и методологические аспекты проведения оценки финансовой гибкости российских компаний // *Финансовые рынки и банки*. 2023. № 8. С. 110–113.
12. Opler T., Pinkowitz L., Stulz R., Williamson R. The determinants and implications of corporate cash holdings // *Journal of Financial Economics*. 1999. Vol. 52, № 1. P. 3–46. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(99\)00003-3](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00003-3).
13. Almeida H., Campello M., Weisbach M.S. The cash flow sensitivity of cash // *The Journal of Finance*. 2004. Vol. 59, № 4. P. 1777–1804. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00679.x>.
14. Bates T.W., Kahle K.M., Stulz R.M. Why do U.S. firms hold so much more cash than they used to? // *The Journal of Finance*. 2009. Vol. 64, № 5. P. 1985–2021. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2009.01492.x>.

15. Frésard L. Financial strength and product market behavior: The real effects of corporate cash holdings // *The Journal of Finance*. 2010. Vol. 65, № 3. P. 1097–1122. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01564.x>.
16. Duchin R., Ozbas O., Sensoy B.A. Costly external finance, corporate investment, and the subprime mortgage credit crisis // *Journal of Financial Economics*. 2010. Vol. 97, № 3. P. 418–435. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.12.008>.
17. DeAngelo H., DeAngelo L., Whited T.M. Capital structure dynamics and transitory debt // *Journal of Financial Economics*. 2011. Vol. 99, № 2. P. 235–261. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.09.005>.
18. Frank M.Z., Goyal V.K. Capital structure decisions: Which factors are reliably important? // *Financial Management*. 2009. Vol. 38, № 1. P. 1–37. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2009.01026.x>.
19. Marchica M.-T., Mura R. Financial flexibility, investment ability, and firm value: Evidence from firms with spare debt capacity // *Financial Management*. 2010. Vol. 39, № 4. P. 1339–1365. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01116.x>.
20. Denis D.J., McKeon S.B. Debt financing and financial flexibility: Evidence from proactive leverage increases // *The Review of Financial Studies*. 2012. Vol. 25, № 6. P. 1897–1929. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs005>.
21. Deloof M. Does working capital management affect profitability of Belgian firms? // *Journal of Business Finance & Accounting*. 2003. Vol. 30, № 3-4. P. 573–588. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>.
22. Мокина Л.С. Проблемы управления ликвидностью и рентабельностью отечественных предприятий на современном этапе // *Вестник Сургутского государственного университета*. 2019. № 1 (23). С. 116–124.
23. Petersen M.A., Rajan R.G. Trade credit: Theories and evidence // *The Review of Financial Studies*. 1997. Vol. 10, № 3. P. 661–691. <https://doi.org/10.1093/rfs/10.3.661>.
24. Hainmueller J. Entropy balancing for causal effects: A multivariate reweighting method to produce balanced samples in observational studies // *Political Analysis*. 2012. Vol. 20. № 1. P. 25–46. <https://doi.org/10.1093/pan/mpr025>.

References

1. Myers, S.C., Majluf, N.S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0). (In Eng.)
2. Rajan, R.G., Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *The Journal of Finance*, 50(5), 1421–1460. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb05184.x>. (In Eng.)

3. Askhabova, M.A., Suleimanova, D.A. (2023). Finansovaia ustoichivost' rossiiskikh predpriatii v usloviakh sanktsii [Financial sustainability of Russian enterprises under sanctions]. *Regional'naiia i otraslevaia ekonomika* [Regional and Sectoral Economy], 6, 145–151. https://doi.org/10.47576/2949-1916_2023_6_145. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Mundlak, Y. (1978). On the pooling of time series and cross section data. *Econometrica*, 46(1), 69–85. <https://doi.org/10.2307/1913646>. (In Eng.)
5. Volkov, D.L., Nikulin, E.D. (2012). Upravlenie oborotnym kapitalom: analiz vliianiia finansovogo tsikla na rentabel'nost' i likvidnost' kompanii [Working capital management: analysis of the impact of the financial cycle on profitability and liquidity of companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* [Vestnik of Saint Petersburg University. Management], 2, 3–32. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Zimina, G.A., Sakhirova, I.P. (2018). Chisty i oborotnyi kapital kak indikator likvidnosti stankostroitel'nogo predpriatiia [Net working capital as an indicator of liquidity of a machine-tool enterprise]. *Vestnik Vostochno-Sibirskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i upravleniia* [Bulletin of East Siberia State University of Technology and Management], 1(68), 93–97. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Bondarkov, S., Ledenev, V., Skugarevskiy, D. (2025). Russian Financial Statements Database: A firm-level collection of the universe of financial statements. *Scientific Data*, 12, 71. <https://doi.org/10.1038/s41597-025-05150-1>. (In Eng.)
8. Myers, S.C. (1984). The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 575–592. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x>. (In Eng.)
9. Denis, D.J. (2011). Financial flexibility and corporate liquidity. *Journal of Corporate Finance*, 17(3), 667–674. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.03.006>. (In Eng.)
10. Gamba, A., Triantis, A. (2008). The value of financial flexibility. *The Journal of Finance*, 63(5), 2263–2296. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01397.x>. (In Eng.)
11. Dolgov, P.A. (2023). Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty provedeniia otsenki finansovoi gibkosti rossiiskikh kompanii [Theoretical and methodological aspects of assessing the financial flexibility of Russian companies]. *Finansovye rynki i banki* [Financial Markets and Banks], 8, 110–113. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Opler, T., Pinkowitz, L., Stulz, R., Williamson, R. (1999). The determinants and implications of corporate cash holdings. *Journal of Financial Economics*, 52(1), 3–46. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(99\)00003-3](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00003-3). (In Eng.)

13. Almeida, H., Campello, M., Weisbach, M.S. (2004). The cash flow sensitivity of cash. *The Journal of Finance*, 59(4), 1777–1804. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00679.x>. (In Eng.)
14. Bates, T.W., Kahle, K.M., Stulz, R.M. (2009). Why do U.S. firms hold so much more cash than they used to? *The Journal of Finance*, 64(5), 1985–2021. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2009.01492.x>. (In Eng.)
15. Frésard, L. (2010). Financial strength and product market behavior: The real effects of corporate cash holdings. *The Journal of Finance*, 65(3), 1097–1122. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01564.x>. (In Eng.)
16. Duchin, R., Ozbas, O., Sensoy, B.A. (2010). Costly external finance, corporate investment, and the subprime mortgage credit crisis. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 418–435. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.12.008>. (In Eng.)
17. DeAngelo, H., DeAngelo, L., Whited, T.M. (2011). Capital structure dynamics and transitory debt. *Journal of Financial Economics*, 99(2), 235–261. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.09.005>. (In Eng.)
18. Frank, M.Z., Goyal, V.K. (2009). Capital structure decisions: Which factors are reliably important? *Financial Management*, 38(1), 1–37. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2009.01026.x>. (In Eng.)
19. Marchica, M.-T., Mura, R. (2010). Financial flexibility, investment ability, and firm value: Evidence from firms with spare debt capacity. *Financial Management*, 39(4), 1339–1365. (In Eng.)
20. Denis, D.J., McKeon, S.B. (2012). Debt financing and financial flexibility: Evidence from proactive leverage increases. *The Review of Financial Studies*, 25(6), 1897–1929. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs005>. (In Eng.)
21. Deloof, M. (2003). Does working capital management affect profitability of Belgian firms? *Journal of Business Finance & Accounting*, 30(3-4), 573–588. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>. (In Eng.)
22. Mokina, L.S. (2019). Problemy upravleniia likvidnost'iu i rentabel'nost'iu otechestvennykh predpriatii na sovremennom etape [Problems of liquidity and profitability management of domestic enterprises at the present stage]. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta* [Surgut State University Journal], 1(23), 116–124. (In Russ., abstract in Eng.)
23. Petersen, M.A., Rajan, R.G. (1997). Trade credit: Theories and evidence. *The Review of Financial Studies*, 10(3), 661–691. <https://doi.org/10.1093/rfs/10.3.661>. (In Eng.)
24. Hainmueller, J. (2012). Entropy balancing for causal effects: A multivariate reweighting method to produce balanced samples in observational studies. *Political Analysis*, 20(1), 25–46. <https://doi.org/10.1093/pan/mpr025>. (In Eng.)

© Витман Е.Д., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

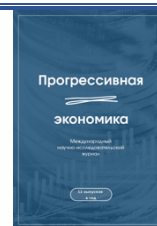
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/strategii-konkurenczii-megapolisov-sravnitelnyj-analiz-modelej-guanchzhou-i-fuchzhou-v-epohu-czifrovoj-transformaczii/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 332.1

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_453



СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ МЕГАПОЛИСОВ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ГУАНЧЖОУ И ФУЧЖОУ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Бруй А.Е., Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2256-8115>

e-mail: bruy2004@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается проблема различий в моделях городского роста современного Китая на примере Гуанчжоу и Фучжоу – ключевых административных центров юго-восточного побережья. Цель исследования – выявить факторы, определяющие вариативность траекторий развития данных городов. Анализ ведётся через три группы факторов: географическое положение, институционально-политические решения и качество экономической адаптации самих городов. Научная новизна заключается в комплексном сравнительном анализе двух городов через призму стратегических направлений государственной политики КНР 2015–2026 годов. Методологическую основу составляют официальные статистические бюллетени, правительственные доклады и отраслевые публикации за 2015–2025 годы, а также материалы начала 2026 года и планы развития. Результаты показывают, что Гуанчжоу закрепился как город национального и международного масштаба с мощным сервисным сектором и высокотехнологичными отраслями, тогда как Фучжоу демонстрирует более высокую относительную скорость роста, опираясь на морскую экономику, платформу «Цифровой Китай» и проекты «Две страны – два парка». Главный вывод состоит в том, что в 2025–2026 годах эти города конкурируют не в одной и той же нише: Гуанчжоу борется за позиции в верхнем ярусе глобальных узлов, тогда как Фучжоу укрепляет роль быстро растущего морского, цифрового и внешнеэкономического центра восточного побережья Китая. Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности применения выявленных закономерностей при разработке стратегий городского развития и региональной политики. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением анализа факторов конкурентоспособности мегаполисов.

Ключевые слова: Гуанчжоу, Фучжоу, городская конкуренция, Китай, морская экономика, цифровая экономика, городской рост, модели городского роста в КНР.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Бруй А.Е. Стратегии конкуренции мегаполисов: сравнительный анализ моделей Гуанчжоу и Фучжоу в эпоху цифровой трансформации // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 453–470. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_453.

Статья поступила в редакцию: 22.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 27.05.2026 г. Принята к публикации: 28.05.2026 г.

COMPETITIVE STRATEGIES OF MEGACITIES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF GUANGZHOU AND FUZHOU MODELS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

*Brui A.E., Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia
125167, Moscow, Leningradsky Prospekt, 49/2
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2256-8115>
e-mail: bruy2004@yandex.ru*

Abstract. The article deals with the problem of differences in urban growth patterns in modern China on the example of Guangzhou and Fuzhou - the key administrative centres of the south-eastern coast. The aim of the study is to identify the factors that determine the variability of the development trajectories of these cities. The analysis is conducted through three groups of factors: geographical location, institutional and political decisions, and the quality of economic adaptation of the cities themselves. Scientific novelty consists in a comprehensive comparative analysis of the two cities through the prism of strategic directions of the PRC state policy 2015-2026. The methodological basis is formed by official statistical bulletins, government reports and sectoral publications for 2015-2025, as well as materials of the beginning of 2026 and development plans. The results show that Guangzhou has established itself as a national and international city with a strong service sector and high-tech industries, while Fuzhou shows a higher relative growth rate, relying on the maritime economy, the Digital China platform and the Two Countries, Two Parks projects. The main conclusion is that these cities are not competing in the same niche in 2025-2026: Guangzhou is competing for positions in the upper tier of global hubs, while Fuzhou is consolidating its role as the fast-growing maritime, digital and foreign economic centre of China's east coast. The practical significance lies in the possibility of applying the identified patterns to the design of urban development strategies and regional policies. The prospects for further research are related to the expansion of the analysis of the factors of competitiveness of megacities.

Keywords: Guangzhou, Fuzhou, urban competition, China, maritime economy, digital economy, urban growth, urban growth models in China.

JEL classification: R11, F62, L98.

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

For citation: Brui A.E. (2026). Strategii konkurentsii megapolisov: sravnitel'nyi analiz modelei Guanchzhou i Fuchzhou v epokhu tsifrovoi transformatsii [Competitive strategies of megacities: a comparative analysis of Guangzhou and Fuzhou models in the era of digital transformation]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 453–470. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_453. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 22/04/2026. Approved after review: 27/05/2026. Accepted for publication: 28/05/2026.

Введение

В условиях трансформации китайской экономики от экспортноориентированной модели к инновационной и морской экономике изучение различных траекторий развития крупных городов становится ключевым для понимания механизмов городской конкуренции и региональной политики. Особую актуальность приобретает сравнительный анализ мегаполисов, находящихся на разных ступенях городской иерархии, но демонстрирующих ускоренный рост в сопоставимый период. Исследование китайской городской конкуренции выполнено через сочетание географии, политики и человеческого фактора [1–2]. Такой подход полезен и для анализа нынешнего этапа развития Гуанчжоу и Фучжоу. Оба города являются крупными прибрежными узлами, но их траектории заметно различаются: Гуанчжоу – это сверхкрупный центр Большого залива Гуандун–Гонконг–Макао, а Фучжоу – столица Фуцзяни, наращивающая вес за счёт морской экономики, цифровых платформ и связей с Юго-Восточной Азией [5; 12; 16].

Оба города являются крупными прибрежными узлами, включёнными в национальные стратегии морского развития и внешнеэкономической открытости, но при этом занимают различные положения в иерархии китайской городской системы (мегаполис высшего уровня и быстро растущая столичная агломерация провинциального масштаба). Гуанчжоу и Фучжоу демонстрируют сопоставимый по времени, но отличающийся по структуре цикл ускоренного роста в 2015–2026 годах, что позволяет проследить разные модели адаптации к цифровой трансформации и развитию морской экономики при сходной макроэкономической конъюнктуре. Также, для обоих городов имеется репрезентативная источниковая база, включающая регулярные статистические бюллетени, правительственные доклады и специализированные отраслевые материалы, что позволяет корректно сопоставлять динамику ВРП, демографических показателей, структуры экономики, а также внешнеторговых и транспортных функций в единой системе временных срезов. Указанная совокупность характеристик определила выбор Гуанчжоу и Фучжоу в качестве объектов сравнительного анализа. Таким образом, целью статьи является выявление факторов,

определяющих различия в траекториях развития Гуанчжоу и Фучжоу как двух моделей городского роста в современном Китае в период 2015–2026 годов.

Поэтому задача данного исследования состоит не просто в фиксации темпов роста, а в выявлении того, как за последние десять лет изменились экономический масштаб, отраслевой профиль, демографическая база и стратегическая роль двух городов. Отдельное внимание уделяется 2025 году как итоговой точке «четырнадцатой пятилетки» и началу 2026 года как моменту перехода к новой фазе конкуренции [7; 16].

Обзор литературы

Источники – официальные статистические коммюнике Гуанчжоу и Фучжоу за 2015, 2020, 2023, 2024 и 2025 годы, материалы правительственных докладов 2025–2026 годов, а также официальные сообщения таможенных, транспортных и городских ведомств. Для 2026 года используются не итоговые статистические данные, а планы, целевые ориентиры и фактически подтверждённые события начала года, поэтому данные 2026 года рассматриваются как горизонт и направление, а не как завершённый статистический цикл [7; 16–18]. Анализ научных источников показал, что недостаточно разработанным остаётся направление детального сравнительного анализа конкретных моделей роста городов, находящихся на разных ступенях городской иерархии. Данное исследование призвано восполнить этот пробел через анализ траекторий Гуанчжоу и Фучжоу в 2015–2026 годах.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют официальные статистические бюллетени Гуанчжоу и Фучжоу за 2015, 2020, 2023, 2024 и 2025 годы, правительственные доклады 2025–2026 годов, а также официальные сообщения таможенных, транспортных и городских ведомств [3–20]. Для 2026 года используются планы, целевые ориентиры и фактически подтверждённые события начала года, поэтому данные 2026 года рассматриваются как горизонт и направление, а не как завершённый статистический цикл.

В исследовании применяется сравнительный городской анализ по трём блокам. Первый блок – масштаб и динамика, включающий анализ ВРП (валового регионального продукта), численности населения и структуры экономики, поскольку ВРП является базовым индикатором экономического роста, отражающим совокупный объём производства товаров и услуг, а демографические и отраслевые показатели раскрывают качественные трансформации городской экономики. Второй блок охватывает функции узла – внешнюю торговлю, портовые и аэропортовые комплексы, способность городов выступать воротами для международных потоков капитала, товаров и людей, что критично для интеграции в глобальные цепочки создания стоимости и поддержания устойчивого экономического роста в условиях

открытой экономики. Учитывая переход китайской экономики от экстенсивной модели к инновационной, третий блок – новая конкурентоспособность, который анализирует стратегические отрасли, цифровую и морскую экономику, инновационные платформы и институциональные проекты, поскольку именно эти факторы определяют долгосрочные конкурентные преимущества городов и их способность генерировать технологии в рамках национальных стратегических программ [5–9; 12–19].

В процессе достижения цели исследования были проанализированы три группы факторов: географическое положение, институционально-политические решения и качество экономической адаптации городов. Выявление различий в траекториях развития производится на основании сопоставления динамических рядов за 2015–2025 годы, позволяющих определить специфику конкурентных стратегий Гуанчжоу и Фучжоу.

Результаты и обсуждение

За десятилетие Гуанчжоу заметно увеличил экономический масштаб. В 2015 году городской ВРП составлял 1 810,0 млрд юаней, в 2020 году – 2 501,9 млрд, в 2023 году – 3 035,6 млрд, в 2024 году – 3 103,3 млрд, а в 2025 году – уже 3 203,9 млрд юаней [3–7]. Иными словами, за 2015–2025 годы экономика города выросла примерно на 77%, что соответствует среднегодовому темпу около 5,9% в номинальном выражении [18–19]. Динамика ВРП Гуанчжоу и Фучжоу за период с 2015 по 2025 годы представлена на рис. 1.

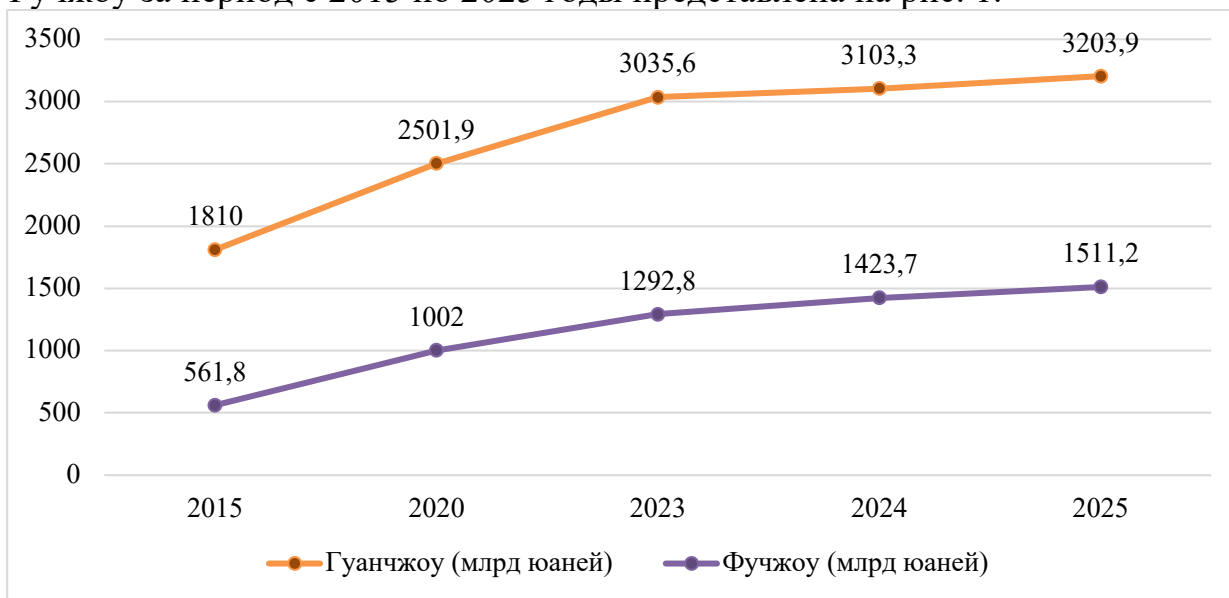


Рис. 1. Динамика ВРП Гуанчжоу и Фучжоу (2015–2025)

Источник: составлено автором по данным [3–7; 12–16]

Fig. 1. GRP dynamics of Guangzhou and Fuzhou (2015–2025)

Source: compiled by the author based on [3–7; 12–16]

Здесь стоит отметить и демографический вектор. По официальным данным, постоянное население Гуанчжоу выросло с 13,50 млн человек в 2015 году до 18,68 млн по переписи 2020 года и 18,98 млн на конец 2024 года [4; 10–11]. Рост населения примерно на 40,6% за девятилетний период означает, что Гуанчжоу сохраняет сильную миграционную притягательность и остаётся рынком труда национального масштаба [19].

Структурно Гуанчжоу в 2024 году уже выглядит как ярко выраженный сервисный мегаполис (рис. 2). Доля третичного сектора достигла 73,66%, тогда как вторичный сектор составил 25,26% [5]. Однако это не означает деиндустриализацию в слабом смысле. Напротив, город пытается соединить сильную сферу услуг с переупаковкой промышленности: в 2025 году правительство и статистические службы отдельно подчеркнули формирование системы «12218», поддержку искусственного интеллекта, биомедицины, полупроводников, низковысотной экономики и морских индустрий [7; 9].

Транспортно-логистическая функция Гуанчжоу делает его особым мегаполисом. В 2024 году порт обработал 687,41 млн тонн грузов и 26,45 млн TEU, а аэропорт Байюнь обслужил 76,37 млн пассажиров и 2,38 млн тонн почты и грузов [8]. В 2025 году порт превысил 696 млн тонн, а аэропорт – 83,59 млн пассажиров, то есть город усилил статус сверхкрупного узла не только в пределах Китая, но и в международной системе обменов [15].

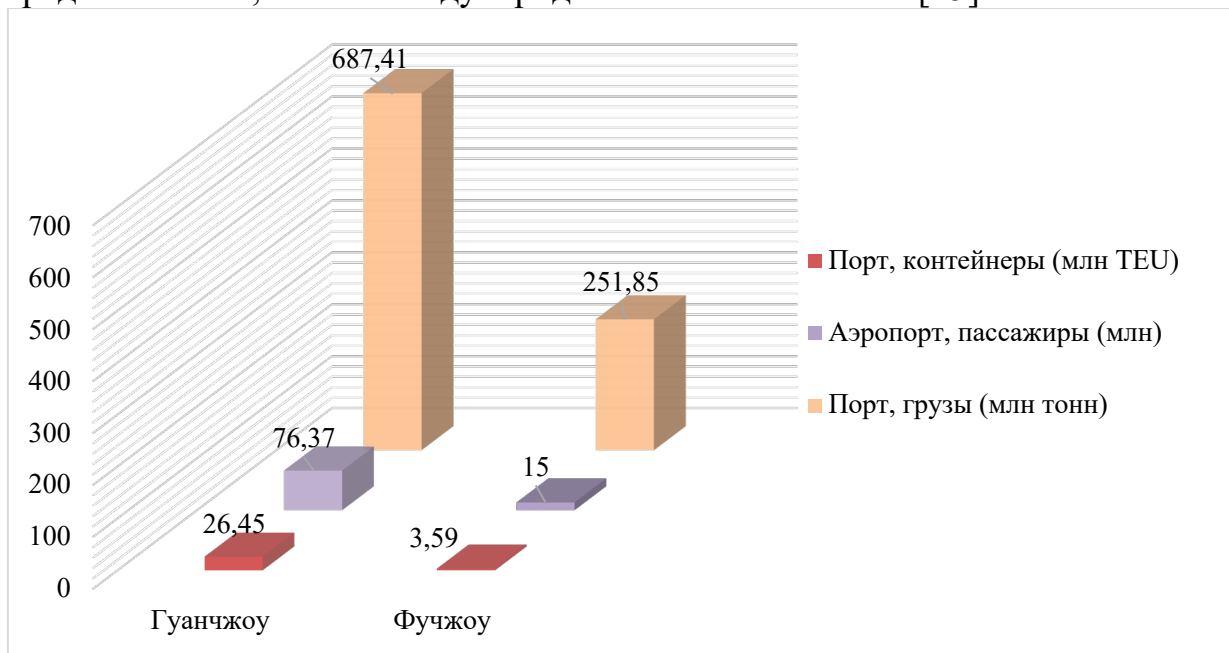


Рис. 2. Сравнение транспортно-логистических показателей Гуанчжоу и Фучжоу в 2025 году

Источник: составлено автором по данным [8; 15; 17]

Fig. 2. Comparison of transport and logistics indicators of Guangzhou and Fuzhou in 2025

Source: compiled by the author based on [8; 15; 17]

Внешняя торговля подтверждает эту же логику. В 2024 году внешнеторговый оборот Гуанчжоу достиг 1,12 трлн юаней и обновил исторический максимум; экспорт впервые превысил 700 млрд юаней [9]. Для городского сравнения это принципиально: Гуанчжоу конкурирует не только за население и капитал внутри страны, но и за место в глобальной торговой географии.

Более того, особую роль играет инновационный слой. Официальные сообщения 2025 года фиксируют, что расходы на исследования и разработки в Гуанчжоу по итогам 2024 года превысили 100 млрд юаней [8]. В 2025 году добавленная стоимость стратегических «emerging» отраслей исторически превысила 1 трлн юаней и достигла 32,4% городского ВРП [19]. Это позволяет говорить о переходе от простой крупности к более сложной, инновационно насыщенной модели мегаполиса.

Фучжоу стартовал с гораздо меньшей базы. Его ВРП вырос с 561,8 млрд юаней в 2015 году до 1 002,0 млрд в 2020 году, 1 292,8 млрд в 2023 году, 1 423,7 млрд в 2024 году и 1 511,2 млрд в 2025 году [12–16]. В номинальном выражении прирост за 2015–2025 годы составил около 169%, а среднегодовой темп – примерно 10,4% [18, 19]. Это одна из самых сильных траекторий среди крупных восточных столиц провинций. Демографически Фучжоу также рос, но не так интенсивно, как Гуанчжоу (см. рис. 3). Постоянное население увеличилось с 7,50 млн в 2015 году до 8,29 млн по переписи 2020 года, 8,469 млн в 2023 году и 8,501 млн на конец 2024 года [12–14]. Сам по себе темп роста населения невысок, но в условиях общей демографической стагнации Китая даже такое прибавление показывает устойчивость городской привлекательности.

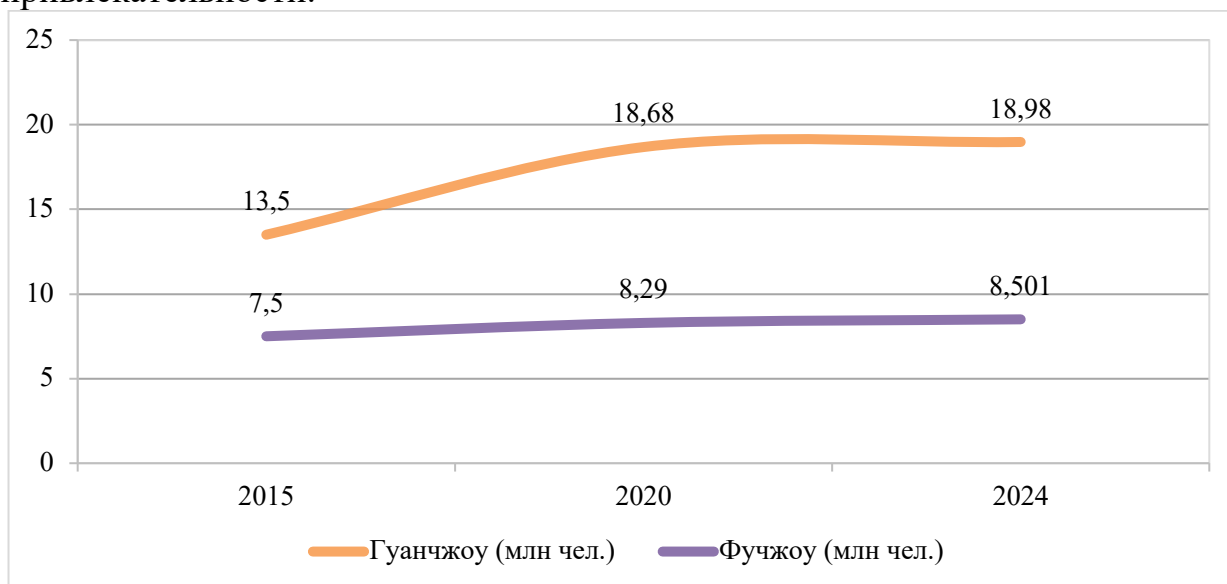


Рис. 3. Динамика населения (2015–2024)

Источник: составлено автором по данным [4; 10–14]

Fig. 3. Population dynamics (2015–2024)

Source: compiled by the author based on [4; 10–14]

Структура экономики Фучжоу остаётся более сбалансированной между индустрией и услугами, чем в Гуанчжоу. В 2024 году на вторичный сектор приходилось 36,0%, на третичный – 58,9% [14]. Это важно: Фучжоу пока не является чисто сервисным мегаполисом; его сила строится на сочетании производственной базы, портовой экономики, химических и новых материалов, а также быстро растущих цифровых сервисов [16–18].

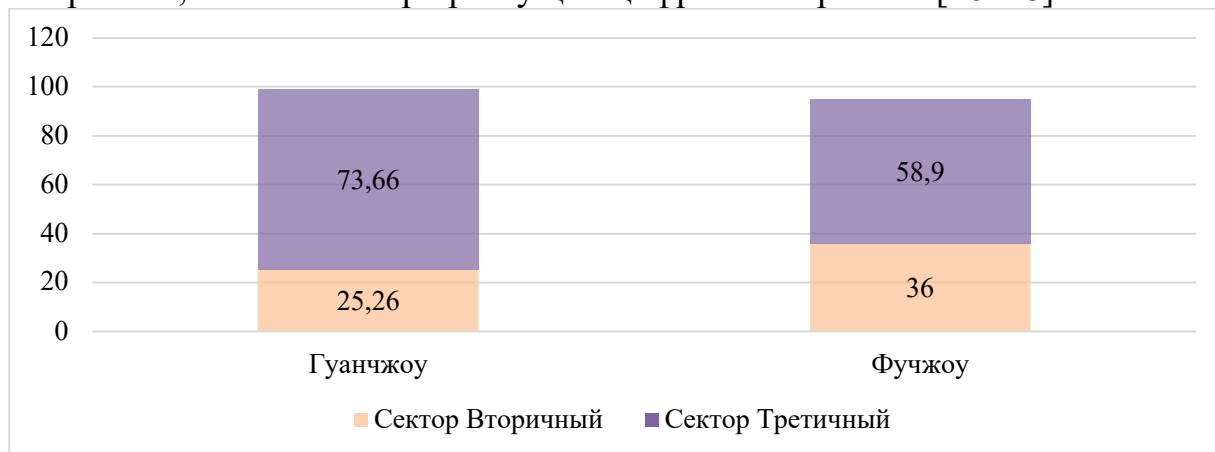


Рис. 4. Структура экономики Гуанчжоу и Фучжоу

Источник: составлено автором по данным [5; 14]

Fig. 4. Structure of the economy of Guangzhou and Fuzhou

Source: compiled by the author based on [5; 14]

Внешние функции города за последние годы усилились заметно. В 2024 году внешнеторговый оборот Фучжоу составил 350,69 млрд юаней [17]. Тот же год дал 251,85 млн тонн грузооборота прибрежных портов и 3,59 млн TEU контейнеров [17]. На первый взгляд эти показатели значительно уступают Гуанчжоу, но для Фучжоу они важны как механизм «подтягивания» всего городского и провинциального пространства к морской экономике.

Особенность Фучжоу – это глубокая связка морской, промышленной и политико-институциональной повестки. По официальным сообщениям, вклад портовой экономики Фучжоу в ВРП в 2023 году оценивался примерно в 187,5 млрд юаней, или 14,5% городского ВРП [18]. Это означает, что море здесь выступает не фоном, а ядром экономического профиля.

Вторая опора Фучжоу – цифровая экономика. Город неслучайно стал постоянной площадкой саммитов «Цифровой Китай». По официальным данным, к 2024 году масштаб цифровой экономики Фучжоу вырос до 790 млрд юаней, а её вклад в развитие городской экономики поднялся до 56% [15]. В документах 2025 года ставилась задача превысить рубеж 800–830 млрд юаней, расширить вычислительные мощности и построить новые сценарии применения данных и искусственного интеллекта [16].

Третья опора – внешнеэкономические платформы нового типа. В правительственных документах 2026 года Фучжоу делает ставку на зону

свободной торговли, Фучжоуский новый район, проект «Китай – Индонезия: две страны – два парка», а также на укрепление роли ворот Морского шёлкового пути XXI века [16]. На этом фоне аэропорт Чанлэ в 2024 году впервые превысил 15 млн пассажиров, а в 2026 году город рассчитывает завершить вторую очередь аэропорта и укрепить международную связность [19].

Таблица 1

Сравнение ключевых показателей Гуанчжоу и Фучжоу

Table 1

Comparison of key indicators of Guangzhou and Fuzhou

Показатель	2015	2020	2024	2025 / нач.2026
ВРП Гуанчжоу, млрд юаней	1810,0	2501,9	3103,3	3203,9
ВРП Фучжоу, млрд юаней	561,8	1002,0	1423,7	1511,2
Постоянное население Гуанчжоу, млн чел.	13,50	18,68*	18,98	н/д
Постоянное население Фучжоу, млн чел.	7,50	8,29*	8,50	н/д
Доля третичного сектора, %	—	—	73,66 (Гж.) / 58,9 (Фч.)	—
Внешняя торговля, млрд юаней	—	—	1120,0 (Гж.) / 350,7 (Фч.)	—
Порт, млн тонн	—	—	687,4 (Гж.) / 251,9 (Фч.)	696+ у Гж. в 2025
Аэропорт, млн пассажиров	—	—	76,37 (Гж.) / 15+ (Фч.)	83,59 у Гж. в 2025

здесь сокращения: Гж. – Гуанчжоу, Фч. – Фучжоу.

Источник: составлено автором по данным [3–8; 10–17]

Source: compiled by the author based on [3–8; 10–17]

Таблица 2

Динамика ВРП и численности населения Гуанчжоу и Фучжоу

Table 2

Dynamics of GRP and population of Guangzhou and Fuzhou

Год	ВРП		Население		ВРП на душу населения	
	Гуанчжоу (млн юаней)	Фучжоу (млн юаней)	Гуанчжоу (тыс чел.)	Фучжоу (тыс чел.)	Гуанчжоу (юаней)	Фучжоу (юаней)
2015	1 810 000,00	561 800,00	13 500,00	7 500,00	134 074,07	74 906,67
2020	2 501 900,00	1 002 000,00	18 680,00	8 290,00	133 934,69	120 868,52
2024	3 103 300,00	1 423 700,00	18 980,00	8 501,00	163 503,69	167 474,41

Источник: составлено автором по данным [3–8; 10–17]

Source: compiled by the author based on [3–8; 10–17]

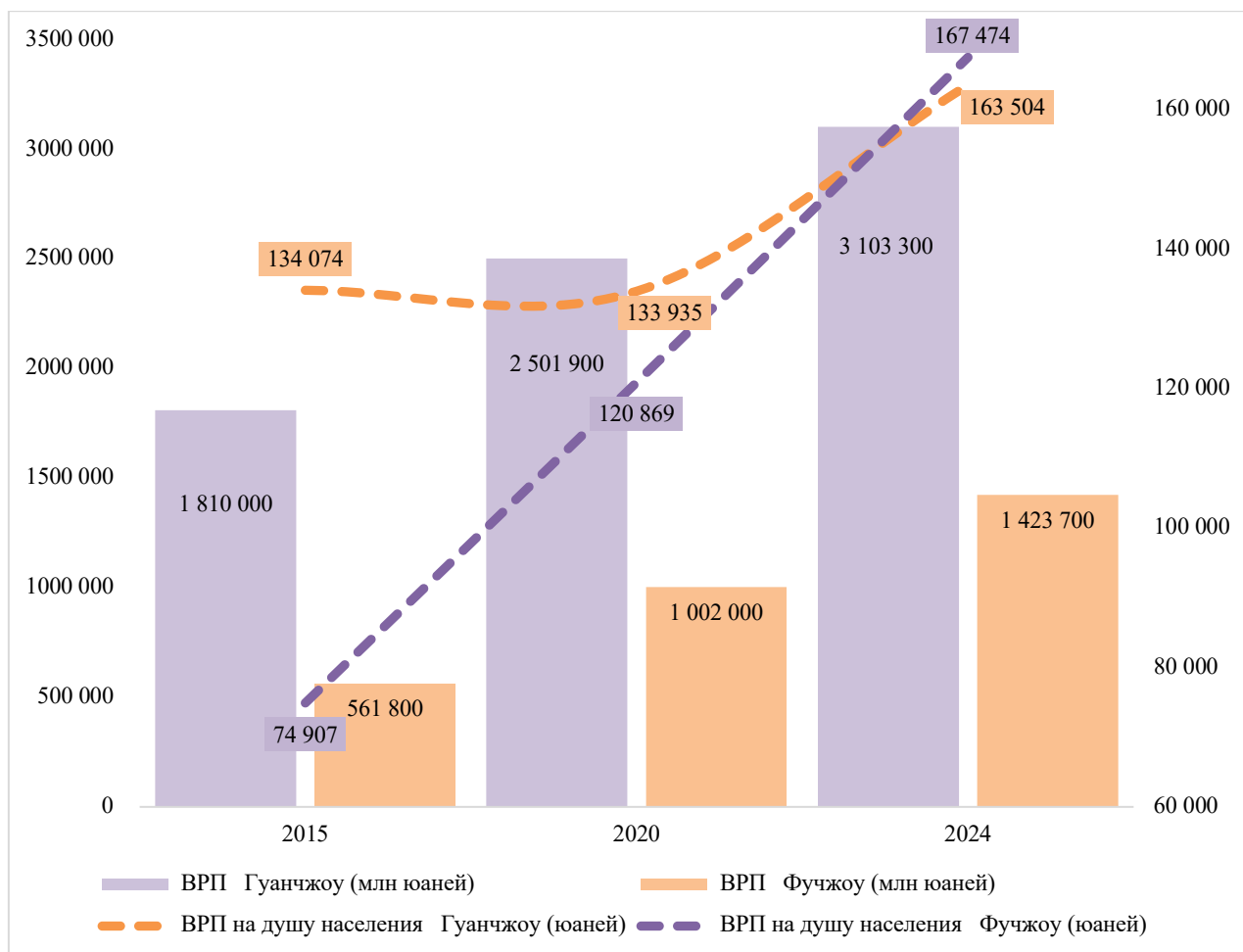


Рис. 5. Динамика ВРП, ВРП на душу населения Гуанчжоу и Фучжоу

Источник: составлено автором по данным [3–7; 10–16]

Fig. 5. GRP dynamics, GRP per capita in Guangzhou and Fuzhou

Source: compiled by the author based on [3–7; 10–16]

Сравнение Гуанчжоу и Фучжоу показывает, что речь идёт не о линейной гонке «кто больше», а о соперничестве двух разных уровней городской системы. Гуанчжоу – это мегаполис, который уже находится в верхнем эшелоне китайских городов по масштабу, потреблению, торговле, транспорту и инновациям [7–9]. Его вопрос на 2025–2026 годы – не как быстро вырасти, а как удержать роль многофункционального глобального узла в условиях перестройки промышленности, давления на традиционный девелоперский сектор и конкуренции внутри Большого залива.

Фучжоу, напротив, решает задачу ускоренного повышения статуса. Его преимущество – более высокий относительный темп роста, ясная специализация на морской экономике и цифровой повестке, а также опора на провинциальную столичность и восточноазиатские внешние связи [14; 16; 18; 24]. Поэтому для Фучжоу важнее не абсолютный масштаб, а способность перевести быстрый рост в более высокий уровень функций: высокодоходные сервисы, исследовательские платформы и международные коридоры.

Таблица 3

Темпы роста основных показателей Гуанчжоу и Фучжоу (2015–2024)

Table 3

Growth rates of key indicators of Guangzhou and Fuzhou (2015–2024)

Показатель	Период	Гуанчжоу	Фучжоу
ВРП (совокупный рост)	2015-2024	71,45%	153,42%
ВРП (среднегодовой рост)	2015-2024	6,17%	10,88%
Население (совокупный рост)	2015-2024	40,59%	13,35%
ВРП на душу (совокупный рост)	2015-2024	21,95%	123,58%
ВРП на душу (среднегодовой рост)	2015-2024	2,23%	9,35%

Источник: составлено автором по данным [3–7; 10–16]

Source: compiled by the author based on [3–7; 10–16]

Сравнительный анализ темпов роста за период 2015–2024 годов демонстрирует существенные различия в динамике развития двух городов. Совокупный прирост ВРП в Фучжоу составил 153,42% при среднегодовом темпе 10,88%, что превышает соответствующие показатели Гуанчжоу (71,45% и 6,17%) в 2,1 и 1,8 раза. Демографическая динамика двух городов также различалась значительно. В Гуанчжоу население за девять лет увеличилось на 40,59%, тогда как в Фучжоу прирост составил 13,35%. Указанное различие в демографических процессах обусловило разницу в показателях ВРП на душу населения. В Фучжоу совокупный рост данного показателя составил 123,58% при среднегодовом темпе 9,35%, что соответствует увеличению в 2,2 раза, тогда как в Гуанчжоу прирост достиг 21,95% при среднегодовом темпе 2,23%, что соответствует увеличению в 1,2 раза. Таким образом, менее высокий темп роста населения в Фучжоу способствовал концентрации экономических результатов на повышении производительности в расчёте на душу населения, тогда как в Гуанчжоу высокий приток населения снизил относительные показатели экономического роста на душу населения.

Поэтому можно сделать вывод, что Гуанчжоу сегодня сильнее по масштабу рынка, плотности транспортной инфраструктуры, международной торговле и инновационному капиталу, тогда как Фучжоу выглядит сильнее по темпам догоняющего роста и по целостности своей новой специализации. Это не делает один город «лучше» другого; это означает, что они участвуют в разных контурах китайской урбанизации. В начале 2026 года Гуанчжоу официально поставил цель роста ВРП примерно на 5% и вынес в центр политики «12218» – современную индустриальную систему, в которой особое место занимают искусственный интеллект, биомедицина, полупроводники, низковисотная экономика, морские отрасли и углубление связей через Наньша [7]. Это говорит о том, что город пытается снизить зависимость от старых источников роста и делает ключевую ставку на качество.

Фучжоу в 2026 году закрепил другой пакет приоритетов: рост ВРП примерно на 5,5%, развитие кластера стратегической модели развития промышленности и сбалансированной и устойчивой промышленной экосистемы «358Х», усиление цифровой и морской экономики, продвижение Фучжоусского городского круга, расширение открытых платформ и углубление формата «Две страны – два парка» [16]. Отдельным символическим и практическим ресурсом остаётся проведение в Фучжоу Девятого саммита «Цифровой Китай» весной 2026 года [16].

Поэтому 2026 год можно понимать как момент институционального закрепления различий. Гуанчжоу движется к ещё более сложной модели глобального мегаполиса, где сервисы высокого уровня, новые индустрии и международные потоки должны работать как единая система. Фучжоу же оформляет себя как сильный столичный узел восточного побережья, чья конкурентоспособность строится на море, цифровых интеллектуальных технологиях, внешней открытости и региональной интеграции. Стоит отметить, что в 2025 году ВРП Фучжоу впервые превысил отметку в 1,5 трлн юаней (15112,32 млрд юаней) и стал одним из ключевых экономических центров провинции Фуцзянь, при этом его промышленность демонстрирует уверенный рост, особенно в высокотехнологичных секторах (рост 14,3%), а розничные продажи выросли на 6,0%. Для углубленного анализа рекомендуется также обратиться к данным «Статистических ежегодников Фучжоу и Гаунчжоу» [11-18]. Эти результаты приведены на рис. 6.

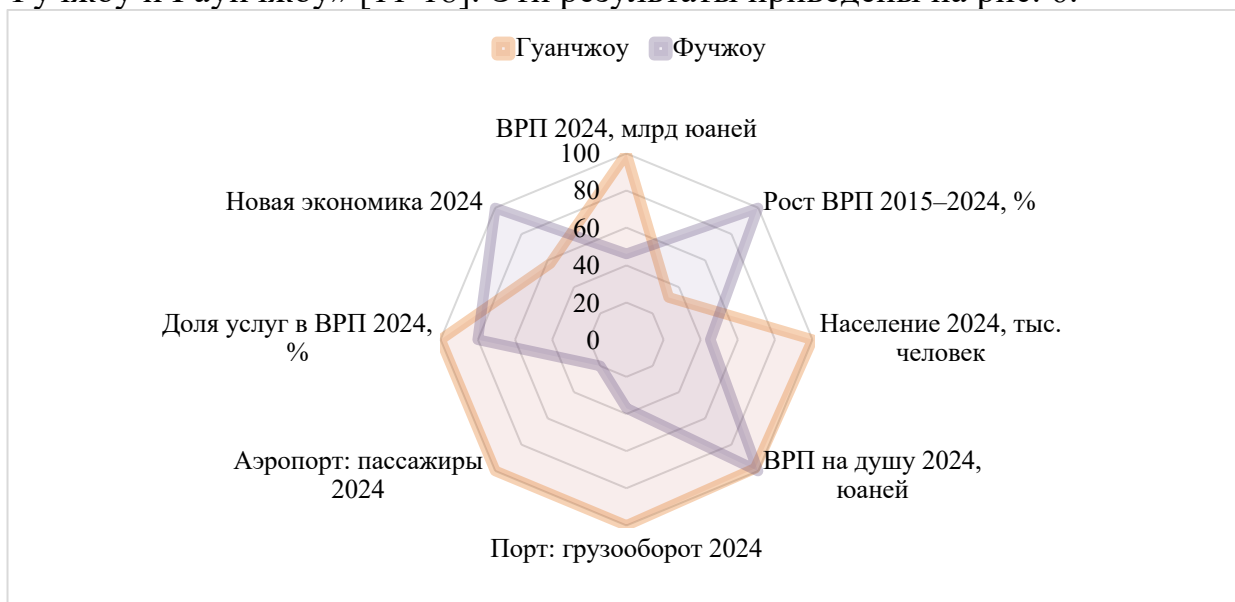


Рис. 6. Сравнительный профиль экономического развития Гуанчжоу и Фучжоу

Источник: составлено автором по данным [11–18]

Fig. 6. Comparative profile of economic development of Guangzhou and Fuzhou

Source: compiled by the author based on [11–18]

Заключение

За последние десять лет оба города усилились, но сделали это по-разному. Гуанчжоу нарастил и без того огромный масштаб, сохранил демографическую притягательность, укрепил портово-аэропортовый комплекс и перевёл городской рост в плоскость стратегических отраслей. Фучжоу вырос быстрее относительно собственной базы, усилил индустриально-морской профиль, получил мощный цифровой бренд и подошёл к 2026 году как к рубежу нового статуса.

Главный научный вывод состоит в том, что современная конкуренция китайских городов всё меньше сводится к простому сопоставлению ВРП. Важнее становится сочетание функций, а именно – кто контролирует транспортные ворота, кто удерживает население и таланты, кто формирует отрасль следующего цикла, кто способен связать локальную специализацию с национальной стратегией. В этом смысле Гуанчжоу и Фучжоу представляют две успешные, но разные модели городского продвижения в Китае середины 2020-х годов; это две различные формулы успеха в современной китайской экономике, где можно проследить путь масштабного глобального игрока против пути инновационного регионального лидера.

Литература

1. Хуан Ханьчэн. Китайская городская гонка : [12+] / Хуан Ханьчэн. Пекин : Восточное издательство, 2023. 12, 346 с. : ил., табл.; 23 см. (智谷趋势系列丛书).中国城市大角逐 / 黄汉城. 北京: 东方出版社, 2023.
2. Хуан Ханьчэн. Китайская городская структура // 微信读书. URL: <https://weread.qq.com/web/bookDetail/915327f0811e7ec51g01263d>.
3. Центр обследования Госстата КНР по г. Гуанчжоу 2015年广州市国民经济和社会发展统计公报 / 广州市统计局 // 广州市人民政府门户网站. URL: https://gz.gov.cn/zwgk/sjfb/tjgb/index_2.html.
4. Портал Народного правительства г. Гуанчжоу 2020年广州市国民经济和社会发展统计公报; 广州市第七次全国人口普查公报 / 广州市统计局, 国家统计局广州调查队 // 广州市人民政府门户网站. URL: https://www.gz.gov.cn/zwgk/sjfb/tjgb/content/post_7177238.html.
5. Статистическое бюро г. Гуанчжоу, 2023年广州市国民经济和社会发展统计公报 / 广州市统计局 / 广州市统计局, 国家统计局广州调查队 // 广州市统计局. 2024年4月2日. URL: http://tjj.gz.gov.cn/news_newtjdt/tpxw/content/post_9576627.html.
6. Статистическое бюро г. Гуанчжоу 2024年广州市国民经济和社会发展统计公报 / 广州市统计局. 2024年广州市国民经济和社会发展统计公报/

广州市统计局, 国家统计局广州调查队 // 广州市统计局. 2025年4月8日. URL: https://tjj.gz.gov.cn/gkmlpt/content/10/10203/post_10203416.html.

7. Официальный портал Народного правительства г. Гуанчжоу 2026年广州市政府工作报告 / 广州市人民政府; 2025广州经济的“稳”与“进”. 2026年广州市政府工作报告 / 广州市人民政府 // 广州市人民政府门户网站. 2026年2月3日. URL: https://www.gz.gov.cn/gkmlpt/content/10/10674/mpost_10674921.html.

8. Статистическое бюро г. Гуанчжоу, 2024年广州市国民经济和社会发展统计公报 (统计局发布版); 广州科技经费投入多项数据全国领先. 2024年广州市国民经济和社会发展统计公报 / 广州市统计局, 国家统计局广州调查队 // 广州市统计局. 2025年4月8日. URL: https://tjj.gz.gov.cn/gkmlpt/content/10/10203/post_10203416.html.

9. Гуанчжоуская таможня Народного правительства г. Гуанчжоу, 2024年广州外贸进出口增长3% 总值连续四年破万亿元 / 广州市人民政府, 广州海关消息. 2024年广州外贸进出口增长3% 总值连续四年破万亿元 // 广州市人民政府门户网站. 2025年1月26日. URL: https://www.gz.gov.cn/zt/gzydyl/jsxd/content/post_10097475.html.

10. Статистическое бюро г. Гуанчжоу, 2015年广州市人口规模及分布情况 / 广州市统计局. 2015年广州市人口规模及分布情况 / 广州市统计局 // 广州市统计局. 2016年4月26日. URL: http://tjj.gz.gov.cn/stats_newtjyw/tjsj/tjgb/qtgb/content/post_8540208.html.

11. Статистическое бюро г. Гуанчжоу. Статистический ежегодник Гуанчжоу 2025 - 2024年广州市人口规模及分布情况 / 广州市统计局. URL: http://tjj.gz.gov.cn/stats_newtjyw/tjsj/tjgb/qtgb/content/mpost_10186269.html.

12. Статистическое бюро г. Фучжоу, Центр обследования Госстата КНР по г. Фучжоу. 2015年福州市国民经济和社会发展统计公报 / 福州市统计局 / 福州市统计局, 国家统计局福州调查队 // 福州市人民政府. 2016年3月31日. URL: https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/tjxx/ndbg/201603/t20160331_141406.htm.

13. Статистическое бюро г. Фучжоу, Центр обследования Госстата КНР по г. Фучжоу 2020年福州市国民经济和社会发展统计公报; 福州市第七次全国人口普查公报 (第一号) / 福州市统计局, 国家统计局福州调查队 // 福州市人民政府. 2021年3月31日. URL: http://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/tjxx/tjtuj/202212/t20221208_4484534.htm.

14. Статистическое бюро г. Фучжоу, Центр обследования Госстата КНР по г. Фучжоу, 2023年福州市国民经济和社会发展统计公报; 2024年福州市国民经济和社会发展统计公报 / 福州市统计局 / 福州市统计局, 国家统计局福州调查队 // 福州市统计局. 2025年4月3日. URL: http://tjj.fuzhou.gov.cn/zzbz/tjxx/ndbg/202504/t20250403_4999354.htm.

15. Статистическое бюро г. Фучжоу, Центр обследования Госстата КНР по г. Фучжоу 2025年福州市经济运行情况 / 福州市统计局 / 福州市统计局 // 福州市统计局. 2026年1月31日. URL: http://tjj.fuzhou.gov.cn/zwgk/tjzl/tjxx/202601/t20260131_5279710.htm.

16. Предварительные статистические данные на 2025 г. оперативного мониторинга детализированных данных с разбивкой по отраслям (включая сельское хозяйство, промышленность, инвестиции, внешнюю торговлю, финансы, доходы населения и др.) «2025年福州市国民经济和社会发展统计公报» / 福州市统计局, 国家统计局福州调查队 // 福州市人民政府. 2026年4月14日. URL: https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/tjxx/ndbg/202604/t20260414_5308173.htm.

17. Сайт Правительства г. Фучжоу. 政府工作报告 (2025年); 政府工作报告 (2026年) / 福州市人民政府 / 福州市人民政府 // 福州市人民政府门户网站. 2025年1月13日. URL: https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/zfgzbg/202501/t20250113_4960274.htm.

18. Статистическое бюро г. Фучжоу. 2024 年福州市国民经济和社会发展统计公报: 对外贸易、港口与交通部分 / 福州市统计局, 国家统计局福州调查队 // 福州市人民政府. 2025年4月3日. URL: https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/tjxx/ndbg/202504/t20250403_4999354.htm.

19. Сайт Народного правительства г. Фучжоу (Официальная публикация на портале Народного правительства г. Фучжоу) 港口经济贡献率达14.5%, 货物吞吐量突破3.3亿吨福州港 / 福州市人民政府 // 福州市人民政府门户网站. 2024年11月12日. URL: https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/gzdt/rcyw/202411/t20241112_4924457.htm.

20. Сайт Народного правительства г. Фучжоу (Официальная публикация о выполнении целевых экономических показателей на портале Народного правительства г. Фучжоу) 福州机场年旅客吞吐量突破1500万人次 / 福州市人民政府 // 福州市人民政府门户网站. 2024年12月24日. URL: https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/gzdt/rcyw/202412/t20241224_4950318.htm.

References

1. Huang Hancheng. Chinese City Race : [12+] / Huang Hancheng. Beijing : Oriental Publishing House, 2023.12, 346 p. : ill., tab.; 23 cm.中国城市大角逐 / 黄汉城. 2023.
2. Huang Hancheng. Chinese urban structure // 微信读书. URL: <https://weread.qq.com/web/bookDetail/915327f0811e7ec51g01263d>.
3. The center of the state statistics service survey of China Guangzhou 2015 年广州市国民经济和社会发展统计公报 / 广州市统计局 // 广州市人民政府门户网站. URL: https://gz.gov.cn/zwgk/sjfb/tjgb/index_2.html.
4. The portal of the people's government of Guangzhou 2020年广州市国民经济和社会发展统计公报; 广州市第七次全国人口普查公报 / 广州市统计局, 国家统计局广州调查队 // 广州市人民政府门户网站. URL: https://www.gz.gov.cn/zwgk/sjfb/tjgb/content/post_7177238.html.
5. Statistical office of Guangzhou, 2023年广州市国民经济和社会发展统计公报 / 广州市统计局 / 广州市统计局, 国家统计局广州调查队 // 广州市统计局. 2024年4月2日. URL: http://tjj.gz.gov.cn/news_newtjdt/tpxw/content/post_9576627.html.
6. Statistical office of the Guangzhou 2024年广州市国民经济和社会发展统计公报 / 广州市统计局. 2024年广州市国民经济和社会发展统计公报/ 广州市统计局, 国家统计局广州调查队 // 广州市统计局. 2025年4月8日. URL: https://tjj.gz.gov.cn/gkmlpt/content/10/10203/post_10203416.html.
7. The official portal of the people's government of Guangzhou 2026年广州市政府工作报告 / 广州市人民政府; 2025广州经济的“稳”与“进”. 2026年广州市政府工作报告/ 广州市人民政府 // 广州市人民政府门户网站. 2026年2月3日. URL: https://www.gz.gov.cn/gkmlpt/content/10/10674/mpost_10674921.html.
8. Statistical office of Guangzhou, 2024年广州市国民经济和社会发展统计公报 (统计局发布版); 广州科技经费投入多项数据全国领先. 2024年广州市国民经济和社会发展统计公报/ 广州市统计局, 国家统计局广州调查队 // 广州市统计局. 2025年4月8日. URL: https://tjj.gz.gov.cn/gkmlpt/content/10/10203/post_10203416.html.
9. Guangzhou customs of the people's government of Guangzhou, 2024年广州外贸进出口增长3% 总值连续四年破万亿元 / 广州市人民政府, 广州海关消

息. 2024年广州外贸进出口增长3% 总值连续四年破万亿元 // 广州市人民政府门户网站. 2025年1月26日. URL:

https://www.gz.gov.cn/zt/gzydyl/jsxd/content/post_10097475.html.

10. Statistical office of Guangzhou, 2015年广州市人口规模及分布情况 / 广州市统计局. 2015年广州市人口规模及分布情况 / 广州市统计局 // 广州市统计局. 2016年4月26日. URL:

http://tjj.gz.gov.cn/stats_newtjyw/tjsj/tjgb/qtgb/content/post_8540208.html.

11. Guangzhou Statistical Bureau. Guangzhou Statistical Yearbook 2025-2024. URL:

http://tjj.gz.gov.cn/stats_newtjyw/tjsj/tjgb/qtgb/content/mpost_10186269.html.

12. Fuzhou Statistical Bureau, Fuzhou State Statistics Survey Center. 2015年福州市国民经济和社会发展统计公报 / 福州市统计局 / 福州市统计局, 国家统计局福州调查队 // 福州市人民政府. 2016年3月31日. URL: https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/tjxx/ndbg/201603/t20160331_141406.htm.

13. Statistical office of the city of Fuzhou, the Center of the state statistics service survey of China in the city of Fuzhou 2020年福州市国民经济和社会发展统计公报; 福州市第七次全国人口普查公报 (第一号) / 福州市统计局, 国家统计局福州调查队 // 福州市人民政府. 2021年3月31日. URL: http://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/tjxx/tjtuj/202212/t20221208_4484534.htm.

14. Statistical office of the city of Fuzhou, the Center of the state statistics service survey of China in the city of Fuzhou, 2023年福州市国民经济和社会发展统计公报; 2024年福州市国民经济和社会发展统计公报 / 福州市统计局 / 福州市统计局, 国家统计局福州调查队 // 福州市统计局. 2025年4月3日. URL: http://tjj.fuzhou.gov.cn/zzbz/tjxx/ndbg/202504/t20250403_4999354.htm.

15. Statistical office of the city of Fuzhou, the Center of the state statistics service survey of China in the city of Fuzhou 2025年福州市经济运行情况 / 福州市统计局 / 福州市统计局 // 福州市统计局. 2026年1月31日. URL: http://tjj.fuzhou.gov.cn/zwgk/tjzl/tjxx/202601/t20260131_5279710.htm.

16. Preliminary statistics to 2025 operational monitoring detailed data by industry (including agriculture, industry, investment, foreign trade, Finance, incomes, etc.) "2025年福州市国民经济和社会发展统计公报" / 福州市统计局, 国家统计局福州调查队 // 福州市人民政府. 2026年4月14日. URL: https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/tjxx/ndbg/202604/t20260414_5308173.htm.

17. Website of the Fuzhou City Government. 政府工作报告（2025年）；政府工作报告（2026年） / 福州市人民政府 / 福州市人民政府 // 福州市人民政府门户网站. 2025年1月13日. URL:

https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/zfgzbg/202501/t20250113_4960274.htm.

18. Statistical office of the city of Fuzhou. 2024 年福州市国民经济和社会发展统计公报: 对外贸易、港口与交通部分 / 福州市统计局, 国家统计局福州调查队 // 福州市人民政府. 2025年4月3日. URL:

https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/tjxx/ndbg/202504/t20250403_4999354.htm .

19. Website of the Fuzhou People's Government (Official publication on the portal of the Fuzhou People's Government) 港口经济贡献率达14.5%，3.3亿吨福州港 / 福州市人民政府 // 福州市人民政府门户网站. 2024年11月12日. URL: https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/gzdt/rcyw/202411/t20241112_4924457.htm.

20. The website of the people's government of the city of Fuzhou (the Official publication for the implementation of targeted economic indicators on the portal of the people's government of the city of Fuzhou) 福州机场年旅客吞吐量突破1500万人次 / 福州市人民政府 // 福州市人民政府门户网站. 2024年12月24日. URL: https://www.fuzhou.gov.cn/zwgk/gzdt/rcyw/202412/t20241224_4950318.htm.

© Бруй А.Е., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

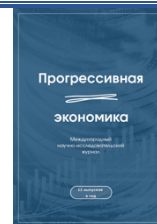
№ 5 / 2026 [https://progressive-economy.ru/vypusk_1/skrytye-izderzhki-cifrovoj-nezrelosti-finansovyh-proцessov-promyshlennogo-predpriyatiya/](https://progressive-economy.ru/vypusk_1/skrytye-izderzhki-cifrovoj-nezrelosti-finansovyh-proცessov-promyshlennogo-predpriyatiya/)

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.45:658.15:004.9

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_471



СКРЫТЫЕ ИЗДЕРЖКИ ЦИФРОВОЙ НЕЗРЕЛОСТИ ФИНАНСОВЫХ ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Чернышов М.Ю., преподаватель кафедры «Экономика и управление»,

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского,

г. Калуга, Россия

248023, г. Калуга, ул. Степана Разина, 26

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8586-8390>

e-mail: chernyshowmy@gmail.com

Аннотация. На промышленных предприятиях цифровое сопровождение финансовых процессов нередко остаётся фрагментарным: при наличии информационных систем сохраняются ручные операции, повторный ввод данных, внесистемные согласования и постфактум-корректировки. В результате часть потерь не отражается в учёте как прямые расходы, однако проявляется в увеличении сроков согласования платежей, закрытия отчётных периодов, подготовки бюджетных решений и формирования управленческой отчётности, а также в снижении качества данных и росте трудоёмкости финансовой функции. Проблема исследования состоит в отсутствии экономически ориентированного инструментария для выявления и интерпретации таких потерь. Цель статьи заключается в разработке экономической интерпретации цифровой незрелости финансовых процессов промышленного предприятия, классификации связанных с ней скрытых издержек и принципов их включения в систему оценки цифровой зрелости. Научная новизна состоит в уточнении содержания цифровой незрелости как экономически значимого состояния финансового процесса, проявляющегося в скрытых издержках и допускающего диагностику на основе измеримых индикаторов. Методологическую основу исследования составили системный, сравнительный и структурно-функциональный анализ, процессный подход и институциональная трактовка издержек. В результате предложено определение цифровой незрелости финансовых процессов, раскрыт механизм возникновения и накопления скрытых издержек в сквозном контуре финансового управления, разработана их классификация по пяти группам: транзакционные, временные, информационные, контрольные и координационные издержки. Также предложен коэффициент скрытых издержек цифровой незрелости, предназначенный для экономической корректировки формальной оценки цифровой зрелости. Практическая значимость связана с возможностью диагностики бюджетирования, казначейства,

управленческой отчётности и финансового контроля. Перспективы дальнейших исследований заключаются в эмпирической апробации коэффициента и калибровке его весов для различных подпроцессов финансового цикла.

Ключевые слова: цифровая незрелость, цифровая зрелость, финансовые процессы, промышленное предприятие, скрытые издержки, транзакционные издержки.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Чернышов М.Ю. Скрытые издержки цифровой незрелости финансовых процессов промышленного предприятия // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 471–492. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_471.

Статья поступила в редакцию: 21.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 25.05.2026 г. Принята к публикации: 29.05.2026 г.

HIDDEN COSTS OF DIGITAL IMMATURITY IN THE FINANCIAL PROCESSES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

*Chernyshov M.Y., Lecturer at the Department of Economics and Management,
Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia
26 Stepan Razin Street, Kaluga, 248023, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8586-8390>
e-mail: chernyshowmy@gmail.com*

Abstract. At industrial enterprises, digital support for financial processes often remains fragmented: even when information systems are available, manual operations, repeated data entry, out-of-system approvals, and ex post corrections persist. As a result, part of the losses is not recorded as direct accounting expenses, but appears in longer payment approval periods, longer period-end closing cycles, delays in preparing budget decisions and management reporting, as well as in lower data quality and higher labor intensity of the financial function. The research problem lies in the lack of economically oriented tools for identifying and interpreting such losses. The purpose of the article is to develop an economic interpretation of the digital immaturity of financial processes in an industrial enterprise, to classify the related hidden costs, and to define principles for their inclusion in the system of digital maturity assessment. The scientific novelty consists in clarifying digital immaturity as an economically significant state of a financial process that manifests itself through hidden costs and can be diagnosed using measurable indicators. The methodology is based on systems, comparative, and structural-functional analysis, the process approach, and the institutional interpretation of costs. The results include a definition of digital immaturity of financial processes, a mechanism explaining the emergence and accumulation of hidden costs within the end-to-end financial management contour, and a five-part classification of such costs: transaction, time, information, control, and coordination costs. The article also proposes a coefficient of hidden costs of digital immaturity intended for the economic adjustment of formal digital maturity scores. The practical implications are related to diagnosing budgeting, treasury, management reporting, and financial control processes. Further research should focus on empirical testing of the proposed coefficient and calibration of its weights for different subprocesses of the financial cycle.

Keywords: digital immaturity, digital maturity, financial processes, industrial enterprise, hidden costs, transaction costs.

JEL classification: L60, D23, O33, M15.

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

For citation: Chernyshov M.Y. (2026). Skrytye izderzhki tsifrovoy nezrelosti finansovykh protsessov promyshlennogo predpriyatiya [Hidden costs of digital immaturity in the financial processes of an industrial enterprise]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 471–492. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_471. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 21/04/2026. Approved after review: 25/05/2026. Accepted for publication: 29/05/2026.

Введение

Финансовые процессы промышленного предприятия связаны не только с учётом и отчётностью, но и с бюджетированием, движением денежных средств, договорными обязательствами, закупками, производственным планированием и внутренним контролем. Поэтому цифровизация таких процессов должна оцениваться не по факту наличия информационных систем, а по тому, снижает ли она издержки согласования, обработки данных, контроля и межфункционального взаимодействия.

Статистические данные подтверждают неоднородность цифровизации крупных и средних организаций. По данным статистического сборника НИУ ВШЭ «Индикаторы цифровой экономики: 2026», ERP-системы используют 17,9% организаций, CRM-системы – 18,7%, HRIS-системы – 18,9%, системы проектирования и моделирования CAD/CAE/CAM/CAO – 13,4%. В обрабатывающей промышленности показатели выше, однако использование цифровых систем также остаётся ограниченным: ERP-системы применяют 35,1% организаций, CRM-системы – 24,2%, HRIS-системы – 26,0%, CAD/CAE/CAM/CAO – 32,4% [1, с. 244]. Сопоставление с данными сборника «Индикаторы цифровой экономики: 2025» позволяет говорить о сохранении неоднородности [2, с. 189]. Эти данные за предыдущие два года указывают на то, что значительная часть промышленных предприятий всё ещё сохраняет предпосылки неполной цифровой связности управленческих, производственных и финансовых процессов для большинства российских предприятий.

Практика цифровой трансформации промышленных предприятий показывает, что внедрение цифровых инструментов само по себе не гарантирует повышения эффективности. К числу значимых барьеров относятся недостаточное финансирование, риски информационной безопасности, дефицит цифровых компетенций, недостаточная цифровая зрелость текущих процессов, внутреннее сопротивление изменениям,

недостаточная осведомлённость руководителей и неопределённость цифровых стандартов [3]. Следовательно, результат цифровизации зависит не только от наличия программных решений, но и от качества организации бизнес-процессов, управленческой вовлечённости и способности предприятия встроить цифровые инструменты в устойчивый контур принятия решений.

Особое значение для настоящего исследования имеет проблема информационных издержек. Н.М. Светлов анализирует причины и следствия их недооценки и показывает, что неполный учёт таких издержек может приводить к искажению оценки экономического эффекта цифровизации [4]. В настоящей статье этот вывод используется применительно к финансовым процессам промышленного предприятия. Сбор, перенос, сверка, согласование и представление данных требуют рабочего времени сотрудников, создают дополнительные циклы проверки и могут увеличивать длительность финансовых операций. Поскольку такие затраты не всегда выделяются в учёте как самостоятельные расходы, они рассматриваются как один из источников скрытых издержек цифровой незрелости.

Проблема исследования состоит в том, что даже при наличии цифровых инструментов финансовый процесс может сохранять ручные операции, дублирование данных, задержки согласований, повторные проверки и слабые зоны контроля. В этом случае возникает особое состояние – цифровая незрелость финансовых процессов. Его анализ позволяет выявить не только недостаточный уровень цифровизации, но и экономическую цену этого состояния, выраженную в скрытых издержках.

Объектом исследования являются финансовые процессы промышленного предприятия. Предметом исследования выступают скрытые издержки, возникающие вследствие их цифровой незрелости. Цель статьи заключается в разработке экономической интерпретации цифровой незрелости финансовых процессов промышленного предприятия, классификации связанных с ней скрытых издержек и обосновании принципов включения их в систему оценки цифровой зрелости. Такой подход позволяет рассматривать цифровизацию финансовых процессов не только как технологическую задачу, но и как экономическую проблему выявления, классификации и последующей оценки скрытых издержек.

Обзор литературы

В научной литературе цифровая зрелость промышленного предприятия чаще рассматривается как достигнутый уровень цифровизации и цифровой трансформации. А.В. Бабкин, П.А. Михайлов, Е.В. Шкарупета и К.Б. Гаев определяют цифровую зрелость предприятия как характеристику, отражающую успешность процессов цифровизации или цифровой трансформации, и связывают её с уровнем цифровизации бизнес-процессов и динамикой развития цифровой среды предприятия [5]. В другой работе А.В. Бабкин, Е.В. Шкарупета, Т.А. Гилева, Ю.С. Положенцева и Л. Чэнь

анализируют уже не только общий уровень зрелости, но и разрывы цифровой зрелости промышленных предприятий [6]. Значительный вклад в разработку методов оценки цифровой зрелости внесён Т.А. Гилевой [7]. Е.В. Попов, В.Л. Симонова и В.В. Черепанов раскрывают уровневую логику цифровой зрелости промышленного предприятия [8]. Е.В. Шкарупета рассматривает практические аспекты оценки цифровой зрелости в условиях пилотирования цифровых сервисов ГИСП [9], а А.А. Афанасьев – цифровую зрелость промышленного производства в контексте цифровой трансформации [10]. Эти исследования создают основу для диагностики цифрового развития промышленности. Вместе с тем цифровая незрелость в них, как правило, не выделяется как самостоятельный объект экономического анализа.

Отдельное направление исследований связано с цифровой готовностью предприятия. М.П. Галимова рассматривает готовность российских предприятий к цифровой трансформации через организационные драйверы и барьеры [11]. О.И. Долганова и Е.А. Деева анализируют проблемы и инструменты диагностики готовности компании к цифровым преобразованиям [12], а Е.Д. Вайсман и А.Е. Коротовских предлагают методический подход к оценке готовности промышленного предприятия к цифровой трансформации [13]. В этих работах акцент сделан не столько на достигнутом качестве цифрового развития, сколько на предпосылках перехода к цифровым решениям: организационных условиях, ресурсах, барьерах, компетенциях и управленческой готовности к изменениям.

Вместе с тем И.Н. Краковская, Ю.В. Корокошко и Ю.Ю. Слушкина отмечают отсутствие единообразного понимания содержания цифровой зрелости и цифровой готовности, их взаимосвязи, различий и определяющих факторов [14]. Цифровая готовность характеризует наличие предпосылок для изменений, цифровая зрелость – достигнутое качество цифрового развития, тогда как цифровая незрелость финансового процесса фиксирует дефекты его фактического исполнения. В таком понимании цифровая незрелость рассматривается не как простое отсутствие цифровой зрелости, а как состояние, при котором фрагментарность цифрового сопровождения порождает скрытые издержки: дополнительные трудозатраты, задержки согласований, ошибки данных, повторные проверки и избыточную координацию.

Ограничения действующих моделей оценки цифровой зрелости раскрыты в исследовании В.В. Курлова, М.А. Косухиной и А.В. Курлова. Авторы указывают, что большинство таких моделей базируется на экспертной оценке, что усиливает субъективность результатов [15]. Для анализа финансовых процессов это имеет прямое значение. Анкетная или экспертная оценка может подтвердить наличие цифровых систем, но не показать, сколько раз финансовый документ возвращался на доработку, где возникало дублирование данных, почему согласование платежа занимало избыточное

время и какие контрольные действия выполнялись вручную. Между тем цифровая незрелость проявляется именно в подобных операционных деталях.

Ближе всего к предмету настоящей статьи находится блок исследований, посвящённых цифровизации финансового менеджмента и финансовых результатов. Н.Е. Булетова, Е.В. Кособокова и С.В. Кулибаба связывают цифровизацию управления финансовыми ресурсами фирмы с изменением процедур планирования, организации потоков и контроля [16]. В.А. Черкасова и Г.А. Слепушенко рассматривают влияние цифровизации бизнеса на финансовые показатели российских компаний [17], а С.А. Дьяков, И.И. Михлева и С.Э. Маджуга показывают значение цифровых технологий для управления и оценки финансовых рисков предприятия [18]. Этот блок исследований подтверждает, что финансовые процессы нельзя сводить к учётной функции: они включены в управление ресурсами, рисками и результатами предприятия. Однако цена недостаточной цифровизации финансовых процессов – дополнительные трудозатраты на ручное выполнение операций, задержки, ошибки данных и избыточный контроль – обычно не выделяется как самостоятельный объект анализа.

Теоретическая основа анализа скрытых издержек цифровой незрелости связана с более широкой логикой институциональной экономики, в рамках которой издержки рассматриваются не только как прямые денежные расходы, но и как затраты поиска, передачи, проверки, согласования и контроля информации. Для финансового процесса промышленного предприятия это особенно важно, поскольку значительная часть экономических потерь возникает не в форме отдельной статьи затрат, а в виде дополнительных трудозатрат, задержек, повторных операций, исправления ошибок и усиления контрольных процедур. Следовательно, скрытые издержки цифровой незрелости могут быть интерпретированы как экономическое выражение тех организационно-информационных разрывов, которые сохраняются внутри финансового процесса при фрагментарной цифровизации.

Экономическое основание для изучения скрытых издержек даёт теория транзакционных издержек в приложении к цифровой трансформации. С.В. Шкодинский и А.А. Гайнитдинов рассматривают транзакционные издержки как затраты, возникающие в процессе заключения, исполнения и контроля договорных отношений между экономическими агентами [19]. Для промышленного предприятия этот подход применим не только к внешним контрактам, но и к внутренним финансовым процедурам. Авторы отдельно подчёркивают, что в сложных корпоративных структурах координация между подразделениями требует значительных ресурсов на согласование, передачу информации и контроль исполнения решений [19]. Именно эти ресурсы образуют часть скрытых издержек цифровой незрелости финансовых процессов.

Зарубежные исследования также показывают, что оценка цифровой зрелости предприятий не имеет единой методической основы. J. Brodny и M. Tutak оценивают цифровую зрелость предприятий стран Центральной и Восточной Европы на основе системы детерминант и многокритериальных методов, что подтверждает возможность количественной диагностики цифрового развития, но сохраняет акцент на уровне предприятия в целом, а не на скрытых потерях отдельного финансового процесса [20]. В. Cognet, J.-P. Pernot, L. Rivest и С. Danjou, сравнивая модели оценки цифровой зрелости, указывают на неоднородность показателей и затруднённую сопоставления моделей между собой [21]. Для настоящего исследования это важно, поскольку универсальная модель цифровой зрелости не всегда позволяет выявить дефекты конкретного финансового процесса: ручные операции, задержки согласований, расхождения данных и дополнительные контрольные действия.

В зарубежной литературе цифровизация рассматривается не только как технологическое изменение, но и как фактор трансформации управленческих и финансовых процессов. Е. Calderon-Monge и D. Ribeiro-Soriano в систематическом обзоре показывают, что цифровизация затрагивает менеджмент, финансы, учёт и организационные процессы [22]. L. Guo и L. Xu на материале производственного сектора Китая анализируют влияние цифровой трансформации на результативность фирм [23], а С. Dai и J. Fang связывают цифровую трансформацию производственных предприятий с нефинансовыми результатами, включая качество внутреннего контроля и управление оборотным капиталом [24]. Эти работы усиливают аргумент настоящей статьи: если зрелая цифровизация связана с ростом управляемости, качества контроля и результативности, то цифровая незрелость может рассматриваться как источник обратного эффекта – скрытых издержек, возникающих из-за задержек, ошибок данных, слабой прослеживаемости и избыточных проверок в ручном режиме.

Анализ литературы показывает, что цифровая зрелость, цифровая готовность, цифровизация финансового менеджмента и влияние цифровизации на издержки получили заметное отражение в отечественных и зарубежных исследованиях. Однако цифровая незрелость финансовых процессов пока не раскрыта как экономическая категория, связанная со скрытыми издержками ручных операций, задержек, ошибок данных, избыточного контроля и слабой координации. В этом состоит исследовательский разрыв, на восполнение которого направлена настоящая статья.

Материалы и методы

Методология исследования построена на процессно-экономическом подходе. Финансовый процесс рассматривается не как набор отдельных операций бухгалтерии или казначейства, а как движение финансовых данных, документов, обязательств и решений между подразделениями промышленного предприятия.

Материалами исследования выступили публикации российских и зарубежных авторов, посвящённые цифровой зрелости промышленных предприятий, цифровой готовности, цифровизации финансового менеджмента, транзакционным и информационным издержкам. Дополнительно использованы статистические данные НИУ ВШЭ о распространении цифровых технологий в крупных и средних организациях.

Теоретической базой стали публикации из российских и зарубежных рецензируемых научных журналов, в которых раскрываются три группы вопросов: оценка цифровой зрелости промышленного предприятия, цифровизация финансового менеджмента и влияние цифровой трансформации на издержки согласования, контроля и документооборота. Сопоставление этих работ позволило выделить исследовательский разрыв: цифровая зрелость обычно описывается как достигнутое состояние, тогда как цифровая незрелость финансового процесса редко рассматривается через конкретные экономические потери.

В работе использованы системный анализ, сравнительный анализ, структурно-функциональный анализ и классификация. Системный анализ применён для рассмотрения финансового процесса во взаимосвязи с закупками, производством, складом, договорной работой и управленческой отчётностью. Сравнительный анализ позволил разграничить цифровую готовность, цифровую зрелость и цифровую незрелость. Структурно-функциональный анализ использован для определения тех участков финансового процесса, где возникают скрытые издержки.

Классификация скрытых издержек цифровой незрелости построена исходя из того, в какой части финансового процесса возникает дополнительная экономическая нагрузка при компенсации цифрового разрыва. Такая нагрузка может проявляться в увеличении трудозатрат на ручную обработку и согласование документов, удлинении цикла прохождения финансовой операции, снижении качества и достоверности данных, росте объёма дополнительных проверок, а также в усложнении взаимодействия финансовой службы с производственными, снабженческими и иными подразделениями предприятия. На этой основе выделены пять групп скрытых издержек: транзакционные, временные, информационные, контрольные и координационные. Предложенное основание классификации позволяет связать дефект цифровой организации финансового процесса с его экономическим последствием и возможным индикатором оценки.

Результаты и обсуждение

Под цифровой незрелостью финансовых процессов промышленного предприятия предлагается понимать такое состояние бюджетирования, казначейских операций, финансового контроля, формирования управленческой отчётности и аналитических процедур, при котором цифровые решения отсутствуют либо внедрены фрагментарно, не образуют сквозного и согласованного контура движения финансовых данных, документов и управленческих решений, а устойчивость процесса поддерживается за счёт регулярных ручных действий, дублирования операций, многократных согласований и постфактум-корректировок.

При таком подходе цифровая незрелость финансового процесса рассматривается не только как описательная характеристика состояния автоматизации, но и как экономически значимая категория. Это обусловлено тремя обстоятельствами. Во-первых, она отражает способ использования ресурсов финансовой функции: рабочего времени сотрудников, управленческого внимания, контрольных процедур и информационной инфраструктуры. Во-вторых, её проявления имеют выраженное экономическое содержание, поскольку приводят к росту трудоёмкости операций, задержкам управленческих решений, снижению качества данных, избыточным проверкам и дополнительным согласованиям. В-третьих, цифровая незрелость может быть диагностирована через систему измеримых индикаторов: длительность цикла согласования, долю ручных операций, число корректировок, количество расхождений при сверке, долю операций без сквозного цифрового следа. Поэтому речь идёт не просто о низком уровне цифровизации, а о таком состоянии финансового процесса, которое порождает экономически интерпретируемые и потенциально измеримые потери.

Данное определение принципиально шире простой констатации низкого уровня автоматизации. Не всякая ручная операция свидетельствует о цифровой незрелости. Такое понимание позволяет развести три близкие, но не совпадающие категории: цифровую готовность, цифровую незрелость и цифровую зрелость. Первая описывает предпосылки изменений, вторая – текущую дефектную конфигурацию процесса, третья – целевое качественное состояние. Разграничение указанных категорий представлено в таблице 1.

Отсюда следует важный вывод: цифровая незрелость не является лишь низшей ступенью цифровой зрелости в линейной шкале. Она представляет собой экономически неблагоприятное состояние процесса, при котором предприятие уже несёт потери, хотя формально может располагать электронным документооборотом, учётной системой, корпоративной платформой или отдельными автоматизированными модулями.

Таблица 1

Соотношение понятий цифровой готовности, цифровой незрелости и цифровой зрелости финансового процесса

Table 1

Relationship between digital readiness, digital immaturity and digital maturity of a financial process

Категория	Содержательный акцент	Типичный признак	Экономическая интерпретация
Цифровая готовность	Наличие ресурсов, компетенций, регламентов и управленческого намерения к преобразованиям	Есть стратегия, ответственные лица, базовая инфраструктура, кадровая и организационная база	Потенциал для запуска изменений, но не доказательство качества текущего процесса
Цифровая незрелость	Фактическое состояние процесса, в котором цифровые разрывы компенсируются ручными действиями	Несвязанные системы, множественный ввод данных, согласование вне системы, регулярные исправления после исполнения	Источник скрытых издержек, замедления оборота и снижения качества финансовых решений
Цифровая зрелость	Сквозной, прослеживаемый, согласованный и управляемый на основе данных финансовый процесс	Единая логика данных, автоматизированные проверки, прозрачный маршрут операции, короткий цикл, низкая доля исправлений	Высокое качество процесса при минимизации скрытых издержек и снижении стоимости финансовой функции

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Скрытые издержки цифровой незрелости – это латентные потери труда, времени, качества информации, управленческой точности и межфункционального взаимодействия, которые не локализуются в отдельной статье бюджета, но проявляются в удорожании финансовой функции, задержке решений, искажении данных и снижении экономической эффективности предприятия. Для иллюстрации механизма возникновения скрытых издержек целесообразно рассматривать не отдельную бухгалтерскую или казначейскую операцию, а сквозной финансовый процесс промышленного предприятия. Такой процесс включает бюджетирование, подготовку и проверку финансовых данных, согласование решения, исполнение платежа или иного финансового обязательства, последующий контроль, управленческую отчетность и анализ отклонений.

Именно на переходах между этими стадиями цифровая незрелость проявляется наиболее заметно. Если данные передаются вручную, бюджетные лимиты не синхронизированы, маршруты согласования непрозрачны, а контроль выполняется после возникновения ошибки, финансовый процесс начинает воспроизводить дополнительные трудозатраты и задержки. Данные потери не всегда фиксируются как самостоятельные расходы, но увеличивают стоимость финансовой функции предприятия. Логика возникновения и накопления таких потерь представлена на рисунке 1.

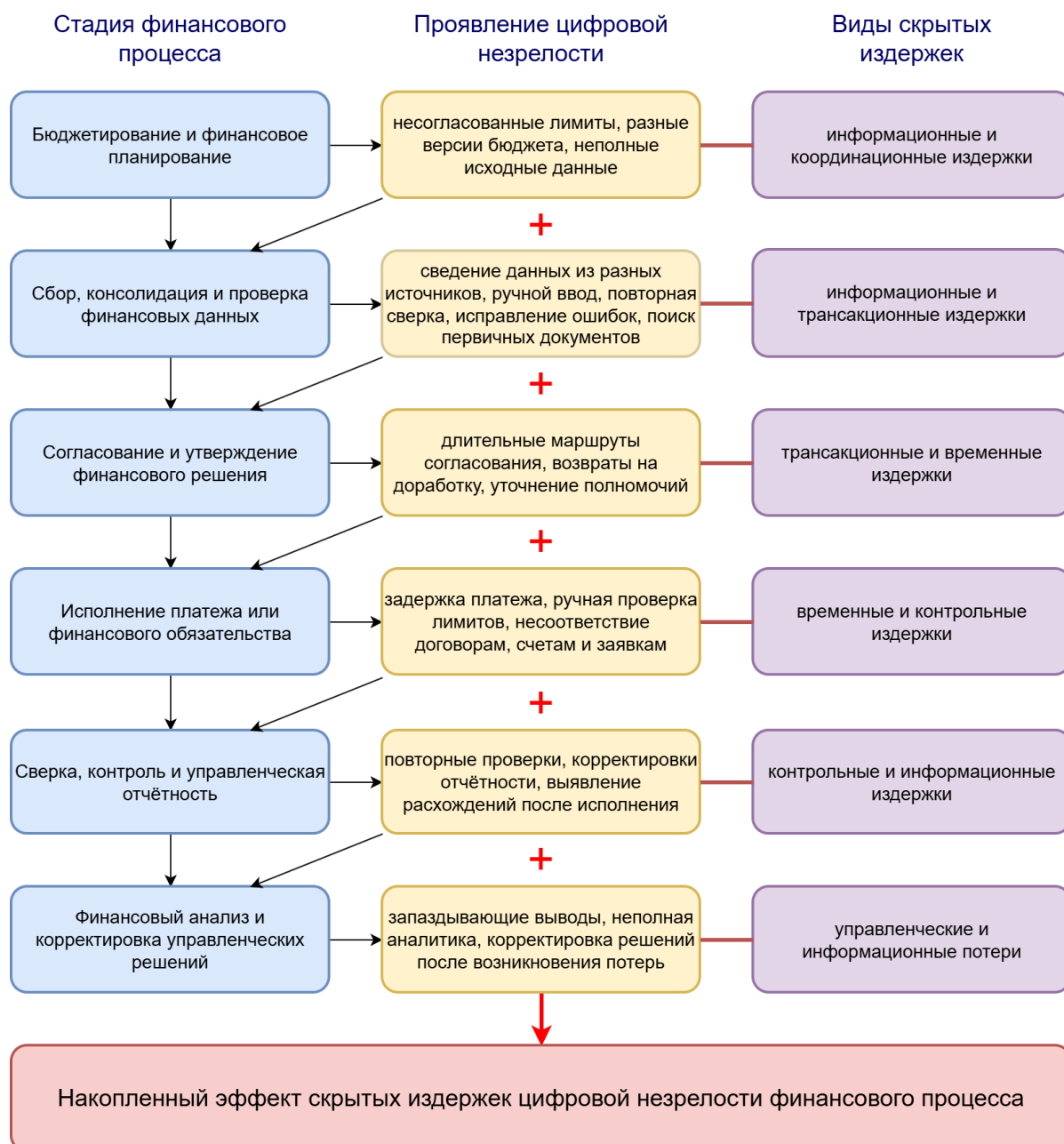


Рис. 1. Механизм возникновения и накопления скрытых издержек цифровой незрелости финансового процесса

Источник: составлено автором

Fig. 1. Mechanism of emergence and accumulation of hidden costs of digital immaturity of a financial process

Source: compiled by the author

Представленный механизм показывает, что скрытые издержки цифровой незрелости возникают не в одной точке финансового процесса, а на стыках его стадий. Несогласованность данных на ранних этапах приводит к дополнительным сверкам, возвратам документов, задержкам согласования и усилению ручного контроля на последующих этапах. Поэтому цифровая

незрелость имеет накопительный характер: каждая следующая стадия не только выполняет собственную функцию, но и компенсирует дефекты предыдущей. Экономическое содержание цифровой незрелости раскрывается через пять групп скрытых издержек. Классификация скрытых издержек цифровой незрелости приведена в таблице 2.

Таблица 2

**Виды скрытых издержек цифровой незрелости финансовых процессов
промышленного предприятия**

Table 2

**Types of hidden costs of digital immaturity of financial processes of an
industrial enterprise**

Вид скрытых издержек	Проявление в финансовом процессе	Экономическое последствие	Возможный индикатор
Трансакционные	Многократный ввод одних и тех же реквизитов; согласование заявок на оплату через несколько каналов; ручной обмен данными между финансами, снабжением и производством	Рост трудоёмкости одной финансовой операции; удорожание документооборота; увеличение вероятности ошибок и санкций	Среднее число согласовательных действий на одну операцию; доля документов, обработанных вручную; трудозатраты на одну заявку
Временные	Задержки закрытия периода; медленное формирование отчётности; длительное утверждение платёжного календаря; ожидание подтверждений	Замедление оборота денежных средств; потеря скидок за досрочную оплату; отложенные управленческие решения; временная блокировка оборотного капитала	Длительность цикла согласования; число дней на закрытие периода; доля просроченных финансовых заявок
Информационные	Расхождения между учётными контурами; наличие параллельных версий бюджета и отчётов; постфактум-корректировки показателей	Ошибки прогноза ликвидности; избыточные резервы ликвидности; искажение план-факт анализа; падение качества решений	Число расхождений при сверке; доля исправленных записей; ошибка прогноза денежных потоков
Контрольные	Отсутствие цифрового следа операции; слабые автоматические проверки; ручной контроль лимитов и полномочий	Рост издержек внутреннего контроля и аудита; увеличение числа невыявленных отклонений; усиление риска оппортунистического поведения и злоупотреблений	Доля операций без сквозного журнала событий; число отклонений, выявленных постфактум; объем корректировок по итогам контроля
Координационные	Несо согласованность финансовых планов с производственными и снабженческими графиками; многократное пересогласование бюджета; ручное увязывание данных подразделений	Дублирование функций; конфликты между графиком платежей и потребностями производства; дополнительные итерации планирования	Число версий бюджета; количество повторных согласований; время межфункциональной увязки данных

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Предлагаемая классификация важна по двум причинам. С одной стороны, она переводит цифровую незрелость в измеряемую экономическую форму. С другой стороны, она показывает, что речь идёт не только о классических транзакционных издержках. Внутри финансового процесса предприятие теряет одновременно скорость, качество данных, управленческую прозрачность и согласованность действий.

Практическая направленность предложенной классификации состоит в том, что она переводит цифровую незрелость финансовых процессов из общей характеристики в инструмент диагностики конкретных потерь. Каждая группа скрытых издержек связывает дефект финансового процесса, его экономическое последствие и возможный измеритель. Благодаря этому классификация может использоваться финансовой службой, контроллингом и внутренним аудитом для выявления проблемных участков бюджетирования, казначейства, управленческой отчётности и финансового контроля. В прикладном плане она позволяет определить, какие именно издержки должны снижаться в результате повышения цифровой зрелости финансового процесса.

Тем самым классификация выполняет не только описательную, но и измерительную функцию. Она задаёт переход от качественного утверждения о наличии цифровой незрелости к экономической диагностике её последствий. Если для каждой группы скрытых издержек определить набор индикаторов, нормативные значения и способ нормирования, то цифровая незрелость может быть выражена не только как характеристика состояния процесса, но и как величина экономической нагрузки, снижающей фактический уровень цифровой зрелости.

Существующие методики оценки цифровой зрелости обычно учитывают наличие цифровой инфраструктуры, автоматизацию отдельных функций, использование корпоративных систем, цифровой паспорт или анкетные оценки. Эти инструменты полезны, но они показывают преимущественно формальную сторону вопроса. Между формально высокой цифровой зрелостью и экономически качественным процессом может сохраняться значительный разрыв.

Чтобы этот разрыв стал измеримым, предлагается использовать коэффициент скрытых издержек цифровой незрелости финансового процесса:

$$K_{\text{цн}} = \sum_{i=1}^5 W_i I_i,$$

где $K_{\text{цн}}$ – коэффициент скрытых издержек цифровой незрелости; I_i – нормированный показатель скрытых издержек по i -й группе; W_i – вес соответствующей группы скрытых издержек в конкретном финансовом

процессе; i – группа скрытых издержек: транзакционные, временные, информационные, контрольные и координационные.

Для обеспечения сопоставимости все показатели I_i нормируются в интервале от 0 до 1, где 0 означает отсутствие или минимальное проявление соответствующего вида скрытых издержек, а 1 – максимально выраженное проявление данного вида издержек в анализируемом процессе. Нормирование может выполняться по внутренним нормативам предприятия, целевым значениям процесса, историческим данным или отраслевым ориентирам. Например, для показателей, где рост значения означает ухудшение процесса, может применяться нормирование по отношению фактического значения к предельному или нормативному уровню. Для показателей, где рост значения отражает улучшение процесса, используется обратная логика нормирования.

Веса W_i отражают значимость соответствующей группы скрытых издержек для конкретного финансового подпроцесса. Они должны быть неотрицательными и в сумме быть равны 1:

$$\sum_{i=1}^5 W_i = 1, W_i \geq 0.$$

На предварительном этапе диагностики возможно использование равных весов. При более глубокой оценке веса целесообразно устанавливать с учётом специфики подпроцесса. Для казначейства больший вес могут получать временные и контрольные издержки; для бюджетирования – координационные и информационные; для управленческой отчётности – информационные и временные. В дальнейшем веса могут уточняться с использованием экспертной оценки либо методов статистического анализа накопленных данных цифрового следа финансовых операций. Значение $K_{цн}$ также находится в интервале от 0 до 1. Чем ближе коэффициент к 0, тем меньше скрытые потери, связанные с цифровой незрелостью финансового процесса. Чем ближе коэффициент к 1, тем выше нагрузка скрытых издержек и тем сильнее формальная оценка цифровой зрелости должна корректироваться в сторону снижения.

Экономически скорректированная цифровая зрелость финансового процесса может быть выражена следующим образом:

$$Z_{эф} = Z_{форм} \times (1 - K_{цн}),$$

где $Z_{форм}$ – формальная оценка цифровой зрелости по действующей модели; $Z_{эф}$ – оценка цифровой зрелости, скорректированная на скрытые издержки цифровой незрелости.

Данная формула применима в том случае, если формальная оценка цифровой зрелости выражена в количественной шкале. Если $Z_{\text{форм}}$ задана в интервале от 0 до 1, то $Z_{\text{эф}}$ сохраняет тот же диапазон. Если предприятие использует шкалу от 0 до 100 баллов, формула также может быть применена без изменения логики расчёта, поскольку $K_{\text{цн}}$ является безразмерным корректирующим коэффициентом. Если же цифровая зрелость задана качественно, например в виде уровней, её необходимо предварительно перевести в числовую шкалу.

Практический смысл формулы состоит в том, что она позволяет уменьшить формальную оценку цифровой зрелости на величину скрытых потерь, сохраняющихся внутри финансового процесса. Предприятие может демонстрировать высокий формальный показатель цифровой зрелости, но при этом нести существенные скрытые потери из-за повторного ввода данных, внесистемных согласований, медленного закрытия периода и слабой сквозной прослеживаемости операций. В таком случае реальное качество финансового процесса оказывается ниже, чем следует из формальной оценки.

В рамках настоящей статьи предложенный коэффициент рассматривается как структурная модель оценки, а не как завершённая универсальная расчётная методика. Его практическое применение требует выбора конкретных индикаторов для каждой группы издержек, установления нормативных или целевых значений, нормирования показателей и калибровки весов с учётом особенностей финансового подпроцесса.

Сопоставление полученных результатов с существующими подходами показывает, что авторское понятие цифровой незрелости не подменяет категории цифровой зрелости и цифровой готовности, а дополняет их экономическим измерением. Если цифровая готовность отвечает на вопрос, может ли предприятие приступить к изменениям, а цифровая зрелость — каким является целевое состояние процесса, то цифровая незрелость позволяет выявлять, где и за счёт каких потерь предприятие несёт дополнительные издержки при сохранении компенсаторных ручных действий. Это позволяет рассматривать диагностику цифровой зрелости не только как оценку наличия информационных систем и уровня автоматизации, но и как анализ фактических затрат, возникающих при выполнении финансовых операций: дополнительных трудозатрат, задержек, повторных согласований, исправления ошибок и контрольных процедур.

Исследования цифровизации финансового менеджмента показывают, что цифровые технологии связаны с изменением планирования, аналитики, контроля, управления рисками и финансовых результатов [16–18]. Работы о транзакционных издержках демонстрируют, что цифровая трансформация может снижать затраты на согласование, мониторинг и контроль исполнения решений [19]. Однако в указанных публикациях акцент сделан на положительном эффекте цифровизации. В настоящем исследовании внимание

перенесено на противоположную сторону – потери, возникающие до достижения зрелого состояния. Поэтому классификация издержек по пяти группам одновременно продолжает и расширяет транзакционный подход: к затратам обмена и согласования добавляются временные, информационные, контрольные и координационные потери.

Полученные результаты согласуются и с зарубежными исследованиями, в которых цифровая зрелость рассматривается как многофакторная характеристика предприятия [20; 21], а цифровая трансформация связывается с изменением управленческих и финансовых процессов, результативностью, внутренним контролем и качеством управления [22–24]. Вместе с тем предложенный подход смещает акцент с оценки общего уровня цифрового развития на экономическую диагностику дефектов финансового процесса. В этом состоит отличие настоящей статьи: цифровая незрелость рассматривается не как низкий уровень зрелости, а как источник скрытых издержек, подлежащих классификации и последующей оценке.

Предлагаемая модель не противостоит действующим методикам оценки цифровой зрелости. Она предназначена для их экономического дополнения. Это означает, что цифровой паспорт, анкетные оценки, уровневые модели и интегральные показатели могут использоваться как базовый слой диагностики, а коэффициент скрытых издержек – как корректирующий слой, показывающий реальную стоимость цифровой незрелости. Именно в этом состоит прикладная ценность перехода от формальной к экономической оценке.

Заключение

Исследование позволяет сформулировать три основных вывода. Во-первых, цифровая незрелость финансовых процессов промышленного предприятия может рассматриваться как экономически значимое состояние финансового процесса. Она обозначает не просто недостаток технологий, а такую конфигурацию процесса, при которой отсутствие сквозной цифровой связности компенсируется ручными действиями, а предприятие систематически несёт скрытые потери. Во-вторых, скрытые издержки цифровой незрелости целесообразно классифицировать по пяти группам: транзакционные, временные, информационные, контрольные и координационные. Эта классификация позволяет увидеть, что экономическое качество финансового процесса определяется не только уровнем автоматизации, но и скоростью прохождения операции, целостностью данных, прозрачностью контроля и согласованностью действий подразделений.

В-третьих, для оценки цифровой зрелости финансового процесса недостаточно фиксировать наличие корпоративных систем, электронного документооборота или отдельных автоматизированных модулей. Более содержательной является экономически скорректированная оценка, в которой

формальный показатель цифровой зрелости уменьшается на величину скрытых издержек цифровой незрелости.

Научная новизна исследования состоит в уточнении содержания цифровой незрелости финансовых процессов промышленного предприятия как экономически значимого состояния, проявляющегося в скрытых издержках и допускающего диагностику через систему измеримых индикаторов. В отличие от подходов, где цифровая незрелость фактически отождествляется с низким уровнем цифровой зрелости, в настоящей статье она рассматривается через экономические последствия дефектов фактического исполнения финансового процесса. Авторская классификация скрытых издержек цифровой незрелости включает: транзакционные, временные, информационные, контрольные и координационные. Классификация скрытых издержек может применяться для диагностики бюджетирования, казначейства, управленческой отчётности, финансового контроля и инвестиционных процедур.

Коэффициент скрытых издержек цифровой незрелости, позволяющий переводить оценку цифровой зрелости из формально-инфраструктурной плоскости в плоскость экономической эффективности процесса, пригоден для ранжирования проблемных участков процесса, обоснования очередности цифровых проектов и более точной оценки экономического эффекта от модернизации финансовой функции.

Дальнейшая разработка темы связана с апробацией предложенной классификации на конкретных финансовых процессах: утверждении платежей, закрытии периода, формировании платёжного календаря, бюджетировании и инвестиционной экспертизе. Отдельный интерес представляет сопоставление формальной и экономически скорректированной цифровой зрелости на основе цифрового следа финансовых операций и данных внутреннего контроля.

Литература

1. Индикаторы цифровой экономики: 2026 : статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, М. Я. Бочаров [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-3047-4>.
2. Индикаторы цифровой экономики: 2025 : статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2025. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-3029-0>.
3. Karikova A.S. Overcoming the barriers to the digital transformation of industrial enterprises through the business model selection mechanism // Strategic Decisions and Risk Management. 2023. Vol. 14. No. 1. P. 74–85. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2023-1-74-85>.

4. Светлов Н.М. Недооценка информационных издержек: причины и следствия // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2021. № 6. С. 148–162. <https://doi.org/10.26897/0021-342X-2021-6-148-162>.
5. Бабкин А.В., Михайлов П.А., Шкарупета Е.В., Гаев К.Б. Методика оценки цифровой зрелости промышленного предприятия и экосистемы на основе динамического коэволюционного потенциала // π-Economy. 2024. Т. 17. № 4. С. 153–178. <https://doi.org/10.18721/JE.17410>.
6. Бабкин А.В., Шкарупета Е.В., Гилева Т.А., Положенцева Ю.С., Чэнь Л. Методика оценки разрывов цифровой зрелости промышленных предприятий // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 3. С. 443–458. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.443-458>.
7. Гилева Т.А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1(27). С. 38–52. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52>.
8. Попов Е.В., Симонова В.Л., Черепанов В.В. Уровни цифровой зрелости промышленного предприятия // Journal of New Economy. 2021. Т. 22. № 2. С. 88–109. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2021-22-2-5>.
9. Шкарупета Е.В. Практические аспекты оценки цифровой зрелости промышленных предприятий в условиях пилотирования инноваций в цифровых сервисах ГИСП // Информатизация в цифровой экономике. 2023. Т. 4. № 1. С. 9–22. <https://doi.org/10.18334/ide.4.1.117048>.
10. Афанасьев А.А. Оценка цифровой зрелости промышленного производства в контексте его цифровой трансформации // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 7. С. 3595–3612. <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121231>.
11. Галимова М.П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1(27). С. 27–37. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-27-37>.
12. Долганова О.И., Деева Е.А. Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика // Бизнес-информатика. 2019. Т. 13. № 2. С. 59–72. <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2019.2.59.72>.
13. Вайсман Е.Д., Коротовских А.Е. Методический подход к оценке готовности промышленного предприятия к цифровой трансформации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15. № 4. С. 65–73. <https://doi.org/10.14529/em210407>.
14. Краковская И.Н., Корокошко Ю.В., Слушкина Ю.Ю. Цифровая зрелость промышленных предприятий: опыт оценки // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2024. Т. 40. Вып. 3. С. 433–459. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2024.305>.

15. Курлов В.В., Косухина М.А., Курлов А.В. Модель оценки цифровой зрелости промышленного предприятия // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 5. С. 439–451. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-439-451>.
16. Булетова Н.Е., Кособокова Е.В., Кулибаба С.В. Цифровое управление в системе финансового менеджмента предприятия // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. № 3. С. 717–732. <https://doi.org/10.18334/vinec.14.3.121478>.
17. Черкасова В.А., Слепушенко Г.А. Влияние цифровизации бизнеса на финансовые показатели российских компаний // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25. № 2. С. 128–142. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-2-128-142>.
18. Дьяков С.А., Михлева И.И., Маджуга С.Э. Управление и оценка финансовых рисков предприятия при помощи цифровых технологий // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 36(4). С. 117–122. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-11281>.
19. Шкодинский С.В., Гайнитдинов А.А. Цифровая трансформация как инструмент снижения транзакционных издержек в вертикально интегрированных структурах // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № 3. С. 11–20. <https://doi.org/10.47576/2949-1916.2025.3.3.001>.
20. Brodny J., Tutak M. Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon's entropy methods // PLOS ONE. 2021. Vol. 16. No. 7. Article e0253965. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253965>.
21. Cognet B., Pernot J.-P., Rivest L., Danjou C. Systematic comparison of digital maturity assessment models // Journal of Industrial and Production Engineering. 2023. Vol. 40. No. 7. P. 519–537. <https://doi.org/10.1080/21681015.2023.2242340>.
22. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review // Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18. P. 449–491. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>.
23. Guo L., Xu L. The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence from China's Manufacturing Sector // Sustainability. 2021. Vol. 13. No. 22. Article 12844. <https://doi.org/10.3390/su132212844>.
24. Dai C., Fang J. Digital Transformation and Non-Financial Performance in Manufacturing // Sustainability. 2024. Vol. 16. No. 12. Article 5099. <https://doi.org/10.3390/su16125099>.

References

1. Indikatory tsifrovoy ekonomiki: 2026 [Digital Economy Indicators: 2026]. Abashkin, V.L., Abdrakhmanova, G.I., Bocharov, M.Ia. et al. (2026). Moscow: ISIEZ VShE. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-3047-4>. (In Russ.)

2. Indikatory tsifrovoi ekonomiki: 2025 [Digital Economy Indicators: 2025]. Abashkin, V.L., Abdrakhmanova, G.I., Vishnevskii, K.O. et al. (2025). Moscow: NIU VShE. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-3029-0>. (In Russ.)
3. Karikova, A.S. (2023). Overcoming the barriers to the digital transformation of industrial enterprises through the business model selection mechanism. *Strategic Decisions and Risk Management*, 14(1), 74–85. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2023-1-74-85>. (In Eng.)
4. Svetlov, N.M. (2021). Nedootsenka informatsionnykh izderzhkek: prichiny i sledstviia [Underestimation of information costs: causes and consequences]. *Izvestiia Timiriazevskoi sel'skokhoziaistvennoi akademii* [Proceedings of the Timiryazev Agricultural Academy], 6, 148–162. <https://doi.org/10.26897/0021-342X-2021-6-148-162>. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Babkin, A.V., Mikhailov, P.A., Shkarupeta, E.V., Gaev, K.B. (2024). Metodika otsenki tsifrovoi zrelosti promyshlennogo predpriiatiia i ekosistemy na osnove dinamicheskogo koevoliutsionnogo potentsiala [Methodology for assessing the digital maturity of an industrial enterprise and ecosystem based on dynamic co-evolutionary potential]. *π-Economy*, 17(4), 153–178. <https://doi.org/10.18721/JE.17410>. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Babkin, A.V., Shkarupeta, E.V., Gileva, T.A., Polozhentseva, Iu.S., Chen', L. (2022). Metodika otsenki razryvov tsifrovoi zrelosti promyshlennykh predpriatii [Methodology for assessing digital maturity gaps of industrial enterprises]. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie)* [MIR (Modernization. Innovation. Research)], 13(3), 443–458. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.443-458>. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Gileva, T.A. (2019). Tsifrovaia zrelost' predpriiatiia: metody otsenki i upravleniia [Enterprise digital maturity: assessment and management methods]. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriia: Ekonomika* [Bulletin of USPTU. Science, Education, Economics. Series: Economics], 1(27), 38–52. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52>. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Popov, E.V., Simonova, V.L., Cherepanov, V.V. (2021). Urovni tsifrovoi zrelosti promyshlennogo predpriiatiia [Levels of digital maturity of an industrial enterprise]. *Journal of New Economy*, 22(2), 88–109. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2021-22-2-5>. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Shkarupeta, E.V. (2023). Prakticheskie aspekty otsenki tsifrovoi zrelosti promyshlennykh predpriatii v usloviakh pilotirovaniia innovatsii v tsifrovyykh servisakh GISP [Practical aspects of assessing the digital maturity of industrial enterprises in the context of piloting innovations in GISP digital services]. *Informatizatsiia v tsifrovoi ekonomike* [Informatization in the Digital Economy], 4(1), 9–22. <https://doi.org/10.18334/ide.4.1.117048>. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Afanas'ev, A.A. (2024). Otsenka tsifrovoi zrelosti promyshlennogo proizvodstva v kontekste ego tsifrovoi transformatsii [Assessment of digital maturity of industrial production in the context of its digital transformation]. *Ekonomika*,

predprinimatel'stvo i pravo [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law], 14(7), 3595–3612. <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121231>. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Galimova, M.P. (2019). Gotovnost' rossiiskikh predpriatii k tsifrovoi transformatsii: organizatsionnye draivery i bar'ery [Readiness of Russian enterprises for digital transformation: organizational drivers and barriers]. Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika [Bulletin of USPTU. Science, Education, Economics. Series: Economics], 1(27), 27–37. <https://doi.org/10.17122/2541-8904-2019-1-27-27-37>. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Dolganova, O.I., Deeva, E.A. (2019). Gotovnost' kompanii k tsifrovym preobrazovaniyam: problemy i diagnostika [Company readiness for digital transformation: problems and diagnostics]. Biznes-informatika [Business Informatics], 13(2), 59–72. <https://doi.org/10.17323/1998-0663.2019.2.59.72>. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Vaisman, E.D., Korotovskikh, A.E. (2021). Metodicheskii podkhod k otsenke gotovnosti promyshlennogo predpriatiia k tsifrovoi transformatsii [Methodological approach to assessing the readiness of an industrial enterprise for digital transformation]. Vestnik Iuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment [Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management], 15(4), 65–73. <https://doi.org/10.14529/em210407>. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Krakovskaia, I.N., Korokoshko, Iu.V., Slushkina, Iu.Iu. (2024). Tsifrovaia zrelost' promyshlennykh predpriatii: opyt otsenki [Digital maturity of industrial enterprises: assessment experience]. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika [St Petersburg University Journal of Economic Studies], 40(3), 433–459. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2024.305>. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Kurlov, V.V., Kosukhina, M.A., Kurlov, A.V. (2022). Model' otsenki tsifrovoi zrelosti promyshlennogo predpriatiia [Model for assessing digital maturity of an industrial enterprise]. Ekonomika i upravlenie [Economics and Management], 28(5), 439–451. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-439-451>. (In Russ., abstract in Eng.)

16. Buletova, N.E., Kosobokova, E.V., Kulibaba, S.V. (2024). Tsifrovoe upravlenie v sisteme finansovogo menedzhmenta predpriatiia [Digital management in the enterprise financial management system]. Voprosy innovatsionnoi ekonomiki [Russian Journal of Innovation Economics], 14(3), 717–732. <https://doi.org/10.18334/vinec.14.3.121478>. (In Russ., abstract in Eng.)

17. Cherkasova, V.A., Slepushenko, G.A. (2021). Vlianie tsifrovizatsii biznesa na finansovye pokazateli rossiiskikh kompanii [The impact of business digitalization on financial performance of Russian companies]. Finansy: teoriia i praktika [Finance: Theory and Practice], 25(2), 128–142. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-2-128-142>. (In Russ., abstract in Eng.)

18. D'iakov, S.A., Mikhleva, I.I., Madzhuga, S.E. (2021). Upravlenie i otsenka finansovykh riskov predpriatiia pri pomoshchi tsifrovyykh tekhnologii [Management and assessment of enterprise financial risks using digital technologies]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniia* [Natural and Humanitarian Studies], 36(4), 117–122. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-11281>. (In Russ., abstract in Eng.)
19. Shkodinskii, S.V., Gainitdinov, A.A. (2025). Tsifrovaia transformatsiia kak instrument snizheniia transaktsionnykh izderzhek v vertikal'no integrirovannykh strukturakh [Digital transformation as a tool for reducing transaction costs in vertically integrated structures]. *Regional'naia i otraslevaia ekonomika* [Regional and Sectoral Economy], 3, 11–20. <https://doi.org/10.47576/2949-1916.2025.3.3.001>. (In Russ., abstract in Eng.)
20. Brodny, J., Tutak, M. (2021). Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon's entropy methods. *PLOS ONE*, 16(7), e0253965. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253965>. (In Eng.)
21. Cognet, B., Pernot, J.-P., Rivest, L., Danjou, C. (2023). Systematic comparison of digital maturity assessment models. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 40(7), 519–537. <https://doi.org/10.1080/21681015.2023.2242340>. (In Eng.)
22. Calderon-Monge, E., Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18, 449–491. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>. (In Eng.)
23. Guo, L., Xu, L. (2021). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence from China's Manufacturing Sector. *Sustainability*, 13(22), 12844. <https://doi.org/10.3390/su132212844>. (In Eng.)
24. Dai, C., Fang, J. (2024). Digital Transformation and Non-Financial Performance in Manufacturing. *Sustainability*, 16(12), 5099. <https://doi.org/10.3390/su16125099>. (In Eng.)

© Чернышов М.Ю., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

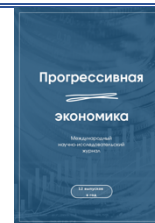
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/finansovaya-kultura-molodezhi-i-profilaktika-dolgovoj-uyazvimosti-domohozyajstv/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_493



ФИНАНСОВАЯ КУЛЬТУРА МОЛОДЕЖИ И ПРОФИЛАКТИКА ДОЛГОВОЙ УЯЗВИМОСТИ ДОМОХОЗЯЙСТВ

*Залюбовский К.А., студент кафедры экспериментальной физики и
инновационных технологий, Сибирский федеральный университет,
г. Красноярск, Россия
e-mail: lliswm@mail.ru*

*Головченко Д.О., студент кафедры экспериментальной физики и
инновационных технологий, Сибирский федеральный университет,
г. Красноярск, Россия
660041, Красноярск, Свободный проспект, 79
e-mail: golovchenko17@list.ru*

*Матвеев Н.М., студент кафедры экспериментальной физики и
инновационных технологий, Сибирский федеральный университет,
г. Красноярск, Россия
e-mail: nikita.matweev2018@gmail.com*

*Кузьмина Д.Е., студент кафедры экспериментальной физики и
инновационных технологий, Сибирский федеральный университет,
г. Красноярск, Россия
e-mail: dasha.kuzmina.2006@list.ru*

*Кузнецова Е.Е., студент кафедры экспериментальной физики и
инновационных технологий, Сибирский федеральный университет,
г. Красноярск, Россия
e-mail: ekaterina-kuznetsova-2006@mail.ru*

Аннотация. По мере расширения доступа к потребительскому кредитованию и цифровым финансовым сервисам молодые люди всё чаще оказываются в ситуации, когда долговые решения принимаются без должной оценки последствий, что отражается на благополучии как самого заёмщика, так и его семьи. Настоящая статья направлена на анализ финансовой грамотности молодежи как фактора, способствующего снижению долговой нагрузки домохозяйств в России. Центральная гипотеза состоит в том, что финансовая грамотность сокращает долговые риски не сама по себе, а опосредованно — через совокупность поведенческих механизмов: умение оценивать полную стоимость кредита, соотносить текущие и будущие доходы, формировать резерв ликвидности, осознанно выбирать финансовые продукты и воздерживаться от импульсивного заимствования. Новизна исследования заключается в трактовке молодежной финансовой грамотности не просто как образовательного результата, а как элемента профилактики долговой уязвимости домохозяйств. Эмпирическую базу составили российские нормативно-стратегические документы, материалы Банка России, международные методики оценки финансовой грамотности, а также отечественные и зарубежные научные публикации по финансовому поведению, образованию и потребительскому кредитованию. Методология включает сравнительный анализ научных подходов, структурно-функциональную декомпозицию финансового поведения молодежи, контекстный анализ российской практики потребительского кредитования и логическое моделирование связи между компетенциями и долговой устойчивостью. Обосновано, что финансовая грамотность влияет на долговую нагрузку через повышение качества кредитных решений, развитие навыков бюджетирования, снижение склонности к высокостратным займам и формирование долгосрочной ответственности. Определены направления развития финансовой культуры молодежи: раннее обучение прикладным финансовым решениям, интеграция поведенческих инструментов в образовательные программы, развитие консультационной поддержки и профилактика рискованного заимствования. Перспективы исследований связаны с эмпирической оценкой влияния финансового образования на долговое поведение разных групп молодежи.

Ключевые слова: финансовая грамотность, молодежь, долговая нагрузка, финансовое поведение, финансовая культура, долговая уязвимость.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Залюбовский К.А., Головченко Д.О., Матвеев Н.М., Кузьмина Д.Е., Кузнецова Е.Е. Финансовая культура молодежи и профилактика долговой уязвимости домохозяйств // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 493–508. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_493.

Статья поступила в редакцию: 18.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 22.05.2026 г. Принята к публикации: 30.05.2026 г.

FINANCIAL LITERACY AMONG YOUNG PEOPLE AND PREVENTING HOUSEHOLD DEBT VULNERABILITY

Zalyubovsky K.A., *Student of the Department of Experimental Physics and Innovative Technologies, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia*
660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, 79
e-mail: lliswm@mail.ru

Golovchenko D.O., *Student of the Department of Experimental Physics and Innovative Technologies, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia*
660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, 79
e-mail: golovchenko17@list.ru

Matveev N.M., *Student of the Department of Experimental Physics and Innovative Technologies, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia*
660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, 79
e-mail: nikita.matveev2018@gmail.com

Kuzmina D.E., *Student of the Department of Experimental Physics and Innovative Technologies, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia*
660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, 79
e-mail: dasha.kuzmina.2006@list.ru

Kuznetsova E.E., *Student of the Department of Experimental Physics and Innovative Technologies, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia*
660041, Krasnoyarsk, Svobodny Prospekt, 79
e-mail: ekaterina-kuznetsova-2006@mail.ru

Abstract. With increased access to consumer credit and digital financial services, young people are increasingly finding themselves in a situation where debt decisions are made without a proper assessment of the consequences, which affects the well-being of both the borrower and his family. This article is aimed at analyzing the financial literacy of young people as a factor contributing to reducing the debt burden of households in Russia. The central hypothesis is that financial literacy reduces debt risks not by itself, but indirectly through a set of behavioral mechanisms: the ability to estimate the full cost of a loan, correlate current and future income, form a reserve of liquidity, consciously choose financial products and refrain from impulsive borrowing. The novelty of the study lies in the interpretation of youth financial literacy not just as an educational result, but as an element of preventing household debt vulnerability. The empirical base consists of Russian regulatory and strategic documents, materials from the Bank of Russia, international methods for assessing financial literacy, as well as domestic and foreign scientific publications on financial behavior, education, and consumer lending. The methodology includes a comparative analysis of scientific approaches, a structural and functional decomposition of youth financial behavior, a contextual analysis of Russian consumer lending practices, and logical modeling of the relationship between competencies and debt sustainability. It is proved that

financial literacy affects the debt burden through improving the quality of credit decisions, developing budgeting skills, reducing the propensity to high-cost loans and forming long-term responsibility. The directions of developing the financial culture of young people are defined: early training in applied financial solutions, integration of behavioral tools into educational programs, development of consulting support and prevention of risky borrowing. The research prospects are related to an empirical assessment of the impact of financial education on the debt behavior of different groups of young people.

Keywords: financial literacy, youth, debt burden, financial behavior, financial culture, debt vulnerability.

JEL classification: G41, E21, D14.

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

For citation: Zalyubovsky K.A., Golovchenko D.O., Matveev N.M., Kuzmina D.E., Kuznetsova E.E. (2026). Finansovaya kul'tura molodezhi i profilaktika dolgovoi uyazvimosti domokhozyaistv [Financial literacy among young people and preventing household debt vulnerability]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 493–508. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_493. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 18/04/2026. Approved after review: 22/05/2026. Accepted for publication: 30/05/2026.

Введение

Финансовое поведение молодежи становится одним из значимых факторов социально-экономической устойчивости домохозяйств. Вступая во взрослую жизнь, молодые люди сталкиваются с необходимостью принимать самостоятельные решения о доходах, расходах, сбережениях, кредитах, рассрочках, страховании и инвестициях. При этом финансовая среда становится более сложной: доступ к кредитным продуктам упрощается, маркетинговые коммуникации усиливают потребительские стимулы, а решения часто принимаются в условиях ограниченного опыта и неполной информации. В такой ситуации финансовая грамотность выступает не только индивидуальной компетенцией, но и инструментом снижения долговой уязвимости домохозяйств [1; 2].

Актуальность темы определяется несколькими обстоятельствами. Государственная политика в России всё более явно связывает финансовую грамотность с формированием финансовой культуры и ответственным поведением граждан [1]. Развитие потребительского кредитования повышает значение навыков оценки полной стоимости заемных средств, долговой нагрузки и рисков просрочки [3; 4]. Молодежь является группой, в которой финансовые привычки только формируются, поэтому ранние ошибки в сфере кредитования способны закрепляться в долгосрочных моделях поведения и отражаться на устойчивости будущих домохозяйств.

Проблема исследования состоит в том, что финансовая грамотность часто рассматривается как сумма знаний о финансовых продуктах, тогда как

ее влияние на долговую нагрузку проявляется через более сложный поведенческий механизм. Молодой человек может знать отдельные финансовые термины, но не уметь сопоставлять ежемесячный платеж с будущими доходами, учитывать риск изменения жизненной ситуации, различать полезный и избыточный долг, а также контролировать импульсивные расходы. Научный интерес представляет не только уровень знаний, но и то, как финансовые компетенции превращаются в устойчивые практики управления долгом.

Целью статьи является анализ финансовой грамотности молодежи как фактора снижения долговой нагрузки домохозяйств в России. Для достижения цели решаются следующие задачи: систематизируются научные подходы к понятию финансовой грамотности; раскрывается специфика финансового поведения молодежи; выделяются механизмы влияния финансовой грамотности на долговую нагрузку; рассматривается российский институциональный контекст; формулируются практические направления профилактики рискованного заимствования среди молодежи.

Обзор литературы

В международной научной литературе финансовая грамотность обычно трактуется как совокупность знаний, навыков, установок и поведенческих моделей, благодаря которым человек способен принимать обоснованные финансовые решения. В методологических работах OECD/INFE акцентируется, что финансовая грамотность охватывает информированность о финансовых продуктах и умение использовать соответствующие знания в повседневных ситуациях [5; 6]. Для анализа молодежи данный подход имеет особое значение, поскольку в молодом возрасте осуществляется переход от учебного освоения финансовых вопросов к принятию практических финансовых решений.

Существенное значение для разработки данной проблематики имели исследования А. Lusardi и О. Mitchell. В них было показано самостоятельное экономическое значение финансовой грамотности, поскольку она связана с финансовым планированием, формированием накоплений, участием на финансовых рынках и качеством решений в сфере заимствований [7]. S. Huston предложила трактовать финансовую грамотность как измеряемую конструкцию, охватывающую знания и способность применять финансовую информацию на практике [8]. В совокупности эти работы создают основания для более широкого понимания финансовой грамотности, выходящего за пределы набора теоретических сведений.

Отдельное направление научных работ посвящено изучению молодежи. В исследовании А. Lusardi, О. Mitchell и V. Curto было выявлено, что молодые люди нередко обладают ограниченным пониманием процентов, инфляции, риска и долгосрочных финансовых последствий [9]. Связь финансовой грамотности молодых взрослых с их финансовым поведением, в том числе с

обращением к дорогостоящим формам заимствования, была показана С. de Bassa Scheresberg [10]. А. Lusardi и С. de Bassa Scheresberg также обосновали, что при низком уровне финансовой грамотности возрастает вероятность использования высокочрезмерных кредитных инструментов [11]. В связи с этим финансовая грамотность может рассматриваться как значимый фактор снижения долговой уязвимости.

В научной дискуссии при этом не сформировался единый вывод о безусловном влиянии финансового образования на улучшение финансового поведения. D. Fernandes, J. Lynch и R. Netemeyer показали, что эффект такого образования способен снижаться во времени и определяется контекстом, в котором принимаются решения [12]. На основе метаанализа Т. Kaiser и L. Menkhoff делают вывод о положительном воздействии финансового образования на знания и поведение, одновременно выделяя роль качества программ и их практической ориентации [13]. При анализе молодежных образовательных программ V. Frischno также показывает зависимость результатов от дизайна обучения и степени приближенности учебного содержания к реальным финансовым решениям [14].

В исследованиях финансового поведения домохозяйств финансовая грамотность связывается со сберегательным поведением, управлением рисками и характером выбора финансовых продуктов. Т. Jappelli и М. Padula рассматривают ее как форму инвестиций в человеческий капитал, влияющую на решения о сбережениях [15]. М. van Rooij, А. Lusardi и R. Alessie показывают связь финансовой грамотности с участием на финансовом рынке и способностью оценивать риск [16]. В глобальном исследовании L. Klapper, А. Lusardi и Р. van Oudheusden зафиксирована значительная дифференциация уровня финансовой грамотности между странами и группами населения [17]. Полученные выводы подтверждают значение финансовой грамотности как для поведения отдельных потребителей, так и для общей устойчивости домохозяйств.

Исследования финансовой включенности расширяют данную проблематику. Анализируя финансовые решения домохозяйств, J. Campbell показал, что недостаток финансовой грамотности ведет к неоптимальному выбору: отказу от участия на фондовом рынке, обращению к дорогостоящим кредитным продуктам, слабой диверсификации сбережений и снижению качества финансового планирования [18]. В рамках проекта S&P Global FinLit Survey L. Klapper, А. Lusardi и Р. van Oudheusden установили, что базовыми финансовыми понятиями владеет лишь около трети взрослого населения мира; особенно низкие показатели молодежь демонстрирует в понимании процентов и диверсификации риска [17]. Результаты Standard & Poor's Ratings Services Global Financial Literacy Survey подтверждают устойчивую связь финансовой грамотности с финансовой включенностью: в странах с более высоким уровнем грамотности население активнее использует формальные

сберегательные и страховые инструменты и реже обращается к неформальному заимствованию.

В российском контексте развитие темы финансовой грамотности получило институциональное оформление через государственные стратегии, программы Банка России, образовательные инициативы и просветительские проекты [1–4]. Вместе с тем в научном поле недостаточно раскрыт вопрос о механизмах влияния финансовой грамотности молодежи на долговую нагрузку домохозяйств. Чаще исследуются либо общие показатели финансовой грамотности, либо вопросы защиты прав потребителей финансовых услуг, тогда как поведенческий механизм перехода от знаний к долговой устойчивости требует дополнительного анализа. Авторский вклад настоящей статьи состоит в рассмотрении финансовой грамотности молодежи как системы компетенций, ограничивающих долговую уязвимость на уровне будущего домохозяйства.

Материалы и методы

Материалами исследования выступили три группы источников. Российские нормативно-стратегические документы и материалы Банка России отражают приоритеты формирования финансовой культуры, защиты потребителей финансовых услуг и регулирования рисков потребительского кредитования [1–4]. Международные методики и аналитические материалы по оценке финансовой грамотности составляют вторую группу [5; 6; 17]. Третья группа объединяет научные публикации по финансовому поведению, финансовому образованию, долговым решениям молодежи и экономике домохозяйств [7–16; 18]. Методологическую основу исследования составили сравнительный анализ подходов к определению финансовой грамотности, структурно-функциональная декомпозиция финансового поведения молодежи, контекстный анализ российской практики потребительского кредитования и логическое моделирование связи между финансовыми компетенциями и долговой устойчивостью домохозяйств. Такой подход позволяет рассматривать финансовую грамотность не как абстрактный образовательный показатель, а как прикладной ресурс принятия решений в ситуациях выбора между текущим потреблением, сбережениями и долгом.

В статье принят поведенческий критерий анализа финансовой грамотности. Это означает, что в центре исследования находятся не только знания о процентах, инфляции и кредитных продуктах, но и способность применять эти знания при планировании бюджета, оценке долговой нагрузки, сравнении финансовых предложений и отказе от экономически невыгодного заимствования. Думается, именно такой критерий позволяет связать финансовое образование с реальными задачами снижения долговой уязвимости домохозяйств.

Содержание финансовой грамотности молодежи

Финансовая грамотность молодежи представляет собой многоуровневую характеристику, включающую когнитивный, поведенческий и ценностный компоненты. Когнитивный компонент связан с пониманием базовых финансовых понятий: процентной ставки, полной стоимости кредита, инфляции, риска, доходности, просрочки, кредитной истории и обязательного платежа. Без такого понимания молодой человек не способен корректно оценить реальную цену долгового решения [5; 7; 8].

Поведенческий компонент проявляется в способности применять знания к конкретным действиям: вести учет доходов и расходов, планировать крупные покупки, формировать резерв, сравнивать кредитные предложения, оценивать устойчивость будущих платежей и своевременно реагировать на ухудшение финансовой ситуации. Именно этот компонент связывает финансовую грамотность с долговой нагрузкой, поскольку знание финансовых терминов без изменения поведения не снижает риск чрезмерного заимствования [12; 13]. Ценностный компонент отражает отношение к деньгам, долгу и ответственности. Для молодежи он особенно важен, поскольку на этом этапе формируются привычки потребления, отношение к кредиту как к нормальному или исключительному инструменту, а также способность отличать инвестиционный долг от долга, поддерживающего импульсивное потребление. Если долг воспринимается только как быстрый способ доступа к желаемому товару, риск перегрузки бюджета возрастает даже при наличии формальных знаний. Финансовая грамотность молодежи, по сути, представляет собой способность принимать долговые и сберегательные решения с учетом будущих последствий. В этом смысле она становится не только образовательной характеристикой, но и элементом экономической устойчивости домохозяйства.

Оценка уровня цифровой зрелости

Научно-практический интерес представляет вопрос о том, каким образом оценивать цифровую зрелость организации, не сводя ее к перечню используемых технологий. В прикладной плоскости распространенной ошибкой является подмена зрелости уровнем ИТ-оснащенности: наличие ERP-системы, CRM-платформы, электронного документооборота или аналитических панелей само по себе еще не свидетельствует о зрелом управлении. Более содержательный подход предполагает оценку того, как именно цифровые решения влияют на структуру процессов, качество данных, скорость управленческого цикла и результативность взаимодействия между подразделениями [4; 10; 13].

С этой точки зрения система оценки цифровой зрелости должна включать как минимум пять групп индикаторов. Первая группа отражает степень цифровой формализации процессов: насколько ключевые операции описаны, стандартизированы и сопровождаются цифровыми маршрутами

исполнения. Вторая группа связана с качеством данных: их сопоставимостью, полнотой, доступностью и едиными правилами использования. Третья группа касается зрелости аналитики: способности организации переходить от регистрационной отчетности к выявлению закономерностей, сценарному анализу и прогнозированию. Четвертая группа включает управленческие компетенции руководителей, а пятая характеризует культуру межфункционального обмена информацией и готовность принимать решения на основе данных, а не ведомственных предпочтений.

Особое значение имеет связь оценки зрелости с экономическими и управленческими результатами. Если организация демонстрирует высокий уровень цифровой оснащенности, но при этом сохраняет длительные сроки согласований, низкую прозрачность ответственности, конфликтующие версии отчетности и слабую скорость реакции на отклонения, ее цифровая зрелость должна оцениваться как ограниченная. Таким образом, итоговая диагностика должна строиться по логике управленческого эффекта, а не по логике инвентаризации технологий. Такой подход позволяет избежать формального оптимизма и связать оценку зрелости с реальными задачами повышения эффективности [4; 12; 16].

Российский контекст молодежного финансового поведения

Российский контекст определяется сочетанием институционального развития финансового просвещения и быстрым изменением розничных финансовых продуктов. В Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года закреплён переход от простой передачи знаний к формированию устойчивых моделей финансового поведения [1]. Такое смещение акцента имеет принципиальное значение, поскольку долговая устойчивость граждан определяется не только уровнем информированности, но и привычками, нормами, поведенческими сценариями и способностью применять финансовые решения на практике.

Согласно материалам Банка России, уровень финансовой грамотности молодежи постепенно повышается, однако сохраняется потребность в прикладных навыках планирования, ответственном использовании заемных средств и защите от финансовых рисков [3]. Наряду с этим регулятор уделяет внимание снижению рисков за кредитованности с помощью макропруденциальных мер, поскольку чрезмерное расширение потребительского кредитования способно усиливать уязвимость домохозяйств [4]. Это подтверждает, что проблема долговой нагрузки имеет не только образовательное, но и системное значение.

Для молодежи характерны несколько специфических рисков. Доходы молодых людей часто нестабильны и зависят от учебы, первого трудоустройства, смены работы или поддержки семьи. Финансовые решения принимаются при недостаточном опыте обслуживания обязательств. Цифровая доступность финансовых продуктов упрощает получение заемных

средств и сокращает время на обдумывание решения. Социальные нормы потребления могут стимулировать покупки, не соответствующие реальному уровню доходов.

Данные опросов НИУ ВШЭ, проведенных в рамках мониторинга экономического положения населения, свидетельствуют о том, что среди россиян в возрасте 18–30 лет доля лиц, испытывающих трудности с погашением долговых обязательств, устойчиво превышает аналогичный показатель для старших возрастных групп. По оценкам Банка России, на начало 2024 года доля кредитов с просрочкой свыше 90 дней в портфеле заемщиков моложе 25 лет была выше среднего показателя по розничному портфелю. Одновременно исследования НИУ ВШЭ фиксируют рост доли молодежи, использующей цифровые микрофинансовые сервисы, где полная стоимость заимствования может многократно превышать ставки по банковским кредитам. Это указывает на то, что расширение доступа к финансовым технологиям не сопровождается пропорциональным ростом финансовой компетентности пользователей.

В российской практике важным является и семейный эффект молодежных долговых решений. Даже если кредит формально оформляется на молодого человека, последствия просрочки, реструктуризации или долгового стресса часто затрагивают родителей, супругов или других членов домохозяйства. Поэтому финансовая грамотность молодежи должна рассматриваться как фактор устойчивости не только индивидуального бюджета, но и семейной финансовой системы.

Механизмы влияния финансовой грамотности на долговую нагрузку

Молодые заемщики нередко ориентируются на размер ежемесячного платежа, не учитывая совокупную стоимость кредита, комиссии, штрафы, страховые платежи и последствия просрочки. Финансовая грамотность позволяет перейти от восприятия кредита как доступного платежа к пониманию его полной цены, что снижает вероятность выбора экономически невыгодных продуктов и обращения к высокзатратным формам заимствования [10; 11]. Для домохозяйства важен не только факт получения кредита, но и способность обслуживать обязательства без разрушения текущего потребления и без накопления просроченной задолженности. Молодой человек, владеющий навыками бюджетирования, оценивает долговую нагрузку не изолированно, а в составе всего финансового потока семьи или будущего домохозяйства. Это позволяет заранее определить допустимый уровень платежей и сохранить пространство для непредвиденных расходов.

Отсутствие сбережений делает домохозяйство уязвимым перед любым шоком: потерей дохода, заболеванием, переездом, изменением цен или непредвиденной покупкой. В таких условиях кредит становится не инструментом развития, а способом закрытия текущего разрыва. Финансовая

грамотность способствует формированию привычки резервирования части дохода, что снижает зависимость от заемных средств и уменьшает вероятность долговой спирали [15; 18]. Молодежь чаще сталкивается с ситуациями эмоционального потребления, влияния рекламы и социального сравнения. Рассрочка, кредитная карта или краткосрочный заем могут восприниматься как простое продолжение потребительского выбора. Финансовая грамотность в этом случае выполняет ограничительную функцию: она помогает отложить решение, сравнить альтернативы, оценить необходимость покупки и увидеть будущую стоимость текущего желания [19].

Финансово грамотный потребитель способен различать условия кредита, оценивать последствия просрочки, понимать значение кредитной истории, избегать навязанных услуг и обращаться за реструктуризацией до возникновения критической задолженности. В результате снижается вероятность перехода от управляемого долга к проблемной задолженности. Кредит может быть рациональным инструментом, если его цель, стоимость и график платежей согласованы с доходами и жизненными планами домохозяйства. Финансовая грамотность снижает долговую нагрузку не через запрет на заимствование, а через изменение качества кредитного решения.

Практические направления снижения долговой уязвимости

Образовательные программы целесообразно наполнять практическими заданиями, связанными с расчетом полной стоимости кредита, сравнением условий банковских продуктов, моделированием семейного бюджета и оценкой кредитной нагрузки. При этом изучение финансовых терминов должно сопровождаться разбором ситуаций, приближенных к реальным решениям. Формирование прикладной грамотности на ранних этапах взросления повышает практическую значимость финансового образования [13; 14]. Для молодых людей особенно важны простые правила принятия долговых решений: пауза перед оформлением кредита, расчет платежа как доли стабильного дохода, сопоставление нескольких предложений и формирование минимального резерва до принятия новых обязательств. Данные правила особенно значимы потому, что финансовое поведение часто формируется не только знанием, но и привычкой.

Опыт стран, внедривших поведенческие «наджи» (nudges) в финансовые сервисы, подтверждает результативность таких подходов. В Чили обязательное информирование заемщиков о полной стоимости кредита и сравнении с альтернативными предложениями привело к существенному снижению спроса на высокостратные кредиты. В Великобритании внедрение обязательной паузы перед оформлением высокодоходных займов сократило число импульсивных обращений в микрофинансовые организации. Российская практика пока только формирует такие механизмы, однако потенциал поведенческих инструментов в сочетании с цифровыми финансовыми сервисами представляется значительным.

Консультации в вузах, колледжах, центрах занятости и молодежных организациях могут помочь перевести финансовые знания в индивидуальные решения. Особенно востребованными являются темы первого кредита, кредитной истории, долговой нагрузки, налоговых обязательств, накоплений и защиты от финансового мошенничества. Встраивание финансового консультирования в образовательную и молодежную инфраструктуру создает условия для перехода от общих знаний к конкретным действиям. Профилактика высокозатратного заимствования требует отдельного внимания. Молодежные программы финансовой грамотности должны отдельно рассматривать риски краткосрочных займов, просрочки, кредитных карт, покупок в рассрочку и сложных финансовых продуктов. Задача состоит в развитии способности различать рациональное заимствование и долговое решение, способное ухудшить будущую финансовую позицию, без формирования страха перед кредитом как финансовым инструментом.

Долговые решения молодежи часто связаны с ресурсами семьи, поэтому особую значимость приобретают форматы, в рамках которых обсуждаются общие правила семейного бюджета, распределение ответственности, границы поддержки и действия при финансовых трудностях. Такая работа снижает риск превращения индивидуальной долговой ошибки в проблему всего домохозяйства. Эффективность системы формирования финансовой культуры следует оценивать по тому, насколько меняется восприятие долга, риска, будущих доходов и финансовых последствий текущих решений у молодых людей, а не по количеству проведенных занятий. Повышение финансовой грамотности молодежи должно рассматриваться как часть более широкой инфраструктуры финансового просвещения и регулирования.

Заключение

Финансовая грамотность молодежи является важным фактором снижения долговой нагрузки домохозяйств в России. Ее значение проявляется не только в знании финансовых терминов, но и в способности применять эти знания при выборе кредитных продуктов, планировании бюджета, оценке будущих доходов и управлении финансовыми рисками. Поведенческое измерение финансовой грамотности позволяет связать образовательные программы с реальным снижением долговой уязвимости. Финансовая грамотность воздействует на долговую нагрузку через несколько механизмов: оценку полной стоимости кредита, бюджетирование, формирование резерва ликвидности, ограничение импульсивного заимствования и повышение качества выбора финансовых продуктов. Для молодежи эти механизмы имеют особое значение, поскольку на ранних этапах самостоятельной жизни формируются устойчивые привычки потребления, сбережения и отношения к долгу.

Развитие финансовой грамотности молодежи должно рассматриваться как элемент профилактики долговой уязвимости домохозяйств. Необходимы

образовательные программы, ориентированные на реальные финансовые решения, поведенческие инструменты самоконтроля, доступное консультирование и профилактика высокозатратного заимствования. Настоящее исследование имеет ряд ограничений. Анализ опирается на обзорный и сравнительный подход, что не позволяет количественно оценить силу связи между финансовой грамотностью и долговой нагрузкой. Используемые данные носят преимущественно качественный характер и основаны на вторичных источниках.

Кроме того, прямой перенос выводов международных исследований на отечественную практику ограничивается особенностями российского финансового рынка: высокой ролью банковского кредитования, быстрым развитием цифровых сервисов, неравномерностью доступа к финансовому образованию в регионах и различиями в финансовом опыте населения. Дальнейшая работа должна опираться на эмпирические исследования российских домохозяйств с учетом региональной и возрастной специфики.

Перспективные направления дальнейших исследований связаны с эмпирической оценкой влияния различных форм финансового образования на долговое поведение молодежи и сравнением региональных практик финансового просвещения. Отдельное значение имеет разработка показателей, позволяющих измерять как уровень знаний, так и устойчивость финансового поведения.

Литература

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.10.2023 № 2958-р «Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года» // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_460597/.
2. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2024 год и период 2025 и 2026 годов. М.: Банк России, 2023.
3. Исследование уровня финансовой грамотности: пятый этап. 2024 // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/research/fin_ed_5/.
4. Банк России. Информационно-аналитический материал о рисках потребительского кредитования и макропруденциальных мерах, 2024 // Банк России. ГКД: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/167927/info_11112024.pdf.
5. OECD/INFE. International Survey of Adult Financial Literacy. Paris: OECD, 2020.
6. Atkinson A., Messy F.-A. Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education Pilot Study // OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions. 2012. No. 15. P. 1–73.

7. Lusardi A., Mitchell O. S. The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence // *Journal of Economic Literature*. 2014. Vol. 52. No. 1. P. 5–44.
8. Huston S. J. Measuring Financial Literacy // *Journal of Consumer Affairs*. 2010. Vol. 44. No. 2. P. 296–316.
9. Lusardi A., Mitchell O. S., Curto V. Financial Literacy among the Young // *Journal of Consumer Affairs*. 2010. Vol. 44. No. 2. P. 358–380.
10. de Bassa Scheresberg C. Financial Literacy and Financial Behavior among Young Adults: Evidence and Implications // *Numeracy*. 2013. Vol. 6. No. 2. Art. 5.
11. Lusardi A., de Bassa Scheresberg C. Financial Literacy and High-Cost Borrowing in the United States // *NBER Working Paper*. 2013. No. 18969. P. 1–42.
12. Fernandes D., Lynch J. G., Netemeyer R. G. Financial Literacy, Financial Education, and Downstream Financial Behaviors // *Management Science*. 2014. Vol. 60. No. 8. P. 1861–1883.
13. Kaiser T., Menkhoff L. Does Financial Education Impact Financial Literacy and Financial Behavior, and If So, When? // *The World Bank Economic Review*. 2017. Vol. 31. No. 3. P. 611–630.
14. Frisancho V. The Impact of Financial Education for Youth // *Economics of Education Review*. 2020. Vol. 78. Art. 101918.
15. Jappelli T., Padula M. Investment in Financial Literacy and Saving Decisions // *Journal of Banking & Finance*. 2013. Vol. 37. No. 8. P. 2779–2792.
16. van Rooij M., Lusardi A., Alessie R. Financial Literacy and Stock Market Participation // *Journal of Financial Economics*. 2011. Vol. 101. No. 2. P. 449–472.
17. Klapper L., Lusardi A., van Oudheusden P. Financial Literacy Around the World: Insights from the Standard & Poor's Ratings Services Global Financial Literacy Survey. Washington: World Bank, 2015.
18. Campbell J. Y. Household Finance // *Journal of Finance*. 2006. Vol. 61. No. 4. P. 1553–1604.
19. Гречина И.В., Юдина В.С., Мелентьева О.В., Яковлева Ю.К. Финансовая грамотность как фундамент эффективного потребления финансовых услуг // *Прогрессивная экономика*. 2023. № 12. С. 66–84.

References

1. Rasporiazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 24.10.2023 № 2958-r “Ob utverzhdenii Strategii povysheniia finansovoi gramotnosti i formirovaniia finansovoi kul'tury do 2030 goda” [Order of the Government of the Russian Federation No. 2958-r of 24.10.2023 “On approval of the Strategy for Improving Financial Literacy and Developing Financial Culture until 2030”]. SPS Konsul'tantPlius. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_460597/. (In Russ.)

2. Osnovnye napravleniia razvitiia finansovogo rynka Rossiiskoi Federatsii na 2024 god i period 2025 i 2026 godov [Main Directions for the Development of the Financial Market of the Russian Federation for 2024 and the Period of 2025 and 2026]. (2023). Moscow: Bank Rossii. (In Russ.)
3. Issledovanie urovnia finansovoi gramotnosti: piatyi etap. 2024 [Financial Literacy Survey: Fifth Stage. 2024]. Bank Rossii. Retrieved from: https://www.cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/research/fin_ed_5/. (In Russ.)
4. Informatsionno-analiticheskii material o riskakh potrebitel'skogo kreditovaniia i makroprudentsial'nykh merakh, 2024 [Information and Analytical Material on Consumer Lending Risks and Macroprudential Measures, 2024]. Bank Rossii. Retrieved from: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/167927/info_11112024.pdf. (In Russ.)
5. OECD/INFE. (2020). International Survey of Adult Financial Literacy. Paris: OECD. (In Eng.)
6. Atkinson, A., Messy, F.-A. (2012). Measuring Financial Literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education Pilot Study. OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, 15, 1–73. (In Eng.)
7. Lusardi, A., Mitchell, O.S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. Journal of Economic Literature, 52(1), 5–44. (In Eng.)
8. Huston, S.J. (2010). Measuring Financial Literacy. Journal of Consumer Affairs, 44(2), 296–316. (In Eng.)
9. Lusardi, A., Mitchell, O.S., Curto, V. (2010). Financial Literacy among the Young. Journal of Consumer Affairs, 44(2), 358–380. (In Eng.)
10. de Bassa Scheresberg, C. (2013). Financial Literacy and Financial Behavior among Young Adults: Evidence and Implications. Numeracy, 6(2), Article 5. (In Eng.)
11. Lusardi, A., de Bassa Scheresberg, C. (2013). Financial Literacy and High-Cost Borrowing in the United States. NBER Working Paper, 18969, 1–42. (In Eng.)
12. Fernandes, D., Lynch, J.G., Netemeyer, R.G. (2014). Financial Literacy, Financial Education, and Downstream Financial Behaviors. Management Science, 60(8), 1861–1883. (In Eng.)
13. Kaiser, T., Menkhoff, L. (2017). Does Financial Education Impact Financial Literacy and Financial Behavior, and If So, When? The World Bank Economic Review, 31(3), 611–630. (In Eng.)

14. Frisancho, V. (2020). The Impact of Financial Education for Youth. *Economics of Education Review*, 78, Article 101918. (In Eng.)
15. Jappelli, T., Padula, M. (2013). Investment in Financial Literacy and Saving Decisions. *Journal of Banking & Finance*, 37(8), 2779–2792. (In Eng.)
16. van Rooij, M., Lusardi, A., Alessie, R. (2011). Financial Literacy and Stock Market Participation. *Journal of Financial Economics*, 101(2), 449–472. (In Eng.)
17. Klapper, L., Lusardi, A., van Oudheusden, P. (2015). Financial Literacy Around the World: Insights from the Standard & Poor's Ratings Services Global Financial Literacy Survey. Washington: World Bank, 40. (In Eng.)
18. Campbell, J.Y. (2006). Household Finance. *The Journal of Finance*, 61(4), 1553–1604. (In Eng.)
19. Grechina, I.V., Iudina, V.S., Melent'eva, O.V., Iakovleva, Iu.K. (2023). Finansovaia gramotnost' kak fundament effektivnogo potrebleniia finansovykh uslug [Financial literacy as a foundation for the effective consumption of financial services]. *Progressivnaia ekonomika [Progressive Economy]*, 12, 66–84. (In Russ., abstract in Eng.)

© Залюбовский К.А., Головченко Д.О., Матвеев Н.М., Кузьмина Д.Е., Кузнецова Е.Е., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

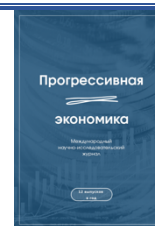
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/osobennosti-upravleniya-proizvodstvennym-protsessom-promyshlennyh-predpriyatij-na-osnove-integraczii-koncepczii-berezhlivogo-proizvodstva/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 65.01

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_509



ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

*Клинчаев Д.Э., аспирант, «Московский финансово-промышленный университет „Синергия“», г. Москва, Россия
129090, город Москва, Мещанская ул., д. 9/14 стр. 1
e-mail: david.klinchayev@mail.ru*

Аннотация. Целью статьи является исследование особенностей управления производственным процессом промышленных предприятий на основе интеграции концепции бережливого производства, а также определение её влияния на эффективность функционирования производственной системы. Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических представлений о бережливом производстве как системе комплексной организационно-управленческой трансформации промышленного предприятия. В рамках исследования предложена авторская система, отражающая взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды, принципов бережливого производства и результатов трансформации производственной системы предприятия. Определено, что особенности управления производственным процессом промышленного предприятия проявляются в необходимости учёта факторов внешней и внутренней среды, которые формируют необходимость повышения гибкости и адаптивности производственных процессов. Установлено, что внедрение концепции бережливого производства сопровождается трансформацией не отдельных производственных операций, а всей системы управления производственным процессом, включая организацию производственных потоков, координацию подразделений, распределение ресурсов и производственную культуру предприятия. Дополнительно выявлено, что экономический эффект функционирования производственной системы в процессе внедрения концепции бережливого производства достигается в среднесрочной и долгосрочной перспективе по мере адаптации организационной структуры, стабилизации производственных процессов и формирования культуры непрерывного совершенствования. Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности использования предложенной модели управления при разработке программ организационной модернизации промышленных предприятий, направленных на повышение операционной эффективности, снижение производственных потерь, повышение устойчивости производственных процессов и

совершенствование механизмов производственного управления в условиях цифровой трансформации промышленности.

Ключевые слова: промышленное производство, бережливое производство, промышленное предприятие, управление производственными процессами.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Клинчаев Д.Э. Особенности управления производственным процессом промышленных предприятий на основе интеграции концепции бережливого производства // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 509–523. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_509.

Статья поступила в редакцию: 11.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 27.05.2026 г. Принята к публикации: 30.05.2026 г.

FEATURES OF MANAGING THE PRODUCTION PROCESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES BASED ON THE INTEGRATION OF THE CONCEPT OF LEAN PRODUCTION

*Klinchaev D.E., Postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow, Russia
129090, Moscow, Meshchanskaya St., 9/14, building 1
e-mail: david.klinchaev@mail.ru*

Abstract. The purpose of the article is to study the features of industrial process management based on the integration of the lean production concept, as well as to determine its impact on the efficiency of the production system. The scientific novelty of the research lies in the development of theoretical ideas about lean manufacturing as a system of complex organizational and managerial transformation of an industrial enterprise. Within the framework of the research, the author's system is proposed, reflecting the interrelation of factors of the external and internal environment, the principles of lean production and the results of the transformation of the production system of the enterprise. As a result of the conducted research, the peculiarities of the management of the production process of industrial enterprises based on the integration of the concept of lean production were revealed. It is determined that the features of the management of the production process of an industrial enterprise are manifested in the need to take into account the factors of the external and internal environment, which form the need to increase the flexibility and adaptability of production processes. It has been established that the introduction of the lean manufacturing concept is accompanied by a transformation not of individual production operations, but of the entire production process management system, including the organization of production flows, coordination of departments, resource allocation and the production culture of the enterprise. Additionally, it is revealed that the economic effect of the functioning of the production system in the process of implementing the lean manufacturing concept is achieved in the medium and long term as the organizational structure is adapted, production processes are stabilized and a culture of continuous improvement is formed. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the proposed management model in the development of organizational modernization programs for industrial enterprises aimed at improving

operational efficiency, reducing production losses, increasing the sustainability of production processes and improving production management mechanisms in the context of the digital transformation of industry.

Keywords: industrial production, lean manufacturing, industrial enterprise, production process management.

JEL classification: M11, M21, L52.

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

For citation: Klinchaev D.E. (2026). Osobennosti upravleniya proizvodstvennym protsessom promyshlennykh predpriyatiy na osnove integratsii kontseptsii berezhlivogo proizvodstva [Features of managing the production process of industrial enterprises based on the integration of the concept of lean production]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 509–523. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_509. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 11/04/2026. Approved after review: 27/05/2026. Accepted for publication: 30/05/2026.

Введение

Российские промышленные предприятия ведут деятельность в макроэкономической среде, характеризующейся высокой конкуренцией со стороны локальных и зарубежных производителей, нестабильностью производственно-сбытовых цепочек, постоянным ростом требований к качеству продукции, скорости выполнения заказов и эффективности использования ресурсов. Устойчивость и конкурентоспособность промышленных предприятий во многом определяются способностью управлять производственными процессами таким образом, чтобы минимизировать издержки и максимизировать производительность труда. Одним из наиболее распространённых подходов к решению задачи сокращения издержек и повышения производительности выступает концепция бережливого производства, нацеленная на формирование системы непрерывного совершенствования производственной деятельности.

Концепция бережливого производства представляет собой управленческую философию, основанную на рациональном использовании ресурсов, минимизации всех видов потерь и повышении ценности продукции для потребителя [1]. Практика внедрения принципов бережливого производства показывает, что наибольший эффект достигается не за счёт отдельных инструментов оптимизации, а посредством комплексной трансформации системы управления производственным процессом [2]. В рамках бережливого подхода особое внимание уделяется выявлению операций, не создающих добавленную стоимость, сокращению временных, материальных и организационных потерь, а также повышению согласованности действий всех участников производственной системы.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки подходов к управлению производственными процессами российских промышленных предприятий, нацеленных на обеспечение устойчивости и конкурентоспособности данного сектора экономики. *Целью* статьи является исследование особенностей управления производственным процессом промышленных предприятий на основе интеграции концепции бережливого производства, а также определение её влияния на эффективность функционирования производственной системы.

Обзор литературы

Концепция бережливого производства представляет собой систему управления промышленным предприятием, основанную на принципах непрерывного совершенствования производственных процессов, рационального использования ресурсов и последовательного устранения всех видов потерь [3]. Сущность бережливого подхода заключается в организации производственной деятельности таким образом, чтобы каждая операция создавала ценность для конечного потребителя, а все процессы, не формирующие добавленную стоимость, подлежали сокращению либо полному исключению [4]. Бережливое производство рассматривается как особая философия управления предприятием, особенностью которой является участие каждого работника в выявлении проблем, устранении потерь и повышении эффективности производственных операций. При этом система управления строится на принципах открытого обмена информацией, командного взаимодействия и формирования производственной культуры непрерывных улучшений.

Ключевыми принципами бережливого производства выступают ориентация на потребительскую ценность, обеспечение непрерывности производственного потока, организация «вытягивающей» системы производства и постоянное совершенствование процессов. В рамках бережливого подхода производственная система должна функционировать без простоев, избыточных запасов и лишних операций, а поставка материалов и выполнение производственных операций осуществляются в соответствии с фактическими потребностями потребителя.

В структуре бережливого производства выделяются три взаимосвязанные подсистемы стратегического управления (см. рис. 1), совокупность которых формирует организационную основу повышения производительности труда и конкурентоспособности промышленного предприятия. Преимуществом концепции является возможность достижения экономического эффекта преимущественно за счёт организационно-управленческих преобразований, а значительная часть инструментов бережливого производства связана именно с совершенствованием организации труда, стандартизацией процессов и повышением эффективности взаимодействия между подразделениями предприятия.

Подсистема стратегического управления	Подсистема процессов	Подсистема управления персоналом
Ориентация предприятия на требования потребителей и использование ключевых показателей эффективности	Выявление и устранение потерь, обеспечение непрерывности производственного цикла и решение производственных проблем	Применение принципов командной работы, непрерывного совершенствования трудовой деятельности и вовлечения работников в процессы управления

Рис. 1. Подсистемы стратегического управления в структуре бережливого производства

Источник: составлено автором по материалам [3]

Fig. 1. Subsystems of strategic management in the structure of lean production

Source: compiled by the author based on [3]

Эффективность концепции бережливого производства в системе управления промышленными и организационными процессами получает практическое подтверждение. Так, в статье L.L. Klein и соавторов [5] представлены результаты эмпирического исследования влияния системы бережливого управления на эффективность производственных процессов (на примере бразильских государственных организаций). Авторы исходили из предположения о том, что бережливое производство представляет собой не только методический подход к сокращению производственных потерь, но и комплексную управленческую модель, способную повышать организационную эффективность. В рамках исследования анализировалось влияние таких практик, как непрерывное совершенствование, поддержка руководства, долгосрочное стратегическое мышление, устранение потерь и ориентация на конечного пользователя.

Результаты показали, что наибольшее положительное влияние на эффективность процессов оказывает систематическая работа по улучшению процессов, сокращению организационных потерь и повышению результативности деятельности. Существенное значение также имеет долгосрочное управленческое мышление, позволяющее интегрировать принципы бережливого производства в организационную культуру предприятия и обеспечивать устойчивость процессов совершенствования во времени. Дополнительно была подтверждена значимость поддержки со стороны руководства и ориентации на конечного потребителя.

Эффективность внедрения концепции бережливого производства в промышленном секторе (на примере предприятий текстильной и швейной промышленности Шри-Ланки) получила эмпирическое подтверждение в

исследовании G.L.D. Wickramasinghe и V. Wickramasinghe [6]. Авторы установили, что использование бережливого производства способствует повышению производительности труда, сокращению производственных затрат, снижению уровня дефектов, уменьшению запасов незавершённого производства, сокращению времени производственного цикла и повышению гибкости производства. Ключевым научным результатом исследования стал вывод о значимости временного фактора в реализации концепции бережливого производства. Авторы доказали, что эффективность системы бережливого производства напрямую зависит от продолжительности её функционирования на предприятии.

В исследовании Б. Лямина и М. Янчевской [7] концепция бережливого производства рассматривалась на примере деятельности Почты России. Авторы пришли к выводу, что применение инструментов бережливого производства позволяет существенно повысить операционную эффективность логистической организации за счёт сокращения времени обработки заказов, уменьшения количества дефектов, снижения издержек и повышения качества обслуживания клиентов.

Методические подходы к внедрению системы бережливого производства на российских промышленных предприятиях исследует С.В. Лазарев [8]. Автором выдвигается гипотеза, что бережливое производство позволяет сократить потери в производственном процессе, повысить качество, сократить сроки производства продукции и ее себестоимость. Внедрение системы бережливого производства рассматривается авторами не как разовое организационное мероприятие, а как последовательный процесс интеграции принципов в систему управления промышленным предприятием. Апробация результатов исследования на примере полиграфического производства показала, что достижение устойчивого экономического эффекта требует поэтапной трансформации производственных процессов, стандартизации операций, формирования механизмов командного взаимодействия, совершенствования коммуникаций и постепенного развития организационной культуры предприятия.

Анализ научных источников показал, что бережливое производство следует рассматривать как долгосрочную систему организационного развития, ориентированную не только на снижение затрат, но и на трансформацию управленческой культуры, повышение вовлечённости персонала и формирование устойчивых механизмов повышения эффективности процессов.

Материалы и методы

В процессе исследования были использованы методы системного и сравнительного анализа, метод обобщения научной литературы. Исследование динамики промышленного производства, структуры выпуска промышленной продукции и развития высокотехнологичных отраслей

промышленности производились с использованием метода визуализации данных. Особенности управления производственным процессом промышленных предприятий на основе интеграции концепции бережливого производства были структурированы при помощи метода логико-аналитического моделирования.

В качестве материалов исследования использовались научные публикации, посвященные вопросам внедрения и применения концепции бережливого производства в отраслях промышленности, по тематике Lean-management, организационных и технологических инноваций, аналитические и статистические данные Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, характеризующие динамику промышленного производства в Российской Федерации за период 2020–2024 гг., а также данные Федеральной службы государственной статистики подраздела «информационное общество», в котором отражены итоги мониторинга развития информационного общества в РФ.

Согласно данным Института, в России наблюдается устойчивый рост объемов промышленного производства. В 2024 г. общий объем отгруженных товаров, выполненных работ и услуг составил 124,4 трлн руб., увеличившись на 10,8% по сравнению с предыдущим годом. Наибольший вклад в формирование промышленного выпуска обеспечивают обрабатывающие производства, на долю которых приходится около двух третей совокупного объема промышленной продукции – 82,9 трлн руб. Совокупный объем высоко- и среднетехнологичных отраслей высокого уровня составил 23 трлн руб., что соответствует 27,8 % общего объема продукции обрабатывающей промышленности России (см. рис. 2).

Рост масштабов промышленного выпуска и усложнение производственных систем сопряжены с увеличением требований к скорости производственных процессов, качеству продукции, эффективности использования ресурсов и устойчивости цепочек поставок. Принципы бережливого производства, нацеленные на минимизацию потерь, повышение прозрачности производственных потоков и непрерывное совершенствование процессов, способны выступать фактором повышения производительности промышленности и усиления конкурентоспособности высокотехнологичных отраслей.

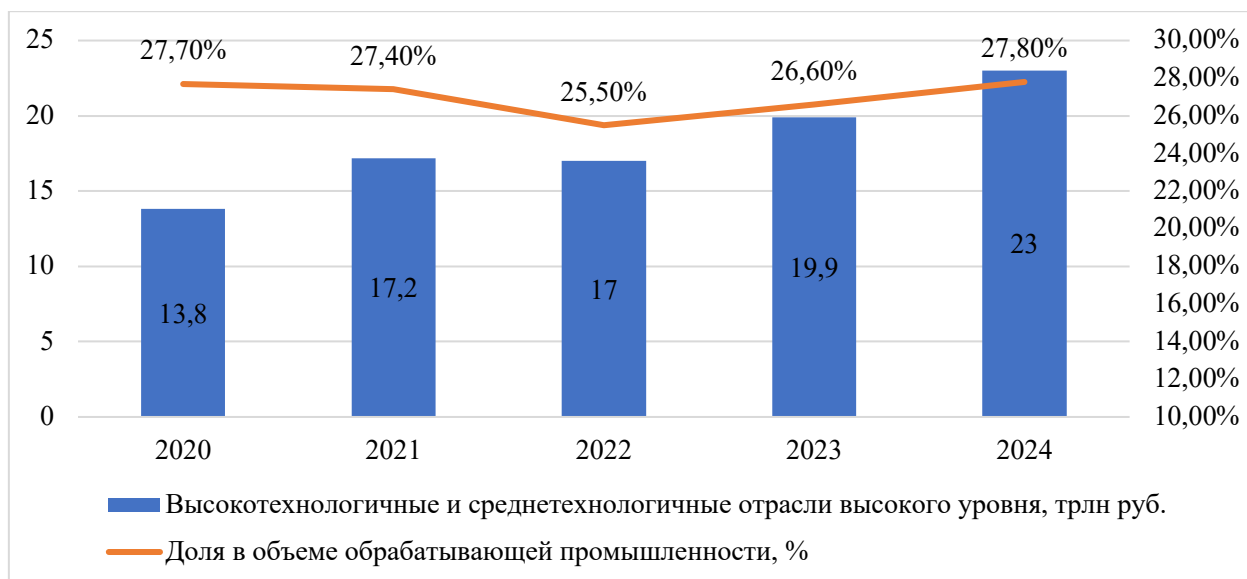


Рис. 2. Динамика объема отгруженных товаров, выполненных работ и услуг высокотехнологичных и среднетехнологичных отраслей

Источник: составлено автором по данным [8]

Fig. 2. Dynamics of the volume of shipped goods, completed works and services of high-tech and medium-tech industries

Source: compiled by the author according to [8]

Результаты и обсуждение

Концепция бережливого производства постепенно трансформируется из локального инструмента оптимизации затрат в комплексную систему управления производственным процессом промышленного предприятия. Необходимость внедрения данной концепции определяется воздействием совокупности факторов внешней и внутренней среды, формирующих ограничения традиционных моделей организации производства и одновременно создающих потребность в повышении гибкости, устойчивости и операционной эффективности промышленного предприятия.

Ключевым фактором на рынке промышленной продукции является усиление рыночной конкуренции. Так, С.В. Марутьян [10] доказывает, что потребитель оценивает продукцию прежде всего через соотношение «цена – качество», вследствие чего промышленные предприятия должны обеспечивать конкурентоспособность продукции одновременно по нескольким параметрам: стоимости, качеству, надежности и скорости вывода продукции на рынок.

Другим фактором, определяющим необходимость внедрения концепции бережливого производства на промышленных предприятиях, выступает нестабильность цепочек поставок и состояние внешнеэкономической неопределённости. Ограничения поставок оборудования, сырья и комплектующих, рост логистических издержек, нарушение международных производственных связей и изменение структуры поставщиков приводят к

необходимости повышения адаптивности производственных процессов [11]. Концепция бережливого производства позволяет смягчать негативное воздействие внешней среды за счет снижения зависимости предприятия от избыточных запасов, повышения прозрачности потоков ресурсов и минимизации потерь, возникающих вследствие организационной несогласованности.

Дополнительное воздействие оказывает цифровая трансформация промышленности. Данные Росстата, представленные на рисунке 4, подтверждают устойчивое расширение масштабов цифровизации российских предприятий. Так, доля организаций, использующих цифровые технологии в производственной деятельности, увеличилась с 54,3% в 2020 г. до 56,0%. Одновременно фиксируется увеличение доли организаций, применяющих специализированное программное обеспечение и цифровые инструменты управления производством. Следует учитывать, что официальная статистика Росстата в подразделе «Информационное общество» формируется на основе выборочных федеральных статистических наблюдений с последующим распространением результатов на генеральную совокупность организаций. Тем не менее, представленные данные позволяют зафиксировать общий вектор цифровой трансформации российской экономики, в рамках которого промышленные предприятия не являются исключением.

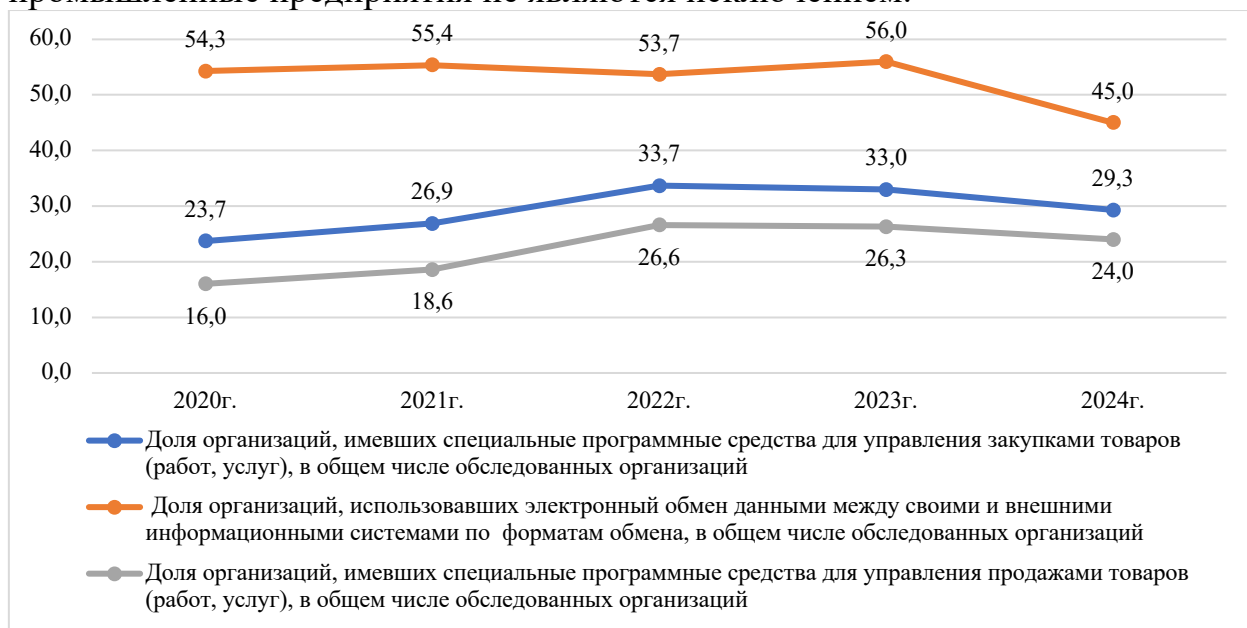


Рис. 3. Показатели использования цифровых технологий российскими организациями

Источник: составлено автором по данным [12]

Fig. 3. Indicators of the use of digital technologies by Russian organizations

Source: compiled by the author according to [11]

Развитие цифровых технологий позволяет более точно контролировать производственные потоки, однако одновременно повышает сложность

управления производственными процессами. Так, Н.А. Жуковым [12] доказано, что внедрение цифровых и технологических инноваций само по себе не гарантирует автоматического роста эффективности предприятия. Технологические инновации и организационная модернизация по отдельности действительно оказывают положительное влияние на рентабельность предприятий, однако их параллельное внедрение может сопровождаться эффектом взаимного ослабления. В то же время, согласно подходу Б. Лямина и М. Янчевской [7], цифровизация усиливает эффективность бережливого подхода за счёт повышения прозрачности и управляемости логистических и производственных операций, ускорения обработки информации и оптимизации маршрутов движения ресурсов. В результате бережливое производство может рассматриваться как организационная основа интеграции цифровых технологий в промышленное управление.

Внутренняя среда промышленного предприятия также создает предпосылки для внедрения концепции бережливого производства. Одной из ключевых проблем выступает высокая доля организационных и производственных потерь, связанных с простоями оборудования, неэффективной маршрутизацией производственных потоков, избыточными запасами, дефектами продукции и дублированием операций. К примеру, согласно результатам исследования Б. Лямина и М. Янчевской [7], проведенного на примере Почты России, значительная часть потерь возникает вследствие недостаточной автоматизации процессов, высокой доли ручного труда и отсутствия стандартизации операций. Аналогичные проблемы, обусловленные неэффективной организацией производственных процессов, характерны и для промышленных предприятий [14].

Еще одним фактором внутренней среды является необходимость повышения согласованности между различными подразделениями предприятия, поскольку несогласованность действий между участками производства, снабжения, логистики и контроля качества приводит к накоплению скрытых потерь и увеличению продолжительности производственного цикла [14]. Особое значение имеет человеческий фактор. К примеру, L.L. Klein и соавторы [5] доказали, что эффективность системы бережливого производства напрямую зависит от вовлечённости персонала и формирования культуры непрерывного совершенствования. Следовательно, бережливое производство требует изменения не только производственных процедур, но и системы организационного взаимодействия внутри промышленного предприятия.

Таким образом, внешняя среда формирует необходимость повышения гибкости, устойчивости и эффективности производственной системы промышленных предприятий, тогда как внутренняя среда определяет наличие организационных ограничений и потерь, препятствующих эффективному функционированию.

Обобщая все вышеизложенное, представим систему управления производственным процессом промышленного предприятия на основе интеграции принципов бережливого производства (см. рис. 4). В схеме отражено, что одной из ключевых особенностей управления является зависимость производственного процесса от внешних факторов. Управление промышленным производством должно ориентироваться не только на обеспечение выпуска продукции, но и повышение устойчивости производственной системы, её способности адаптироваться к изменению внешней среды и сохранять эффективность при росте организационной и технологической сложности.

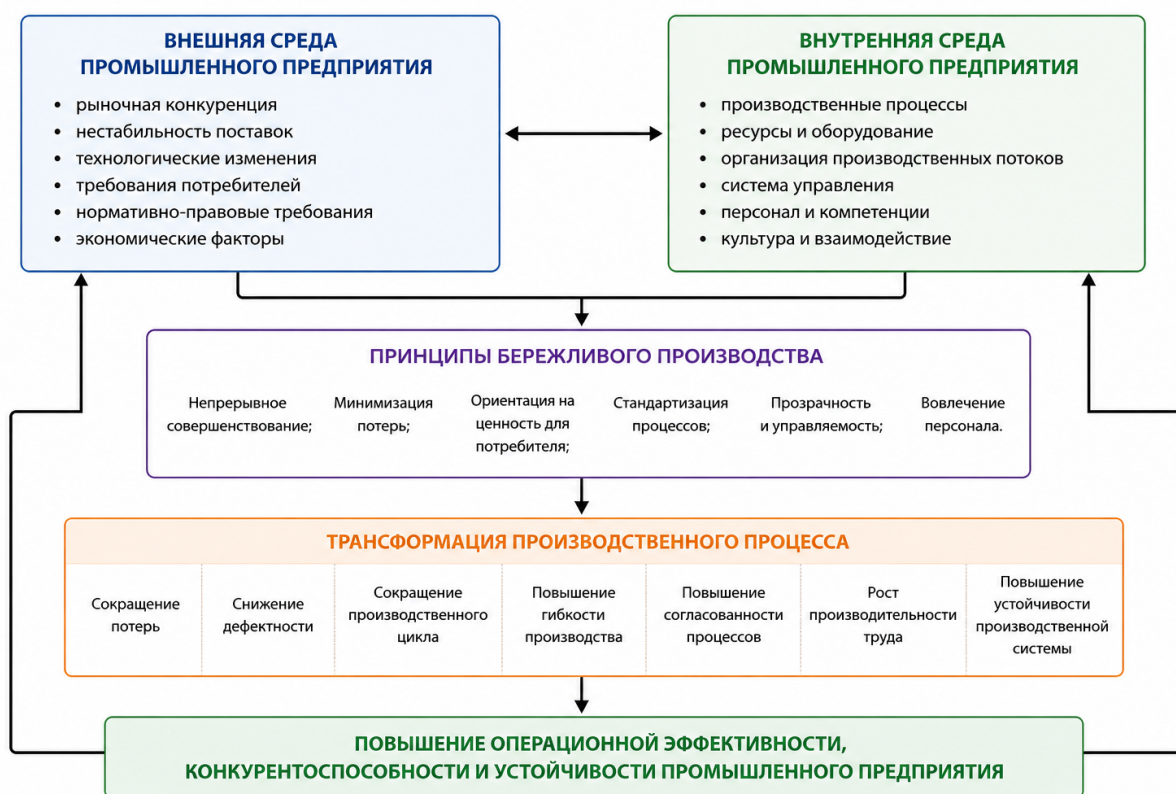


Рис. 4. Система управления производственным процессом промышленного предприятия на основе интеграции принципов бережливого производства

Источник: составлено автором

Fig. 4. The production process management system of an industrial enterprise based on the integration of the principles of lean manufacturing

Source: compiled by the author

Объектом трансформации в процессе внедрения системы бережливого производства на промышленном предприятии выступают не отдельные операции, а внутренняя среда предприятия в целом. Концепция воздействует на организацию производственных потоков, систему управления, распределение ресурсов, взаимодействие подразделений, производственную

культуру и механизмы координации процессов, а управление приобретает процессно-интегрированный характер, при котором эффективность определяется согласованностью всех элементов производственной системы. Таким образом, принципы бережливого производства выполняют функцию управленческого механизма трансформации внутренней среды предприятия.

Важно отметить здесь, что особенностью системы бережливого производства является долгосрочный характер формирования экономического эффекта. Внедрение концепции не обеспечивает мгновенного роста результативности промышленного предприятия, поскольку переходный период сопровождается организационной перестройкой производственных процессов, изменением механизмов управления и адаптацией персонала. Таким образом, при реализации организационных изменений необходимо учитывать наличие переходного периода, в рамках которого предприятие несёт дополнительные организационные и управленческие издержки, связанные с трансформацией производственной системы.

Заключение

В результате проведённого исследования были выявлены особенности управления производственным процессом промышленных предприятий на основе интеграции концепции бережливого производства. Бережливое производство следует рассматривать не как совокупность отдельных инструментов сокращения затрат, а как комплексную систему организационно-управленческой трансформации промышленного предприятия, ориентированную на повышение операционной эффективности, устойчивости и конкурентоспособности производственной системы.

Особенности управления производственным процессом в рамках исследуемой концепции обусловлены учётом факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия. Внедрение концепции бережливого производства сопровождается трансформацией не отдельных производственных операций, а всей системы управления производственным процессом, включая организацию производственных потоков, координацию подразделений, распределение ресурсов и производственную культуру. При этом эффективность функционирования производственной системы в процессе внедрения концепции бережливого производства характеризуется наличием накопительного эффекта, то есть положительная отдача достигается не мгновенно, а формируется в среднесрочной и долгосрочной перспективе по мере адаптации внутренней среды.

Литература

1. Лекарева Ю.С., Ремизова В.Ф. Бережливое производство как механизм управления предприятием // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. Т. 21. № 3(135). С. 190–196. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-3-190-196>.
2. Марущак М.М., Субботина Т.Н. Использование бережливого производства для управления бизнес-процессами промышленного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 9–1(115). С. 109–112. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-9-1-109-112>.
3. Xihui Qiao, Mazurchuk T.M. Improving the efficiency of the company based on the principles of lean manufacturing // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2023. Vol. 13 (2A). P. 304–313. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.40.30.027>
4. Kumar N., Hasan S.S., Srivastava K., Akhtar R., Yadav R.K., Choubey V.K. Lean manufacturing techniques and its implementation: A review // Materials Today: Proceedings. 2022. Vol. 64 (3). P. 1188–1192. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2022.03.481>
5. Klein L.L., Vieira K.M., Feltrin T.S., Pissutti M., Ercolani L.D. The influence of lean management practices on process effectiveness: A quantitative study in a public institution // SAGE Open. 2022. Vol. 12 (1). P. 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440221088837>
6. Wickramasinghe G.L.D., Wickramasinghe V. Implementation of lean production practices and manufacturing performance: The role of lean duration // Journal of Manufacturing Technology Management. 2017. Vol. 28(4). P. 531–550.
7. Lyamin B., Yanchevskaya M. Conceptual model for the implementation of lean manufacturing in logistics organizations. Technoeconomics. 2025. 4. 3 (14). 35–45. <https://doi.org/10.57809/2025.4.3.14.4>
8. Лазарев С.В. Разработка механизма внедрения концепции бережливого производства на промышленном предприятии // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 4. С. 1303–1328. <https://doi.org/10.18334/ce.16.4.114543>
9. Власова В.В., Дитковский К.А. Динамика и структура промышленного производства России. 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1046793074.html>.
10. Марутян С. В. Конкуренция в области промышленного производства // Современная конкуренция. 2007. № 4 (4). С. 133–139.
11. Силаев Н.М. Стратегическое управление цепочками поставок в эпоху геополитической турбулентности // Прогрессивная экономика. 2025. № 10. С. 172–187. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_10_172.
12. Информационное общество // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity>.

13. Жуков Н.А. Комплементарность организационной модернизации и технологических инноваций в российской обрабатывающей промышленности: эмпирический анализ на микроданных // Прогрессивная экономика. 2026. № 3. С. 434–450. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_3_434.

14. Долженко Р.А. Влияние бережливых технологий на производительность труда на промышленных предприятиях // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 2. С. 282–296. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1432>.

References

1. Lekareva, Iu.S., Remizova, V.F. (2024). Berezhlivoe proizvodstvo kak mekhanizm upravleniia predpriatiem [Lean manufacturing as an enterprise management mechanism]. Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova [Vestnik of Plekhanov Russian University of Economics], 21(3/135), 190–196. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-3-190-196>. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Marushchak, M.M., Subbotina, T.N. (2024). Ispol'zovanie berezhlivogo proizvodstva dlia upravleniia biznes-protsessami promyshlennogo predpriatiia [The use of lean manufacturing for managing business processes of an industrial enterprise]. Ekonomika i biznes: teoriia i praktika [Economics and Business: Theory and Practice], 9-1(115), 109–112. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-9-1-109-112>. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Qiao, X., Mazurchuk, T.M. (2023). Improving the efficiency of the company based on the principles of lean manufacturing. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow, 13(2A), 304–313. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.40.30.027>. (In Eng.)

4. Kumar, N., Hasan, S.S., Srivastava, K., Akhtar, R., Yadav, R.K., Choubey, V.K. (2022). Lean manufacturing techniques and its implementation: A review. Materials Today: Proceedings, 64(3), 1188–1192. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2022.03.481>. (In Eng.)

5. Klein, L.L., Vieira, K.M., Feltrin, T.S., Pissutti, M., Ercolani, L.D. (2022). The influence of lean management practices on process effectiveness: A quantitative study in a public institution. SAGE Open, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440221088837>. (In Eng.)

6. Wickramasinghe, G.L.D., Wickramasinghe, V. (2017). Implementation of lean production practices and manufacturing performance: The role of lean duration. Journal of Manufacturing Technology Management, 28(4), 531–550. (In Eng.)

7. Lyamin, B., Yanchevskaya, M. (2025). Conceptual model for the implementation of lean manufacturing in logistics organizations. Technoeconomics, 4(3/14), 35–45. <https://doi.org/10.57809/2025.4.3.14.4>. (In Eng.)

8. Lazarev, S.V. (2022). Razrabotka mekhanizma vnedreniia kontseptsii berezhlivogo proizvodstva na promyshlennom predpriatii [Development of a mechanism for implementing the lean manufacturing concept at an industrial enterprise]. *Kreativnaia ekonomika* [Creative Economy], 16(4), 1303–1328. <https://doi.org/10.18334/ce.16.4.114543>. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Vlasova, V.V., Ditkovskii, K.A. (2025). Dinamika i struktura promyshlennogo proizvodstva Rossii [Dynamics and structure of industrial production in Russia]. Retrieved from: <https://issek.hse.ru/news/1046793074.html>. (In Russ.)
10. Marut'ian, S.V. (2007). Konkurentsii v oblasti promyshlennogo proizvodstva [Competition in the field of industrial production]. *Sovremennaiia konkurentsii* [Journal of Modern Competition], 4(4), 133–139. (In Russ., abstract in Eng.)
11. Silaev, N.M. (2025). Strategicheskoe upravlenie tsepkami postavok v epokhu geopoliticheskoi turbulentnosti [Strategic supply chain management in the era of geopolitical turbulence]. *Progressivnaia ekonomika* [Progressive Economy], 10, 172–187. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_10_172. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Informatsionnoe obshchestvo [Information Society]. Rosstat. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity>. (In Russ.)
13. Zhukov, N.A. (2026). Komplementarnost' organizatsionnoi modernizatsii i tekhnologicheskikh innovatsii v rossiiskoi obrabatyvaiushchei promyshlennosti: empiricheskii analiz na mikrodannykh [Complementarity of organizational modernization and technological innovations in Russian manufacturing industry: an empirical microdata analysis]. *Progressivnaia ekonomika* [Progressive Economy], 3, 434–450. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_3_434. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Dolzhenko, R.A. (2025). Vliianie berezhlivykh tekhnologii na proizvoditel'nost' truda na promyshlennykh predpriatiiakh [The impact of lean technologies on labor productivity at industrial enterprises]. *Ekonomika promyshlennosti* [Russian Journal of Industrial Economics], 18(2), 282–296. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1432>. (In Russ., abstract in Eng.)

© Клинчаев Д.Э., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

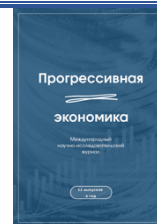
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/globalnyj-rynok-tradiczionnoj-kitajskoj-medicziny-rynochnye-provaly-regulyatornyj-arbitrazh-i-ekonomicheskie-determinanty-rosta-2020-2031/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.5

УДК 339.1

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_524



ГЛОБАЛЬНЫЙ РЫНОК ТРАДИЦИОННОЙ КИТАЙСКОЙ МЕДИЦИНЫ: РЫНОЧНЫЕ ПРОВАЛЫ, РЕГУЛЯТОРНЫЙ АРБИТРАЖ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ РОСТА (2020- 2031)

Быков В.М., кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), г. Москва, Россия
119571, проспект Вернадского, д. 82, стр. 1
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9229-7865>

Перцов В.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры управления
проектами и предпринимательства, Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при Президенте Российской
Федерации (РАНХиГС), г. Москва, Россия
119571, проспект Вернадского, д. 82, стр. 1
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7427-2313>

Аннотация. Исследование посвящено исследованию глобального рынка традиционной китайской медицины (ТКМ). В исследовании предполагается, что наблюдаемые разрывы между институциональной легитимацией ТКМ и состоянием её доказательной базы, а также между декларируемыми рыночными оценками и реальным объёмом регулируемого сектора, обусловлены не случайными методологическими дефектами, а структурными провалами рынка, устранение которых требует скоординированного государственного вмешательства на нескольких уровнях одновременно. Научная новизна исследования заключается в описании трёхуровневой экономической таксономии границ рынка ТКМ (узкие / средние / широкие), позволяющей методологически корректно соотносить данные различных аналитических агентств. Авторами предложен механизм трансляции государственных инвестиций в клинические исследования в расширение платёжеспособного спроса, верифицированный на примере

решения CMS США 2020 года о включении акупунктуры в программу Medicare. Предложенная таксономия границ рынка обеспечивает методологически корректную базу для оценки экономической целесообразности включения ТКМ-практик в страховое покрытие. Концептуализация арбитража как системного провала обосновывает приоритет регуляторной конвергенции (гармонизация на основе ISO/TC 249) над ужесточением отдельных национальных норм, а трёхуровневая таксономия рынка позволяет разграничить субрынки с принципиально разными профилями риска и доходности.

Ключевые слова: экономика здравоохранения, регуляторный арбитраж, информационная асимметрия, общественные блага, страховое покрытие, глобальный рынок.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Быков В.М., Перцов В.В. Глобальный рынок традиционной китайской медицины: рыночные провалы, регуляторный арбитраж и экономические детерминанты роста (2020-2031) // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 524–542. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_524.

Статья поступила в редакцию: 05.04.2026 г. Одобрена после рецензирования: 29.05.2026 г. Принята к публикации: 30.05.2026 г.

GLOBAL MARKET OF TRADITIONAL CHINESE MEDICINE: MARKET FAILURES, REGULATORY ARBITRAGE, AND ECONOMIC DRIVERS OF GROWTH (2020–2031)

*Bykov V.M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia
119571, Vernadsky Avenue, 82, building 1
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9229-7865>*

*Pertsov V.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Project Management and Entrepreneurship, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia
119571, Vernadsky Avenue, 82, building 1
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7427-2313>*

Abstract. The study is dedicated to the study of the global market of traditional Chinese medicine (TCM). The study suggests that the observed gaps between the institutional legitimization of TCM and the state of its evidence base, as well as between the declared market estimates and the actual volume of the regulated sector, are due not to accidental methodological defects, but to structural market failures, the elimination of which requires coordinated government intervention

at several levels simultaneously. The scientific novelty of the study lies in the description of a three-level economic taxonomy of the boundaries of the TCM market (narrow / medium / wide), which allows methodologically correct correlation of data from various analytical agencies. The authors propose a mechanism for translating public investment in clinical research into expanding effective demand, verified by the example of the US CMS 2020 decision to include acupuncture in the Medicare program. The proposed taxonomy of market boundaries provides a methodologically correct basis for assessing the economic feasibility of including TCM practices in insurance coverage. Conceptualizing arbitration as a systemic failure justifies the priority of regulatory convergence (harmonization based on ISO/TC 249) over the tightening of individual national regulations, and the three-level taxonomy of the market makes it possible to distinguish between sub-markets with fundamentally different risk and profitability profiles.

Keywords: healthcare economics, regulatory arbitration, information asymmetry, public goods, insurance coverage, global market.

JEL classification: I11, I13, I18.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

For citation: Bykov V.M., Pertsov V.V. (2026). Global'nyi rynek traditsionnoi kitaiskoi meditsiny: rynochnye provaly, regulatoryni arbitrazh i ekonomicheskie determinanty rosta (2020-2031) [Global market of traditional Chinese medicine: market failures, regulatory arbitrage and economic drivers of growth (2020–2031)]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 524–542. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_524. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 05/04/2026. Approved after review: 29/05/2026. Accepted for publication: 30/05/2026.

Введение

Традиционная китайская медицина (ТКМ) занимает уникальное положение в структуре мировой экономики здравоохранения. С одной стороны, это быстро растущий коммерческий рынок с CAGR 7–8%, опережающим среднемировой рост фармацевтической отрасли, с другой, сектор, демонстрирующий одновременно несколько классических провалов рынка в терминологии welfare economics: информационную асимметрию между производителем и потребителем, трансграничный регуляторный арбитраж, субоптимальное производство общественного блага в виде клинической доказательной базы и наличие значительных внешних эффектов, как положительных (снижение нагрузки на систему здравоохранения при хронических заболеваниях), так и отрицательных (риски для здоровья от некачественных продуктов). Именно это сочетание делает ТКМ объектом, требующим экономического анализа, а не только медицинского или регуляторного.

Экономическая наука проявляет к рынку ТКМ устойчивый, но методологически разрозненный интерес. Существуют исследования спроса на комплементарную медицину через призму теории потребительского выбора, работы по влиянию страхового покрытия на доступность акупунктуры,

отдельные анализы торговых потоков китайских фитопрепаратов. Однако интегрирующего экономического обзора, рассматривающего рынок ТКМ как систему: с анализом его структуры, провалов, регуляторных детерминант и инвестиционных перспектив, в литературе до сих пор не представлено, это и составляет цель настоящей работы.

Практическая значимость такого анализа определяется несколькими обстоятельствами, рассмотрим их подробнее. Глобальный рынок ТКМ привлекает значительные инвестиции, как прямые (строительство клиник, R&D растительных препаратов), так и портфельные (акции компаний сектора); при этом инвесторы оперируют рыночными оценками, расходящимися в семь раз, что само по себе представляет проблему ценообразования активов. Национальные системы здравоохранения принимают решения о включении ТКМ-практик в страховое покрытие в условиях выраженного дефицита экономических данных о рентабельности таких решений. Наконец, торговая политика в сфере фитопрепаратов, а именно экспортный контроль, тарифная классификация, санитарные стандарты, все это непосредственно воздействует на структуру рынка и распределение выигрышей между производящими и потребляющими странами.

Материалы и методы

Исследование выполнено в формате обзора. Исследовательские вопросы включают рыночный, регуляторный, клинический и экономико-политический анализ. Экономический аналитический фокус обзора операционализирован через концептуальные рамки теории провалов рынка, теории регуляторного арбитража и институциональной экономики. Каждый из четырёх основных исследовательских вопросов соотнесён с соответствующим экономическим концептом: оценки рынка с проблемой измерения и ценообразования активов; регуляторные режимы – с арбитражем и провалами регулирования; доказательная база – с теорией общественных благ и провалами информации; драйверы роста – с анализом детерминант спроса в здравоохранении.

Результаты и обсуждение

Наиболее полный на сегодняшний день анализ глобальной экономики акупунктуры и ТКМ с позиций стратегического и финансового менеджмента предложен в работе Litscher G. и др. [1]. Авторы синтезируют данные нескольких аналитических агентств, включая оценку глобального рынка ТКМ свыше 400 млрд долл. в 2022 году и рассматривают акупунктуру как ключевой драйвер роста, особенно в сегментах управления болью и wellness. Здесь впервые предпринята попытка интегрировать рыночную аналитику с клиническими данными об эффективности, признавая при этом методологическую гетерогенность существующих рыночных оценок. Основное ограничение преимущественно дескриптивный характер анализа

без концептуализации провалов рынка, лежащих в основе наблюдаемых динамик.

В смежном направлении работает Н. Liu, Z. Jiang, J. Deng и D. Li [2], анализирующие взаимосвязь между развитием медицинских услуг ТКМ и экономическим развитием регионов Китая, используя модель связанной координации и регрессию Тобита на панельных данных по 31 провинции КНР за 2015–2021 годы, авторы устанавливают, что уровень развития ТКМ устойчиво опережает уровень экономического развития по большинству регионов, при этом степень координации двух систем постепенно растёт. Данная работа предоставляет эмпирическую базу для понимания внутрирыночной дифференциации КНР, принципиально важной при интерпретации агрегированных оценок китайского рынка ТКМ.

Вкладом в понимание торгового измерения рынка ТКМ является работа Y. Chen и др. [3]. Авторы применяют метод стохастического фронтального анализа (SFA) к данным об экспорте ТКМ-продуктов в 182 страны и региона за 2020–2022 годы и устанавливают принципиальный структурный дефект: при стабильном росте физических объёмов экспорта его стоимостная структура остаётся субоптимальной, значительно большая доля приходится на сырьё и полупродукты с низкой добавленной стоимостью по сравнению с готовыми брендированными продуктами. Разрыв между потенциальным и фактическим объёмом экспорта объясняется прежде всего регуляторными барьерами стран-импортёров и недостаточным признанием качественных стандартов. Эти выводы непосредственно обосновывают тезис настоящей статьи о регуляторной конвергенции как инструменте торговой политики.

Структуру торговых потоков ТКМ в рамках RCEP (Региональное всеобъемлющее экономическое партнёрство) исследуют Zhang и др. [4]. Авторы применяют гравитационную модель международной торговли и выявляют, что нетарифные барьеры, прежде всего санитарные и фитосанитарные меры объясняют большую часть торговых издержек в секторе ТКМ, тогда как тарифные барьеры играют значительно менее существенную роль. Дополнительный вывод: доля сектора ТКМ в совокупном фармацевтическом торговом обороте Китая составляет лишь около 4%, демонстрируя тенденцию к снижению, что само по себе является сигналом о структурных ограничениях роста.

Центральным академическим источником по регулированию качества китайских фитопрепаратов на рынке ЕС является работа M. Wang и др. [5]. Авторы систематически сравнивают китайские и европейские регуляторные требования к качеству растительного сырья, экстрактов и готовых препаратов, а также анализируют три регуляторных маршрута для выхода на рынок ЕС: полная маркетинговая авторизация, упрощённая регистрация THMP (Директива 2004/24/ЕС) и регистрация в категории пищевых добавок.

Дополнительное, более специализированное измерение регуляторных барьеров исследуют L. Qu и др. [6]. Фокус работы на комбинированных многокомпонентных фитопрепаратных формулах, составляющие значительную часть клинически применяемых препаратов ТКМ. По данным авторов, по состоянию на май 2022 года НМРС ЕМА завершил оценку лишь пяти комбинированных растительных продуктов. Это структурное ограничение означает, что основной фармакологический арсенал ТКМ фактически исключён из легального лекарственного пространства ЕС и вынужден обращаться в категориях пищевых добавок и медицинских изделий.

Более широкий взгляд на перспективы институционализации ТКМ в Европе предлагает аналитический обзор Y. Liu и др. [7]. Хотя работа опубликована до нашего основного временного периода, она остаётся методологически значимой, поскольку систематизирует четыре класса барьеров и предлагает таксономию контрмер. Выявленные авторами барьеры во многом сохраняют актуальность; их преодоление за прошедшее десятилетие носило инкрементальный, а не системный характер.

Пионерским систематическим обзором экономических оценок акупунктуры является работа S.Y. Kim и др. [8]. Авторы проанализировали 17 полноценных экономических оценок (9 CUA, 8 CEA) и установили, что все включённые исследования типа CUA демонстрируют экономическую целесообразность акупунктуры по сравнению с листом ожидания или стандартной помощью, а показатели ICER укладываются в принятые пороги готовности платить. Данная работа заложила аналитическую основу для последующего принятия решений о страховом покрытии акупунктуры и по сей день является наиболее цитируемым источником в данном направлении, хотя её временной охват ограничен доковидным периодом.

Специфику принятия решений о страховом покрытии акупунктуры на основе экономических оценок исследуют H. Li и др. [9]. Авторы идентифицируют ключевые пробелы: существующие экономические оценки имеют короткий горизонт наблюдения (как правило, до 13 месяцев), тогда как хроническая боль требует многолетнего горизонта для корректного расчёта QALY. Немаловажно, что авторы явно указывают на неэкономические факторы принятия решений о страховом покрытии, которые нередко перевешивают строгие экономические расчёты. Этот вывод согласуется с нашим тезисом о том, что расширение страхового покрытия акупунктуры в США носит в значительной мере политически обусловленный, а не сугубо экономически рациональный характер.

Реальные данные об экономической эффективности интеграции акупунктуры в систему здравоохранения предоставляет крупное канадское исследование M. Lu и др. [10]. Авторы проводят экономическую оценку программы интеграции акупунктуры в систему первичной медицинской помощи для социально уязвимых групп населения и устанавливают, что

акупунктура экономически целесообразна при лечении хронических болевых синдромов и коморбидных психических расстройств: инкрементальные затраты на QALY укладываются в стандартные пороги готовности платить, принятые в Канаде. Важен контекст: исследование охватывает период пандемии COVID-19, когда потребность в немедикаментозных методах управления болью резко возросла, что позволяет оценить рыночный потенциал акупунктуры в условиях внешних шоков.

Фармакоэкономической оценке китайских фитопрепаратов в целом посвящён систематический обзор Cai [11]. Работа охватывает период 2020–2025 годов и оценивает качество фармакоэкономических исследований по стандарту CHEERS 2022. В статье о том, что методологическое качество существующих экономических оценок фитопрепаратов ТКМ остаётся существенно ниже, чем аналогичных оценок биомедицинских препаратов: большинство исследований имеют короткий горизонт, не рассматривают косвенных затрат и страдают узкой перспективой анализа. Это прямо ограничивает использование имеющихся данных для обоснования страхового покрытия.

Политические импликации новой Стратегии ВОЗ по традиционной медицине 2025–2034 годов детально анализируются в работе Y.M.A. Wong [12]. Автором на основе на глобального опроса 106 государств-членов ВОЗ систематизированы их приоритеты и опасения в связи с принятием новой стратегии. 95% государств-членов называют дефицит исследовательских данных ключевым барьером для формирования политики в области ТКМ, тогда как уже 90 государств располагают национальной политикой в этой сфере. Расхождение документирует институциональный разрыв между политической легитимацией ТКМ и производством её доказательной базы.

Смежное с институциональным является исследование C.L. Smith [13], в котором представлена комплексная характеристика рынка акупунктуры в США: число практикующих специалистов, лицензионные требования, структура страхового покрытия, клиентский профиль. Среди экономически значимых выводов о расширении страхового покрытия акупунктуры через программы VA (Department of Veterans Affairs); акупунктура стала частью протоколов лечения хронической боли в 85% VA-медицинских центров. Данные C.L. Smith позволяют количественно оценить институциональный спрос, сформированный решениями о страховом покрытии.

Первый и, пожалуй, наиболее показательный вывод настоящего обзора состоит в следующем: рынок ТКМ не поддаётся единственно верному описанию, так как сам объект определён концептуально неоднозначно. Опубликованные оценки варьируются от 29,1 млрд долл. [14] до 219,6 млрд долл. [15] при базовом 2024–2025 годах. Разрыв составляет 7,5 раза, то есть рынок ТКМ не является единым рынком в строгом экономическом смысле. Речь идёт о конгломерате смежных, частично пересекающихся рынков с

разными структурами спроса и предложения, разными цепочками создания стоимости и разными регуляторными режимами.

Неопределённость в границах рынка напрямую влияет на ценообразование активов: инвесторы, стратегические партнёры и органы здравоохранения принимают решения, опираясь на несопоставимые данные. Это классический информационный провал рынка капитала, порождающий субоптимальное размещение инвестиций. В основе расхождения лежит отсутствие консенсусной таксономии продуктов и услуг ТКМ. Агентства с «широкими» оценками включают в рынок зарегистрированные лекарственные препараты, нелицензированные пищевые добавки с компонентами ТКМ, услуги акупунктуры и смежных практик, wellness-услуги с элементами ТКМ (массаж, медицинский туризм), медицинские изделия (иглы, аппараты электроакупунктуры), цифровые продукты и образовательные программы. Агентства с «узкими» оценками ограничиваются зарегистрированными препаратами и лицензированными терапевтическими услугами. Каждый из этих субрынков имеет собственную структуру (число покупателей и продавцов, степень концентрации, барьеры входа), собственную эластичность спроса и собственный регуляторный режим. Агрегирование их в единую цифру без чёткой методологической экспликации лишает эту цифру аналитической ценности.

Таблица 1

Сравнительный анализ оценок рынка ТКМ по критерию экономических границ

Table 1

Comparative analysis of estimates of the TCM market by the criterion of economic boundaries

Источник	Оценка (млрд \$)	Год	CAGR (%)	Экономическое содержание границ рынка
Cognitive Market Research	219,6	2024	8,0	Включает в себя нерегулируемый wellness и туризм
Mordor Intelligence	86,5	2025	7,2	Средние границы: препараты, клинические услуги, регулируемые изделия, ближе к «рынку медицинских услуг ТКМ»
Market.us	29,1	2024	5,1	Узкие границы: только зарегистрированные препараты и лицензированные услуги, «регулируемый ядерный рынок»
Coherent Market Insights – только акупунктура	48,1	2025	7,2	Субрынок акупунктуры, наиболее однородный по регулированию и доказательной базе

Примечание: классификация границ рынка авторская, на основе критической оценки методологии каждого отчёта. CAGR указан для заявленного прогнозного периода источника.

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Для целей экономического анализа в настоящем обзоре используется оценка в «средних» границах (86–92 млрд долл., 2025 г.), соответствующая понятию «рынок регулируемых медицинских продуктов и услуг ТКМ». Прогнозное значение к 2031 году – 124–131 млрд долл. при CAGR 7,0–8,0%, что сопоставимо с рынком медицинских изделий класса II в США и превышает рынок дженерических препаратов в ЕС, что даёт ориентир для отраслевых сравнений.

Региональная структура рынка ТКМ представляет интерес не только с позиций описательной статистики, но и как иллюстрация парадокса «страны происхождения»: Азиатско-Тихоокеанский регион (место рождения ТКМ и крупнейший производитель фитопрепаратов) занимает лишь около 23% глобального рынка по коммерческим оценкам, тогда как Северная Америка – около 40%, а ЕС – около 30%. Региональная структура объясняется двумя экономическими механизмами.

Первым механизмом является ценовая дифференциация. На рынках ЕС и США ТКМ-услуги и продукты позиционируются и ценятся в сегменте «премиальной альтернативной медицины» или «интегративного здравоохранения», что обеспечивает более высокую цену за единицу по сравнению с внутренним рынком КНР, где значительная доля оборота проходит через государственную систему страхования по регулируемым тарифам. Второй механизм – валютная асимметрия: коммерческие отчёты деноминированы в долларах США, и при пересчёте объём китайского внутреннего рынка, измеряемый в юанях по регулируемым ценам, оказывается ниже реального относительного значения сектора для национальной системы здравоохранения.

Доминирование Северной Америки и ЕС в денежном выражении при производственном доминировании КНР создаёт классическую структуру «commodity – value-added» в международной торговле: Китай экспортирует сырьё и полупродукты (растительное сырьё, экстракты), тогда как добавленная стоимость формируется в брендированных западных продуктах. Анализ факторов экспорта китайских фитопрепаратов подтверждает: при стабильном росте физических объёмов экспорта в 2013–2022 гг. удельная стоимость экспортных позиций остаётся низкой – признак ловушки «сырьевого экспортёра» в секторе здравоохранения [7].

С позиций экономики здравоохранения спрос на услуги и продукты ТКМ определяется несколькими группами факторов, часть которых характерна для здравоохранения в целом, часть специфична для ТКМ. Бремя хронических заболеваний является ведущим детерминантом. По данным ВОЗ, хронические неинфекционные заболевания формируют около 74% глобальной смертности и значительно большую долю измеренных в DALY потерь трудоспособного населения. Поскольку ТКМ ориентирована преимущественно на длительное сопроводительное лечение хронических

состояний, а не на острые вмешательства, рост бремени хронических заболеваний расширяет потенциальный рынок ТКМ через канал субститутивного и комплементарного спроса относительно традиционной фармакотерапии.

Кризис опиоидного рынка в Северной Америке и регуляторное ужесточение назначения НПВС в ряде европейских систем создали значимый экзогенный шок предложения, вынуждающий как пациентов, так и врачей искать альтернативные инструменты управления хроническими болевыми синдромами. Включение акупунктуры в программу Medicare США в 2020 году является прямым следствием этой политической динамики, и оно расширило страховое покрытие и соответствующий платёжеспособный спрос. Кризис опиоидного рынка является примером того, как государственная политика на смежном рынке (регулирование опиоидов) создаёт позитивный спросовый шок для рынка ТКМ.

Существенный, хотя и труднее измеримый показатель – готовность платить за «натуральные» и «холистические» подходы к здоровью. Поведенческая экономика здравоохранения фиксирует устойчивое предпочтение значительной части потребителей к немедикаментозным методам и фитопрепаратам относительно синтетических лекарств при сопоставимой воспринимаемой эффективности. Готовность платить в сегменте wellness-ориентированных потребителей, как правило, неэластична по цене и нечувствительна к обычным ценовым сигналам, что создаёт условия для устойчивого премиального ценообразования.

В рамках институциональной экономики регуляторные режимы рассматриваются не как экзогенные ограничения, а как эндогенные правила игры, формирующие стимулы агентов, структуру транзакционных издержек и в конечном счёте архитектуру рынка. Применительно к рынку ТКМ это означает, что различия между регуляторными системами ЕС, США и КНР объясняют большую часть наблюдаемой региональной гетерогенности рыночных структур, а именно разницу в концентрации, вертикальной интеграции, стратегиях ценообразования и барьерах входа.

Ключевым аналитическим концептом для данного раздела является регуляторный арбитраж, то есть стратегия экономических агентов, при которой различие регуляторных требований между юрисдикциями используется для минимизации издержек соответствия нормам. На рынке ТКМ этот арбитраж принимает несколько форм: выбор юрисдикции для первичной регистрации продукта с последующим взаимным признанием; классификация продуктов в категории с наименьшими доказательными требованиями (пищевые добавки вместо лекарственных препаратов); делокализация производства в страны с менее строгим контролем качества сырья. Регуляторный арбитраж на рынке ТКМ является рациональным ответом агентов на существующие институциональные стимулы. Устранение

регуляторного арбитража требует регуляторной конвергенции, то есть снижения межюрисдикционной дисперсии требований, что по сути является задачей международной торговой и здравоохранительной политики.

Директива 2004/24/ЕС создала правовую возможность для упрощённой регистрации традиционных растительных лекарственных препаратов (ТНМР), однако её практическое применение к китайским фитопрепаратам оказалось крайне ограниченным. К 2022 году лишь 7 китайских растительных продуктов прошли процедуру Traditional Use Registration при том, что на европейском рынке присутствуют тысячи продуктов с компонентами ТКМ в нелекарственном статусе. Указанный разрыв имеет чёткое экономическое объяснение. Требование о 15-летнем предшествующем применении на территории ЕС формирует барьер входа, структурно аналогичный патентным барьерам в фармацевтике: он защищает рынок для уже присутствующих игроков за счёт новых участников. Транзакционные издержки прохождения ТНМР-регистрации: документирование истории применения, обеспечение соответствия требованиям GMP, подготовка досье, все это оценивается в несколько сотен тысяч евро за продукт, что делает регистрацию экономически нецелесообразной для большинства китайских производителей, особенно малых и средних предприятий. Рациональная стратегия выхода на рынок в категории пищевых добавок снижает транзакционные издержки, но лишает производителя права на терапевтические заявления, что он компенсирует имплицитными маркетинговыми сигналами.

Следствием является структурная дихотомия предложения: небольшой «легальный» рынок зарегистрированных ТНМР с высокими стандартами качества и большой «серый» рынок пищевых добавок с неоднородным качеством. Для потребителя эти категории нередко неотличимы, а невозможность отличить качественный продукт от некачественного потенциально вытесняет качественных поставщиков.

Закон о диетических добавках 1994 года (DSHEA) создал для рынка фитопрепаратов ТКМ условия, при которых бремя доказательства безопасности лежит не на производителе *ex ante*, а на регуляторе *ex post*. Экономическим смыслом такой конструкции стало снижение барьеров входа и стимулирование продуктовой инновации за счёт перекладывания части регуляторного риска на потребителей и систему здравоохранения. Результатом является высококонкурентный, фрагментированный рынок с низкими барьерами входа, широким ассортиментом и значительной ценовой дифференциацией. Обратной стороной этой архитектуры становится проблема морального риска на стороне производителей: при отсутствии обязательного доказательства эффективности и стимулы к инвестициям в R&D клинической эффективности препаратов ТКМ ослаблены. Рациональная стратегия агента инвестировать в маркетинг и бренд объясняет характерную для американского рынка пищевых добавок диспропорцию: высокие

маркетинговые бюджеты при ограниченной клинической доказательной базе большинства продуктов.

Контрастно этому, рынок акупунктурных услуг в США регулируется значительно строже на уровне штатов, с обязательной сертификацией NCCAOM и лицензированием. Расширение страхового покрытия акупунктуры означает включение этого субрынка в нормальную экономику здравоохранения с чёткой системой ценообразования, контролем качества и возможностью фармако-экономической оценки.

КНР реализует принципиально иную модель – интеграционную, в которой ТКМ является частью национальной системы здравоохранения с соответствующим государственным финансированием, регулированием и страховым покрытием. Закон о ТКМ 2017 года и обновление Национального перечня лекарственных средств 2024/2025 годов, включающего 3900 препаратов ТКМ, формируют колоссальный гарантированный спрос государственных закупок. Экономически это аналог тендеров в системе государственных контрактов. С точки зрения конкурентной экономики, интеграционная модель КНР создаёт значительную экономию масштаба для китайских производителей ТКМ: стабильный внутренний рынок с предсказуемым спросом позволяет амортизировать постоянные затраты на большем объёме продаж.

Таблица 2

Сравнительный анализ регуляторных режимов ТКМ: экономические параметры

Table 2

Comparative analysis of regulatory regimes of TCM: economic parameters

Параметр	ЕС	США	КНР	Экономические следствие
Барьеры входа (фитопрепараты)	Высокие: 15 лет в ЕС + GMP + досье	Низкие: уведомительная система DSHEA	Средние: упрощённая регистрация по классическим источникам	Арбитраж в пользу США как точки входа
Страховое покрытие	Ограниченное, страновая вариативность	Расширяется: Medicare с 2020 г.	Широкое: 3 900 препаратов в НПЛС	Высокая эластичность спроса по страхованию
Транзакционные издержки (compliance)	Очень высокие: сотни тыс. € / продукт	Низкие: ≈ cost of notification	Средние: гос. субсидии для «классических» препаратов	Формирует стратегии входа и позиционирования
Стимулы к R&D	Умеренные: THMP не требует RCT	Слабые: DSHEA не требует efficacy	Высокие: 12 одобрений NMPA в 2024 г., 3 - инновационные	КНР - лидер инновационного R&D в ТКМ

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Система стандартов ISO/TC 249 «Традиционная китайская медицина» (свыше 100 опубликованных стандартов к 2024 году) представляет собой попытку решить координационную проблему международной торговли фитопрепаратами ТКМ инструментами технической стандартизации. С экономической точки зрения международные стандарты выполняют функцию снижения транзакционных издержек: гармонизированные требования к качеству сырья, методы аналитического контроля и стандарты на оборудование уменьшают неопределённость и информационную асимметрию между торговыми партнёрами. Это аналог функции, которую выполняют международные стандарты в любых других секторах с высокой неопределённостью качества – от пищевой промышленности до авиации.

Ограничение этого механизма состоит в добровольности принятия стандартов ISO для большинства участников рынка ТКМ. В отличие от обязательных технических регламентов, ISO-стандарты создают дифференциацию между производителями, принявшими их, и теми, кто этого не сделал, но не устраняют некачественных игроков с рынка. Тем не менее растущее число национальных регуляторов (в том числе в Австралии, Южной Корее, Сингапуре) используют ISO/TC 249 как референтную базу при разработке обязательных требований, что постепенно переводит добровольные стандарты в категорию де-факто обязательных для экспортёров, нацеленных на эти рынки.

В экономике здравоохранения клиническая доказательная база обладает характеристиками общественного блага: она неисключаема (любой врач или регулятор может использовать опубликованные результаты бесплатно) и неконкурентна в потреблении (использование доказательства одним агентом не снижает его доступность для других). В результате рациональный коммерческий агент (производитель ТКМ-продуктов) не имеет достаточных стимулов к полному частному финансированию клинических испытаний, выгоды от которых присваиваются всей отраслью и обществом. Это порождает субоптимальное производство доказательной базы относительно социально желательного уровня. Данные ВОЗ подтверждают эту интерпретацию: 95% государств-членов, ответивших на глобальный опрос 2025 года, назвали дефицит исследовательских данных ключевым барьером для формирования политики в области ТКМ [16].

Акупунктура занимает уникальное положение среди модальностей ТКМ именно потому, что для неё накоплена наиболее значительная по объёму и относительно наиболее убедительная доказательная база. Акупунктура как немедикаментозная практическая процедура в большей степени поддаётся стандартизации, чем, например, комплексная фитопрепаратная терапия. Накопленные данные систематических обзоров демонстрируют статистически значимое снижение интенсивности боли при хроническом болевом синдроме

в пояснице, шейном болевом синдроме (устойчивый обезболивающий эффект на 3 и 6 месяцев после завершения лечения, $p < 0,01$), хронической тазовой боли и ряде других показаний.

Экономическое измерение этих данных состоит в следующем. Доказанная клиническая эффективность создаёт необходимое, хотя и недостаточное условие для страхового покрытия. В США именно доказательная база по хронической боли в пояснице послужила обоснованием решения CMS 2020 года о включении акупунктуры в Medicare. Это решение расширило страховое покрытие примерно для 63 миллионов застрахованных и это крупнейшее одномоментное расширение платёжеспособного спроса на рынке акупунктуры в истории американской системы здравоохранения. Данный прецедент демонстрирует механизм, через который инвестиции в производство общественного блага (клинические испытания) транслируются в расширение частного рынка.

Неравномерное распределение доказательной базы между модальностями ТКМ имеет прямые последствия для рыночной структуры. Сегменты с высокой доказательностью (акупунктура при боли) функционируют в условиях, приближённых к нормальному конкурентному рынку услуг здравоохранения: страховое покрытие, ценовое регулирование, требования к квалификации провайдеров. Сегменты с низкой доказательностью (туй-на как монотерапия, моксотерапия, большинство фитопрепаратных формул) функционируют преимущественно во «внебиржевом» пространстве: wellness-рынок, наличные платежи, минимальная регуляция качества. Спрос в этих сегментах опирается на потребительские предпочтения и воспринимаемую ценность, что создаёт условия для устойчивой ценовой премии, не коррелирующей с объективными характеристиками продукта.

Структурный дуализм рынка ТКМ («доказанные» и «недоказанные» сегменты с принципиально разными механизмами ценообразования и спроса) является одной из наиболее экономически значимых характеристик отрасли. Он объясняет, почему средняя цена сеанса акупунктуры в сетевой клинике в Москве (1800–3500 руб.) и в специализированном центре китайской медицины (\$150–400 в Нью-Йорке) определяется разными детерминантами: в первом случае – страховым тарифом и нормами ОМС/ДМС, во втором – WTP состоятельного потребителя.

Настоящий обзор позволяет идентифицировать три взаимосвязанных экономических провала, действующих на рынке ТКМ одновременно и взаимно усиливающих друг друга. Провал регулирования проявляется в регуляторном арбитраже: различие требований между юрисдикциями и между категориями продуктов внутри одной юрисдикции создаёт рациональные стимулы для обхода более строгих стандартов. Регуляторный арбитраж – это системная проблема неоптимальной регуляторной архитектуры, при которой

институциональные стимулы направлены против общественно желательного качества. Провал производства общественного блага, а именно дефицит клинической доказательной базы, замыкает порочный круг. Производители не инвестируют в клинические испытания, поскольку не могут присвоить выгоды. Регуляторы не требуют доказательства эффективности в большинстве юрисдикций для нелекарственных категорий. Страховщики не включают услуги без доказательной базы в покрытие. Платёжеспособный спрос остаётся ограниченным сегментом частных пациентов с высоким WTP, а низкий платёжеспособный спрос снижает отдачу от инвестиций в R&D.

На основе синтеза рыночных, регуляторных и клинических данных на рисунке 1 представлены три сценария развития рынка ТКМ до 2031–2034 годов с указанием их экономических детерминант.

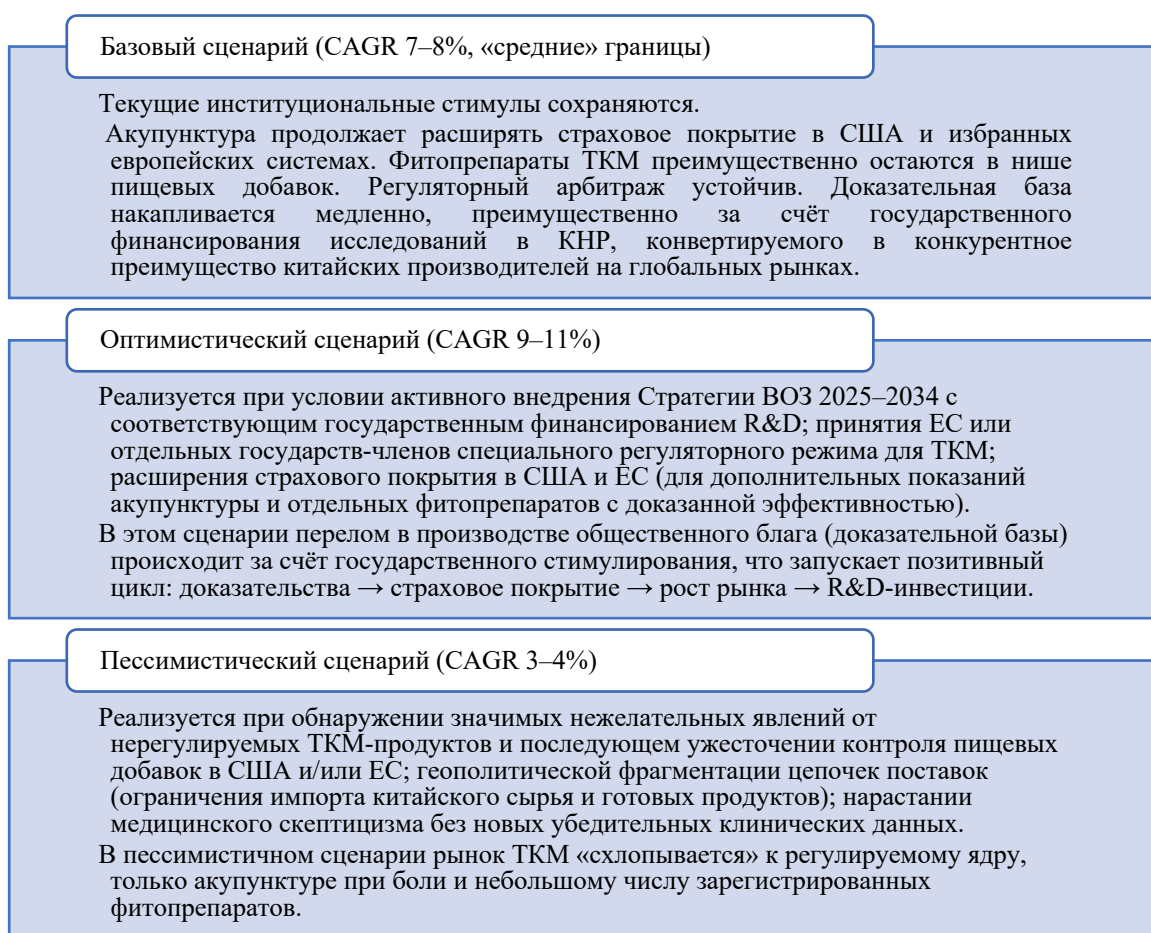


Рис. 1. Сценарии развития рынка ТКМ до 2031–2034 гг.

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Scenarios for the development of the TCM market until 2031–2034.

Source: compiled by the authors

Экономический анализ рынка ТКМ был бы неполным без рассмотрения его торгового измерения. Экспорт традиционных китайских медицинских продуктов демонстрировал стабильный рост в 2013–2022 годах, однако

стохастический анализ детерминант этого экспорта выявляет парадоксальный результат: при значительном техническом потенциале (эффективность производства, разнообразие продуктовой линейки) фактические экспортные объёмы систематически ниже потенциальных. Разрыв между потенциальным и фактическим экспортом объясняется прежде всего регуляторными барьерами в странах-импортёрах и ограниченным признанием качественных стандартов.

Регуляторная конвергенция (гармонизация стандартов ISO/TC 249 с требованиями ЕМА и FDA) несёт значительный потенциал для роста торговых потоков, по существу, это аргумент в пользу инвестиций в международную стандартизацию как инструмента торговой политики. Для экономистов, занимающихся гравитационными моделями международной торговли, рынок ТКМ представляет интересный кейс: в нём нетарифные барьеры (различия в регуляторных требованиях) играют значительно большую роль, чем тарифные, стандарты качества функционируют как сигнальный механизм в условиях информационной асимметрии.

Настоящий обзор имеет несколько ограничений, существенных для экономической интерпретации результатов. Во-первых, прямых данных о готовности платить, ценовой эластичности спроса на ТКМ-услуги и перекрёстной эластичности между ТКМ и биомедицинскими субститутами в литературе крайне мало; соответствующие оценки в тексте являются логическими выводами из структурных данных, а не результатами первичных экономических исследований. Во-вторых, качество рыночных данных из коммерческих отчётов ограничено их непрозрачной методологией, что делает все рыночные оценки условными. В-третьих, языковая предвзятость поиска (преимущественно английский язык) исключает часть китайскоязычной литературы, особенно важной для характеристики внутреннего рынка КНР.

Заключение

Данное исследование позиционирует глобальный рынок традиционной китайской медицины как объект, требующий экономического анализа наряду с медицинским и регуляторным. Основные выводы формулируются в трёх измерениях. В измерении рыночной структуры установлено, что рынок ТКМ не является однородным: он представляет собой конгломерат субрынков с разными структурами спроса, уровнями регуляции и механизмами ценообразования. Официальная оценка в «средних» экономических границах - 86–92 млрд долл. (2025 г.) с прогнозом роста до 124–131 млрд долл. к 2031 году - соответствует рынку, сопоставимому по масштабу с глобальным рынком медицинских изделий. Выявленный региональный парадокс доминирования Северной Америки и ЕС при производственной гегемонии КНР, объясняется механизмами ценовой дифференциации и валютной асимметрии, характерными для «commodity – value-added» структуры международной торговли.

В измерении институциональных детерминант показано, что регуляторные режимы ключевых юрисдикций формируют принципиально разные рыночные структуры с разными барьерами входа, транзакционными издержками и стимулами к R&D. Регуляторный арбитраж является рациональным ответом агентов на существующую межюрисдикционную дисперсию требований и не может быть устранён усилиями отдельных национальных регуляторов. Он требует регуляторной конвергенции на основе международных стандартов (прежде всего ISO/TC 249) как приоритета торговой и здравоохранительной политики.

В измерении общественного блага показано, что дефицит клинической доказательной базы ТКМ является предсказуемым результатом провала рынка в производстве неисключаемого неконкурентного блага. Устранение этого дефицита требует государственного финансирования исследований по аналогии с существующими механизмами в биомедицине. Экономическая отдача от таких инвестиций доказана на примере США: финансирование клинических исследований по акупунктуре создало доказательную базу, обосновавшую включение акупунктуры в Medicare и тем самым открывшую рынок для 63 миллионов застрахованных.

Для исследовательской повестки в экономике здравоохранения рынок ТКМ предлагает ряд малоизученных, но аналитически перспективных вопросов. Каковы параметры ценовой эластичности спроса на акупунктуру и фитопрепараты в различных юрисдикциях? Как изменяется WTP при переходе ТКМ-продукта из категории пищевой добавки в категорию зарегистрированного лекарственного препарата? Какова фармако-экономическая эффективность акупунктуры в сравнении с лекарственными альтернативами при хронической боли в пояснице с учётом полного профиля затрат и исходов? Как гравитационная модель международной торговли объясняет разрыв между потенциальным и фактическим экспортом китайских фитопрепаратов? Ответы на эти вопросы имеют прямую ценность для решений в области здравоохранения, торговли и инвестиций.

В конечном счёте рост рынка ТКМ отражает структурный запрос со стороны систем здравоохранения на дополнительные инструменты управления хроническими заболеваниями в условиях демографического старения и нарастающего бремени хронической боли. Это устойчивый структурный тренд.

Литература

1. Litscher G. et al. The Global Economics of Acupuncture and Traditional Chinese Medicine: A Strategic and Financial Perspective // Sci. 2025. Vol. 7(1). Article 4. <https://doi.org/10.3390/sci7010004>.
2. Liu H., Jiang Z., Deng J., Li D. Analysis of the Coupling Coordination between Traditional Chinese Medicine Medical Services and Economy and Its

Influencing Factors in China // *Frontiers in Public Health*. 2024. Vol. 12. Article 1320262. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1320262>.

3. Chen Y., Zhou S., Pei Z., Zhao W., Yang J., Hu Y., Feng X., Xu M. Factors Associated with the Export of Traditional Chinese Medicinal Products: A Stochastic Frontier Analysis // *PLOS ONE*. 2025. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0326422>.

4. Zhang et al. Traditional Chinese Medicine Trade among RCEP Countries: Structural Characteristics and Determinants // *Frontiers in Public Health*. 2024. Vol. 12. Article 1508839. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1508839>.

5. Wang M., Yao P.F., Sun P.Y., Liang W., Chen X.J. Key Quality Factors for Chinese Herbal Medicines Entering the EU Market // *Chinese Medicine*. 2022. Vol. 17. Article 29. <https://doi.org/10.1186/s13020-022-00583-x>.

6. Qu L., Li X., Xiong Y., Wang Z., Zhou Y., Zou W. et al. Opportunities and Hurdles to European Market Access for Multi-Herbal Traditional Chinese Medicine Products: An Analysis of EU Regulations for Combination Herbal Medicinal Products // *Pharmacological Research*. 2022. Vol. 186. Article 106528. <https://doi.org/10.1016/j.phrs.2022.106528>.

7. Liu Y., Yang Z., Cheng J., Fan D. Barriers and Countermeasures in Developing Traditional Chinese Medicine in Europe // *Frontiers in Medicine*. 2016. Vol. 10(3). P. 360–376. <https://doi.org/10.1007/s11684-016-0455-x>.

8. Kim S.Y., Lee H., Chae Y., Park H.J., Lee H. A Systematic Review of Cost-Effectiveness Analyses Alongside Randomised Controlled Trials of Acupuncture // *Acupuncture in Medicine*. 2012. Vol. 30(4). P. 273–285. <https://doi.org/10.1136/acupmed-2012-010178>.

9. Li H., Jin X., Herman P.M., Witt C.M., Chen Y., Gang W., Jing X., Song P., Yang L., Ollendorf D., Zhang Y., Guyatt G., Huang L., Zhang Y.Q. Using Economic Evaluations to Support Acupuncture Reimbursement Decisions: Current Evidence and Gaps // *BMJ*. 2022. Vol. 376. Article e067477. <https://doi.org/10.1136/bmj-2021-067477>.

10. Lu M., Sharmin S., Tao Y., Xia X., Yang G., Cong Y., Yang G., Razavilar N., Aziz R., Jiang J. et al. Economic Evaluation of Acupuncture in Treating Patients with Pain and Mental Health Concerns: The Results of the Alberta Complementary Health Integration Project // *Frontiers in Public Health*. 2024. Vol. 12. Article 1362751. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1362751>.

11. Cai Y., Tang Q., Lin T., Wang D., Hu M., Yang N. A Qualitative Systematic Review and Quality Assessment of Pharmacoeconomic Evaluations on Chinese Herbal Medicine from 2020 to 2025 // *Frontiers in Public Health*. 2026. Vol. 14. Article 1738097. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2026.1738097>.

12. Wong Y.M.A., Ahn S., Bana A., Dua P.K., Eggers R., Kuruvilla S., Li Y., Liu Q., Shen Y., Kim S. Policy Implications of WHO's Global Traditional Medicine Strategy 2025–2034 // *Bulletin of the World Health Organization*. 2025. <https://doi.org/10.2471/BLT.25.293414>.

13. Smith C.L., Reddy B., Wolf C.M., Schnyer R.N., St. John K., Conboy L., Stone J., Lao L. The State of 21st Century Acupuncture in the United States // Journal of Pain Research. 2024. Vol. 17. P. 3329–3354. <https://doi.org/10.2147/JPR.S479824>.
14. Traditional Chinese Medicine Market Report 2025–2034 // Market.us. 2025. URL: <https://market.us/report/traditional-chinese-medicine-market/> (accessed: 31.03.2026).
15. Traditional Chinese Medicine Market Report 2024–2031 // Cognitive Market Research. 2024. URL: <https://www.cognitivemarketresearch.com> (accessed: 31.05.2026).
16. Zhu X. et al. Key Quality Factors for Chinese Herbal Medicines Entering the EU Market // Chinese Medicine. 2022. Vol. 17. Article 22.

© Быков В.М., Перцов В.В., 2026

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

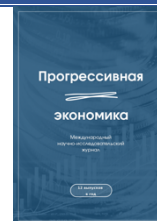
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/razrabotka-kliniko-nutricziologicheskaya-ocenka-i-ekonomicheskoe-obosnovanie-vnedreniya-zefira-bez-dobavleniya-sahara-dlya-dieticheskogo-i-diabeticheskogo-pitaniya/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 664.162.73:613.24:338.45:339.9

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_543



РАЗРАБОТКА, КЛИНИКО-НУТРИЦИОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ЗЕФИРА БЕЗ ДОБАВЛЕНИЯ САХАРА ДЛЯ ДИЕТИЧЕСКОГО И ДИАБЕТИЧЕСКОГО ПИТАНИЯ

Шарафетдинов Х.Х., доктор медицинских наук, Федеральный
исследовательский центр питания, биотехнологии и безопасности пищи,
г. Москва, Россия

109240, Москва, Устьинский проезд, д.2/14

Российская медицинская академия непрерывного профессионального
образования (РМАНПО), г. Москва, Россия

125993, Москва, ул. Баррикадная, д. 2/1

Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М.
Сеченова, г. Москва, Россия

119991, Москва, ул. Трубецкая, д. 8, строение 2

Шамис М.Д., кандидат технических наук, ООО «Кондитерская фабрика
Сокол», г. Москва, Россия

115114, Москва, ул. Кожевническая, д. 16 стр. 4

Плотникова О.А., кандидат медицинских наук, Федеральный
исследовательский центр питания, биотехнологии и безопасности пищи,
г. Москва, Россия

109240, Москва, Устьинский проезд, д.2/14

Аннотация. Рост распространенности сахарного диабета 2-го типа (СД2), ожирения и промежуточных нарушений углеводного обмена формирует устойчивую медико-экономическую проблему: увеличиваются расходы системы здравоохранения, снижается качество жизни, растет нагрузка на домохозяйства и работодателей. По данным Международной диабетической федерации, в 2024 г. в мире насчитывалось 589 млн взрослых с диабетом, а совокупные расходы, связанные с диабетом, превысили 1 трлн долл. США, что подчеркивает необходимость не только лекарственных, но и профилактических нутриционных решений. Цель статьи – обосновать клинико-нутрициологическую,

производственную и экономическую целесообразность внедрения линейки зефира без добавления сахара «Жизель» на основе мальтита и мальтитного сиропа как специализированного пищевого продукта для диетического профилактического и диабетического питания. Методологическую основу составили анализ научных и отраслевых источников, оценка роли специализированных пищевых продуктов в повышении приверженности диетотерапии, описание клинической оценки постпрандиальной гликемии у 30 пациентов с СД2 и ожирением, а также экономико-аналитическая интерпретация производственного масштабирования. Показано, что употребление нормированной порции исследуемых образцов, соответствующей потреблению не более 20 г мальтита в сутки, не сопровождалось резким повышением постпрандиальной гликемии и обеспечивало статистически значимое снижение площади под гликемической кривой по сравнению с традиционным зефиром на сахарозе.

Ключевые слова: зефир без добавления сахара, мальтит, сахарный диабет 2-го типа, ожирение, специализированные пищевые продукты, приверженность диетотерапии, постпрандиальная гликемия, импортозамещение, экспортный потенциал, экономика здравоохранения.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Шарафетдинов Х.Х., Шамис М.Д., Плотникова О.А. Разработка, клинико-нутрициологическая оценка и экономическое обоснование внедрения зефира без добавления сахара для диетического и диабетического питания // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 543–555. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_543.

Статья поступила в редакцию: 28.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 22.05.2026 г. Принята к публикации: 30.05.2026 г.

DEVELOPMENT, CLINICAL-NUTRITIONAL ASSESSMENT AND ECONOMIC JUSTIFICATION FOR THE IMPLEMENTATION OF SUGAR-FREE MARSHMALLOW FOR DIETARY AND DIABETIC NUTRITION

Sharafetdinov H.H., Doctor of Medical Sciences, Federal Research Center for
Nutrition, Biotechnology and Food Safety, Moscow, Russia
109240, Moscow, Ustinsky proezd, 2/14
Russian Medical Academy of Continuing Professional Education (RMANPO),
Moscow, Russia
125993, Moscow, Barrikadnaya St., 2/1
I.M. Sechenov First Moscow State Medical University, Moscow, Russia
119991, Moscow, Trubetskaya St., 8, building 2

Shamis M.D., Candidate of Technical Sciences, OOO "Confectionery factory
Sokol", Moscow, Russia
115114, Moscow, Kozhevnickeskaya str., 16, building 4

Plotnikova O.A., *Candidate of Medical Sciences, Federal Research Center for Nutrition, Biotechnology and Food Safety, Moscow, Russia*
109240, Moscow, Ustinsky proezd, 2/14

Abstract. The increasing prevalence of type 2 diabetes mellitus (T2DM), obesity and intermediate hyperglycaemic states creates a sustained medical and economic challenge: healthcare expenditure rises, quality of life decreases, and the burden on households and employers increases. According to the International Diabetes Federation, 589 million adults worldwide were living with diabetes in 2024, while diabetes-related expenditure exceeded USD 1 trillion, highlighting the need not only for pharmacological but also for preventive nutritional solutions. The purpose of the article is to justify the clinical-nutritional, production and economic feasibility of implementing the Giselle line of sugar-free marshmallow based on maltitol and maltitol syrup as a specialized food product for preventive dietary and diabetic nutrition. The methodology includes analysis of scientific and industry sources, assessment of the role of specialized foods in improving adherence to diet therapy, clinical assessment of postprandial glycemia in 30 patients with T2DM and obesity, and an economic-analytical interpretation of production scaling. The tested portions corresponding to no more than 20 g of maltitol per day did not cause sharp increases in postprandial glycemia and provided a statistically significant reduction in the area under the glycemic curve compared with traditional sucrose-based marshmallow.

Keywords: sugar-free marshmallow, maltitol, type 2 diabetes, obesity, specialized food products, dietary adherence, postprandial glycemia, import substitution, export potential, health economics.

JEL classification: I15, L66, O32, F14, Q18.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

For citation: Sharafetdinov H.H., Shamis M.D., Plotnikova O.A. (2026). Razrabotka, kliniko-nutritsiologicheskaya otsenka i ekonomicheskoe obosnovanie vnedreniya zefira bez dobavleniya sakhara dlya dieticheskogo i diabeticheskogo pitaniya [Development, clinical-nutritional assessment and economic justification for the implementation of sugar-free marshmallow for dietary and diabetic nutrition]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 543–555. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_543. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 28/03/2026. Approved after review: 22/05/2026. Accepted for publication: 30/05/2026.

Введение

Сахарный диабет 2-го типа и ожирение относятся к числу наиболее значимых неинфекционных заболеваний, влияющих не только на клинические исходы, но и на структуру национальных расходов здравоохранения. По данным 11-го издания Diabetes Atlas Международной диабетической федерации, в 2024 г. 589 млн взрослых в возрасте 20–79 лет жили с диабетом [1]; к 2050 г. прогнозируется рост до 853 млн человек [2]. Суммарные расходы, связанные с диабетом, превысили 1 трлн долл. США и составили около 12% мировых расходов на здравоохранение. Дополнительную проблему

формирует высокая доля недиагностированных случаев и промежуточных нарушений углеводного обмена, что расширяет группу лиц, нуждающихся в профилактических нутриционных решениях [3].

В Российской Федерации официальная статистика также демонстрирует значительный масштаб проблемы. По данным Федерального регистра сахарного диабета, на начало 2024 г. общая численность зарегистрированных пациентов с сахарным диабетом превышала 5,2 млн человек; при этом СД2 составляет подавляющую долю случаев [4]. Эпидемиологические исследования указывают, что официальные данные могут недооценивать реальную распространенность нарушения углеводного обмена из-за поздней диагностики и невыявленных случаев [5]. Следовательно, профилактическое питание и продукты с контролируемым углеводным профилем должны рассматриваться как часть инфраструктуры долгосрочного управления метаболическими рисками.

Логическая связь между диабетом и специализированными пищевыми продуктами определяется не утверждением, что отдельный продукт способен лечить заболевание, а тем, что питание является ежедневным и наиболее трудно поддерживаемым компонентом терапии. В отличие от приема лекарственного препарата, соблюдение диеты требует повторяющихся решений в обычной социальной среде: в семье, на работе, в магазине, в кафе. Исследования приверженности диетическим рекомендациям при СД2 показывают, что низкая приверженность связана с риском ухудшения гликемического контроля, осложнений, повышения затрат и снижения качества жизни [6; 7; 8]. Поэтому продукты, которые позволяют заменить традиционные высокосахарные сладости без резкого постпрандиального гликемического ответа, могут рассматриваться как инструмент поддержки диетотерапии и профилактического питания.

Для кондитерской промышленности эта задача имеет отраслевое значение. Рынок продуктов «без добавления сахара» и *diabetic-friendly* развивается, однако значительная часть изделий опирается преимущественно на маркетинговое позиционирование и не имеет клинической оценки именно у пациентов с нарушением углеводного обмена. В таких условиях ценность приобретают разработки, в которых рецептурная инновация соединена с клинико-нутрициологической проверкой, производственной воспроизводимостью и экономическим обоснованием масштабирования.

Цель настоящей работы – представить клинико-нутрициологическое, производственное и экономическое обоснование внедрения линейки зефира без добавления сахара «Жизель», включая оценку постпрандиальной гликемии у пациентов с СД2 и ожирением, анализ производственной масштабируемости, импортозамещающего эффекта и экспортного потенциала.

Экономическое бремя СД2 складывается из прямых медицинских затрат, расходов на лечение осложнений, потерь производительности труда, временной и стойкой утраты трудоспособности, а также дополнительных расходов домохозяйств. При этом наибольшая часть затрат формируется не только самим фактом заболевания, но и его прогрессированием, декомпенсациями и осложнениями, включая сердечно-сосудистые события, хроническую болезнь почек, поражение органа зрения и госпитализации [9].

Диетотерапия является обязательной частью ведения пациентов с СД2 и ожирением, однако ее эффективность зависит от длительной приверженности. Именно здесь возникает экономический мост между клинической проблемой и пищевой промышленностью. Если пациенту предлагается только запретительная модель питания, возрастает вероятность срывов и возврата к привычным высокосахарным продуктам. Если же рацион дополняется продуктами, близкими по органолептическим характеристикам к традиционным сладостям, но имеющими более благоприятный постпрандиальный профиль, повышается практическая реализуемость рекомендаций [10; 11].

Специализированный пищевой продукт в данной логике является не лекарственным средством, а элементом поведенческой и нутриционной инфраструктуры. Его функция – создать более приемлемую альтернативу обычному кондитерскому изделию, снизить барьер к соблюдению рациона и обеспечить понятную норму потребления. Такой подход соответствует современной парадигме управления хроническими неинфекционными заболеваниями, где важны не только клинические назначения, но и доступность повседневных решений для пациента.

Для промышленности разработка специализированных продуктов означает переход от конкуренции только по цене и вкусу к конкуренции по доказательности, технологической сложности, качеству маркировки и способности продукта быть включенным в профилактические рекомендации. Поэтому клинико-нутрициологическая оценка зефира без добавления сахара «Жизель» имеет значение не только для потребителя, но и для отраслевой экономики: она формирует пример продукта с более высокой добавленной стоимостью и сниженной зависимостью от массовой ценовой конкуренции.

Материалы и методы исследования

Объектами исследования выступили три рецептурные модификации зефира без добавления сахара под торговой маркой «Жизель» производства ООО «Кондитерская фабрика «Сокол»: зефир с ароматом ванили, зефир с ароматом ванили с медово-клюквенной начинкой и зефир глазированный в шоколаде с ароматом ванили. В качестве контроля использовали традиционный зефир с сахарозой. Клинический этап выполнен на базе отделения болезней обмена веществ и диетотерапии ФГБУН «ФИЦ питания и биотехнологии». В исследование включены 30 пациентов с СД2 и ожирением:

60% женщины и 40% мужчины; средний возраст – $55,5 \pm 3,87$ года; средний индекс массы тела – $40,4 \pm 0,96$ кг/м²; средний уровень HbA1c – $6,8 \pm 0,19\%$. Протокол исследования одобрен комитетом по этике Клиники лечебного питания ФГБУН «ФИЦ питания и биотехнологии» (протокол №1 от 03.02.2025).

Постпрандиальный гликемический ответ оценивали после однократного употребления порции продукта, соответствующей потреблению не более 20 г мальтита в сутки. Уровень глюкозы в крови определяли натощак, а также через 30, 60, 120 и 180 минут после пищевой нагрузки. Площадь под гликемической кривой рассчитывали трапециевидным методом. Статистическую обработку проводили в SPSS Statistics 21.0; различия считали достоверными при $p < 0,05$.

Таблица 1

Пищевая и энергетическая ценность исследуемых образцов зефира «Жизель» (на 100 г продукта)

Table 1

Nutritional and energy value of Giselle marshmallow samples (per 100 g.)

Показатель	Ванильный	С медово-клюквенной начинкой	В шоколаде
Белки, г	1,0	1,0	2,8
Жиры, г	0,0	0,0	9,6
Углеводы всего, г	80,0	80,0	67,8
Полиолы, г	74,0 (мальтит 65; сорбит 9)	74,0 (мальтит)	61,5 (мальтит)
Энергетическая ценность, ккал/кДж	210/860	210/850	280/1180

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Результаты и обсуждение

Органолептическая оценка показала высокую приемлемость всех трех образцов. Средние баллы по показателям внешнего вида, цвета, запаха, консистенции и вкуса находились в диапазоне 4,8–4,9 балла по 5-балльной шкале. При употреблении нормированной порции неблагоприятные явления не зарегистрированы, что важно для дальнейшего позиционирования продукта как специализированного пищевого продукта профилактического питания. Динамика постпрандиальной гликемии свидетельствует о более сглаженном метаболическом ответе на зефир без добавления сахара по сравнению с традиционным зефиром на сахарозе. Наиболее выраженные различия наблюдались в первые 30–60 минут после употребления продукта, то есть в период формирования постпрандиального пика. Такая динамика имеет клиническое и экономическое значение, поскольку именно резкие постпрандиальные колебания глюкозы являются одним из факторов,

осложняющих контроль заболевания и требующих более строгого пищевого поведения.

Таблица 2

Динамика постпрандиальной гликемии у пациентов с СД2, ммоль/л.

Table 2

Dynamics of postprandial glycemia in patients with type 2 diabetes, mmol/L.

Точка контроля	Ванильный «Жизель»	Медово- клюквенный	В шоколаде	Традиционный зефир
Натощак	7,48±0,36	6,40±0,30	7,35±0,28	7,47±0,38
30 минут	8,75±0,29	7,85±0,37	8,20±0,32	9,90±0,54
60 минут	8,85±0,27	7,87±0,31	8,39±0,34	9,08±0,62
120 минут	7,02±0,38	6,07±0,36	6,82±0,29	6,97±0,53
180 минут	7,00±0,44	6,13±0,39	6,61±0,23	6,22±0,39

Примечание: значения представлены как $M \pm m$; контроль – традиционный зефир с сахарозой.

Интегральная оценка с использованием площади под гликемической кривой (AUC) подтвердила статистически значимое снижение гликемической нагрузки при употреблении всех исследуемых образцов. Для ванильного зефира AUC составила 72,1±5,23 ммоль/л против 126,2±10,9 ммоль/л в контроле ($p < 0,05$). Для образца с медово-клюквенной начинкой AUC составила 82,1±7,67 ммоль/л против 127,1±10,8 ммоль/л ($p < 0,05$). Для глазированного зефира в шоколаде AUC составила 69,7±22,6 ммоль/л против 126,15±22,5 ммоль/л ($p < 0,05$).

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Полученные данные показывают, что введение функциональной начинки или шоколадной глазури без добавления сахара не нарушает диетическую направленность продукта при соблюдении нормированной порции. Для промышленной экономики это принципиально: предприятие получает возможность расширять ассортимент и удерживать потребительский интерес без отказа от базового клинико-нутрициологического преимущества. Для специализированного пищевого продукта недостаточно получить лабораторный образец: экономическая значимость возникает только при воспроизводимом промышленном выпуске, стабильном качестве и возможности поставок в федеральную розницу.

Зефир относится к пастильным аэрированным кондитерским изделиям, структура которых зависит от баланса газовой фазы, белково-пектинового каркаса и сиропной среды [12]. В традиционной технологии сахароза выполняет не только функцию подсластителя, но и технологическую роль: регулирует вязкость, активность воды, пластификацию массы, кинетику студнеобразования и стабильность изделия [13]. Поэтому разработка продукта без добавления сахара требует не простой замены ингредиента, а воспроизведения структурообразующих функций сахарозы за счет композиции мальтита и мальтитного сиропа.

Продукт выпускается на автоматической линии, разработанной в России и дополнительно доработанной предприятием под особенности безсахарной аэрированной массы. Доработка включала адаптацию режимов дозирования,

сбивания, насыщения массы газом, отсадки, структурирования, сушки, акклиматизации, глазирования и упаковки. Именно этот производственный блок обеспечивает переход от клинически оцененной рецептуры к серийному продукту, доступному для широкого круга потребителей.

Экономическое значение автоматизированного выпуска проявляется в повторяемости качества, санитарной контролируемости процесса, снижении доли ручного труда, возможности масштабирования и уменьшении зависимости от импортных линий и сервисного сопровождения. Таким образом, продукт может быть не единичной разработкой, а промышленной платформой для специализированных пищевых продуктов.

Таблица 3

Производственные задачи и экономический эффект при выпуске зефира «Жизель» без добавления сахара

Table 3

Production tasks and economic effect in the manufacture of Giselle sugar-free marshmallow

Производственная задача	Решение	Экономический эффект
Замещение сахарозы	Композиция мальтита и мальтитного сиропа	Сохранение органолептики и технологичности продукта без добавления сахара
Стабилизация аэрированной структуры	Белково-пектиновая система и контролируемое насыщение газом	Повторяемость качества, снижение брака, пригодность к серийному выпуску
Промышленное масштабирование	Российская автоматическая линия, доработанная предприятием	Снижение зависимости от импортных технологических решений
Ассортиментное развитие	Начинки и шоколад без добавления сахара	Рост потребительского интереса без потери диетической направленности

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Экономический эффект от внедрения продукта следует рассматривать не как прямое «лечение» диабета, а как вклад в систему профилактического питания. Продукт может участвовать в замене традиционных сладостей с высоким содержанием сахарозы, повышать приверженность диетотерапии и тем самым косвенно снижать риск ухудшения метаболического контроля. Поэтому расчеты ниже представлены как сценарная оценка масштаба потенциального эффекта, а не как доказанная величина экономии.

Глобальная база для оценки значительна: по данным IDF, мировые расходы на здравоохранение, связанные с диабетом, составили 1,015 трлн долл. США в 2024 г. Даже минимальное снижение этой нагрузки за счет профилактических инструментов имеет крупный макроэкономический

эквивалент: 0,1% от этой суммы соответствует примерно 1,015 млрд долл. США, 0,5% – 5,075 млрд долл. США, 1% – 10,15 млрд долл. США в год [14; 15]. Хотя полученные данные не доказывают прямой эффект одного продукта, они показывают масштаб рынка решений, направленных на профилактическое питание и повышение комплаентности.

Для Российской Федерации опубликованные оценки экономического бремени СД2 превышают 500 млрд руб. в год; в одном из фармакоэкономических расчетов совокупные расходы на СД2 оценивались в 569 млрд руб. ежегодно. При сценарном снижении нагрузки даже на 0,1% потенциальный макроэкономический эквивалент составил бы около 0,5–0,57 млрд руб. в год; при 0,5% – около 2,5–2,85 млрд руб.; при 1% – около 5–5,69 млрд руб. Эти оценки нельзя напрямую относить к одному продукту, но они показывают экономический масштаб профилактических решений, улучшающих пищевое поведение.

На уровне предприятия экономическая эффективность проявляется в повышении добавленной стоимости. Традиционный зефир конкурирует преимущественно по цене, вкусу и узнаваемости бренда. Зефир «Жизель» дополнительно конкурирует по доказательной базе, статусу специализированного пищевого продукта, технологической сложности и возможности рекомендации в диетическом контексте. Это позволяет формировать более устойчивую позицию в федеральной рознице и снижать зависимость от ценовой конкуренции массового сегмента.

Таблица 4

Сценарная оценка макроэкономического эквивалента профилактического эффекта при снижении диабет-ассоциированных расходов

Table 4

Scenario-based estimate of macroeconomic equivalent of preventive effect

Сценарий снижения расходов	Мир: база 1,015 трлн долл. США	Россия: база 500 млрд руб.	Россия: база 569 млрд руб.
0,1%	1,015 млрд долл. США	0,50 млрд руб.	0,569 млрд руб.
0,5%	5,075 млрд долл. США	2,50 млрд руб.	2,845 млрд руб.
1,0%	10,150 млрд долл. США	5,00 млрд руб.	5,690 млрд руб.

Примечание: таблица отражает сценарную макроэкономическую чувствительность, а не прямой доказанный эффект одного продукта. Для расчета фактического предотвращенного ущерба необходимы долгосрочные исследования приверженности диетотерапии, частоты декомпенсаций и осложнений.

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Импортозамещение и экспортный потенциал целесообразно рассматривать не как отдельную декларативную тему, а как часть экономического результата внедрения. Импортозамещение проявляется в двух измерениях: продуктовом, поскольку отечественный производитель выводит

на рынок специализированный кондитерский продукт с клинической оценкой у целевой группы; и технологическом, поскольку автоматическая линия российской разработки, доработанная предприятием, снижает зависимость от зарубежных линий и сервисного сопровождения. Экспортный потенциал связан с универсальностью проблемы диабета и ожирения, понятным потребителем преимуществом «без добавления сахара» и возможностью адаптации маркировки под требования отдельных рынков. Наиболее реалистичными первичными направлениями являются страны ЕАЭС и рынки с существующими каналами поставок российских продуктов питания.

Заключение

Разработанная линейка зефира без добавления сахара «Жизель» сочетает клинико-нутрициологическое обоснование, производственную масштабируемость и экономический потенциал. В статье показано, что актуальность разработки связана не только с ростом рынка продуктов «без сахара», но прежде всего с медико-экономическим бременем СД2 и ожирения, а также с проблемой долгосрочной приверженности диетотерапии. Клиническая оценка у 30 пациентов с СД2 и ожирением показала, что употребление нормированной порции продукта, соответствующей потреблению не более 20 г мальтита в сутки, не сопровождается резким повышением постпрандиальной гликемии и обеспечивает статистически значимое снижение площади под гликемической кривой по сравнению с традиционным зефиром на сахарозе.

Производственная значимость продукта состоит в том, что он выпускается на автоматической линии, разработанной в России и доработанной предприятием под особенности аэрированной массы без добавления сахара. Это переводит разработку из уровня рецептурной инновации в уровень промышленной технологической платформы, пригодной для серийного выпуска специализированных пищевых продуктов. Экономическая значимость продукта заключается в создании отечественного специализированного кондитерского изделия с высокой добавленной стоимостью, потенциалом федерального масштабирования, импортозамещающим эффектом и экспортной ориентацией. В макроэкономическом контексте продукт относится к категории профилактических решений, которые могут повышать приверженность диетотерапии и тем самым дополнять меры по снижению медико-социального бремени СД2 и ожирения.

Литература

1. Magliano D.J., Boyko E.J.; IDF Diabetes Atlas 11th Edition Scientific Committee. Diabetes Atlas. 11th ed. Brussels: International Diabetes Federation, 2025.

2. International Diabetes Federation. Global Diabetes Data and Insights. Brussels: International Diabetes Federation, 2025.
3. Chen S. et al. The Global Macroeconomic Burden of Diabetes Mellitus // *Nature Medicine*. 2025.
4. Дедов И.И. и др. Сахарный диабет в Российской Федерации: динамика эпидемиологических показателей по данным Федерального регистра сахарного диабета // *Сахарный диабет*. 2024. Т. 27. № 6. С. 479–496. <https://doi.org/10.14341/DM13319>.
5. Dedov I.I. et al. Cost-of-Illness Analysis of Type 2 Diabetes Mellitus in the Russian Federation // *Diabetes Mellitus*. 2017. Vol. 20. No. 6. P. 403–418. <https://doi.org/10.14341/DM9466>.
6. Сахарный диабет 2 типа у взрослых. Клинические рекомендации // Министерство здравоохранения Российской Федерации. М., 2022.
7. Драпкина О.М., Концевая А.В., Калинина А.М. и др. Профилактика хронических неинфекционных заболеваний в Российской Федерации // *Кардиоваскулярная терапия и профилактика*. 2022. Т. 21. № 4. Ст. 3235. <https://doi.org/10.15829/1728-8800-2022-3235>.
8. Кочеткова А.А., Воробьева В.М., Воробьева И.С. и др. Специализированные пищевые продукты с модифицированным углеводным профилем для диетического терапевтического и диетического профилактического питания // *Вопросы питания*. 2019. Т. 88. № 5. С. 70–79. <https://doi.org/10.24411/0042-8833-2019-10055>.
9. Wilson D., Diji A.K.A., Marfo R., Amoh P., Duodu P.A. et al. Dietary Adherence among Persons with Type 2 Diabetes: A Concurrent Mixed Methods Study // *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19. No. 5. Article e0302914. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302914>.
10. Al-Salmi N., Cook P., D'Souza M.S. Diet Adherence among Adults with Type 2 Diabetes Mellitus // *Oman Medical Journal*. 2022. Vol. 37. No. 2. Article e361. <https://doi.org/10.5001/omj.2022.48>.
11. Saraiva A., Carrascosa C., Raheem D., Ramos F., Raposo A. Maltitol: Analytical Determination Methods, Applications in the Food Industry, Metabolism and Health Impacts // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17. No. 14. Article 5227. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145227>.
12. Msomi N.Z., Erukainure O.L., Islam M.S. Suitability of Sugar Alcohols as Antidiabetic Supplements: A Review // *Journal of Food and Drug Analysis*. 2021. Vol. 29. No. 1. P. 1–14. <https://doi.org/10.38212/2224-6614.3398>.
13. Roze M., Crucean D., Diler G. et al. Impact of Maltitol and Sorbitol on Technological and Sensory Attributes of Biscuits // *Foods*. 2021. Vol. 10. No. 11. Article 2545. <https://doi.org/10.3390/foods10112545>.
14. Gauthier E., Milagro F.I., Navas-Carretero S. Effect of Low- and Non-Calorie Sweeteners on the Gut Microbiota: A Review of Clinical Trials and Cross-

Sectional Studies // Nutrition. 2024. Vol. 117. Article 112237.
<https://doi.org/10.1016/j.nut.2023.112237>.

15. Оценка постпрандиальной гликемии у больных сахарным диабетом 2 типа при потреблении зефиров без добавления сахара: отчет по НИР // ФГБУН «ФИЦ питания, биотехнологии и безопасности пищи». М., 2025.

References

1. Diabetes Atlas. Magliano, D.J., Boyko, E.J.; IDF Diabetes Atlas 11th Edition Scientific Committee. (2025). Diabetes Atlas. 11th ed. Brussels: International Diabetes Federation. (In Eng.)
2. International Diabetes Federation. (2025). Global Diabetes Data and Insights. Brussels: International Diabetes Federation. (In Eng.)
3. Chen, S. et al. (2025). The Global Macroeconomic Burden of Diabetes Mellitus. Nature Medicine. (In Eng.)
4. Dedov, I.I. et al. (2024). Sakharnyi diabet v Rossiiskoi Federatsii: dinamika epidemiologicheskikh pokazatelei po dannym Federal'nogo registra sakharnogo diabeta [Diabetes mellitus in the Russian Federation: dynamics of epidemiological indicators according to the Federal Diabetes Register]. Sakharnyi diabet [Diabetes Mellitus], 27(6), 479–496. <https://doi.org/10.14341/DM13319>. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Dedov, I.I. et al. (2017). Cost-of-Illness Analysis of Type 2 Diabetes Mellitus in the Russian Federation. Diabetes Mellitus, 20(6), 403–418. <https://doi.org/10.14341/DM9466>. (In Eng.)
6. Sakharnyi diabet 2 tipa u vzroslykh. Klinicheskie rekomendatsii [Type 2 diabetes mellitus in adults. Clinical guidelines]. (2022). Moscow: Ministerstvo zdravookhraneniya Rossiiskoi Federatsii. (In Russ.)
7. Drapkina, O.M., Kontsevaya, A.V., Kalinina, A.M. et al. (2022). Profilaktika khronicheskikh neinfektsionnykh zabolevanii v Rossiiskoi Federatsii [Prevention of chronic non-communicable diseases in the Russian Federation]. Kardiovaskulyarnaya terapiya i profilaktika [Cardiovascular Therapy and Prevention], 21(4), 3235. <https://doi.org/10.15829/1728-8800-2022-3235>. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Kochetkova, A.A., Vorob'eva, V.M., Vorob'eva, I.S. et al. (2019). Spetsializirovannye pishchevye produkty s modifitsirovannym uglevodnym profilem dlya dieticheskogo terapevticheskogo i dieticheskogo profilakticheskogo pitaniya [Specialized food products with a modified carbohydrate profile for therapeutic and preventive nutrition]. Voprosy pitaniya [Problems of Nutrition], 88(5), 70–79. <https://doi.org/10.24411/0042-8833-2019-10055>. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Wilson, D., Diji, A.K.A., Marfo, R., Amoh, P., Duodu, P.A. et al. (2024). Dietary Adherence among Persons with Type 2 Diabetes: A Concurrent

Mixed Methods Study. PLOS ONE, 19(5), e0302914.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302914>. (In Eng.)

10. Al-Salmi, N., Cook, P., D'Souza, M.S. (2022). Diet Adherence among Adults with Type 2 Diabetes Mellitus. *Oman Medical Journal*, 37(2), e361.
<https://doi.org/10.5001/omj.2022.48>. (In Eng.)

11. Saraiva, A., Carrascosa, C., Raheem, D., Ramos, F., Raposo, A. (2020). Maltitol: Analytical Determination Methods, Applications in the Food Industry, Metabolism and Health Impacts. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5227. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145227>. (In Eng.)

12. Msomi, N.Z., Erukainure, O.L., Islam, M.S. (2021). Suitability of Sugar Alcohols as Antidiabetic Supplements: A Review. *Journal of Food and Drug Analysis*, 29(1), 1–14. <https://doi.org/10.38212/2224-6614.3398>. (In Eng.)

13. Roze, M., Crucean, D., Diler, G. et al. (2021). Impact of Maltitol and Sorbitol on Technological and Sensory Attributes of Biscuits. *Foods*, 10(11), 2545. <https://doi.org/10.3390/foods10112545>. (In Eng.)

14. Gauthier, E., Milagro, F.I., Navas-Carretero, S. (2024). Effect of Low- and Non-Calorie Sweeteners on the Gut Microbiota: A Review of Clinical Trials and Cross-Sectional Studies. *Nutrition*, 117, 112237. <https://doi.org/10.1016/j.nut.2023.112237>. (In Eng.)

15. Otsenka postprandial'noi glikemii u bol'nykh sakharnym diabetom 2 tipa pri potreblenii zefirov bez dobavleniya sakhara: otchet po NIR [Assessment of postprandial glycemia in patients with type 2 diabetes mellitus after consumption of sugar-free marshmallows: research report]. (2025). Moscow: FGBUN "FITs pitaniya, biotekhnologii i bezopasnosti pishchi". (In Russ.)

© Шарафетдинов Х.Х., Шамис М.Д., Плотникова О.А., 2026

CONTENTS

Kulikova I.V., Solenaya S.V. A MODEL FOR A UNIFIED MECHANISM FOR THE ADMINISTRATION OF CUSTOMS DUTIES AND TAXES: ADAPTING THE MODEL FOR THE EAEU AND HARMONIZING IT WITH INTERNATIONAL STANDARDS	12
Pavlenkov M.N., Ulyanychova E.V. DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING ENTERPRISE DEVELOPMENT FACTORS	30
Shipunova M.V. MODERNIZATION OF THE AGRICULTURAL LAND USE SYSTEM OF THE URAL ECONOMIC REGION: PROBLEMS AND PROSPECTS	46
Podsorin V.A., Kulikov E.K. MECHANISM FOR HARMONIZING STATE PARTICIPATION IN THE MANAGEMENT OF THE SUBURBAN RAILWAY COMPLEX	71
Golovnya I.I. MECHANISMS OF STATE TARIFF REGULATION IN THE ELECTRIC POWER INDUSTRY AND THEIR IMPACT ON THE MARKET	89
Pavlenkov M. N., Maeva L.S. MODERNIZATION OF SOLID WASTE MANAGEMENT IN A MUNICIPALITY	102
Ovchinskaya Y.I. MICROENTERPRISE RESEARCH IN THE DATA ECONOMY	115
Sherstobitov D.S., Serdyukova N.K. PATHWAYS FOR ENHANCING IMPORT SUBSTITUTION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY	124
Supanov A.K. REGIONAL BRAND AS A FACTOR OF COHERENCE BETWEEN SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT AND PUBLIC PERCEPTION	141
Krylova E.V., Andronovich S.A. ECONOMIC MEASUREMENT OF SOCIAL CAPITAL AND STAKEHOLDER MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE	158
Lukyanov S.O., Senshova E.A. IMPROVING ORGANIZATIONAL DESIGN AS A FACTOR OF ENHANCING PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY IN VERTICALLY INTEGRATED COMPANIES	171
Supanov A.K. SUBJECTIVE PERCEPTION OF THE REGION AND MIGRATION ATTITUDES OF THE POPULATION IN THE SYSTEM OF ASSESSING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION	189
Murashov R.Y. COMPARATIVE ANALYSIS OF METHODS FOR MANAGING THE SPATIAL DISTRIBUTION OF ECONOMIC RESOURCES IN RUSSIA AND ABROAD	209

Varakin M.Yu.

PROTECTIVE EFFECT OF INTEGRATION ASSOCIATIONS INTERNAL MARKETS ON MUTUAL INVESTMENTS AMID GLOBAL ECONOMY FRAGMENTATION: EU AND EAEU CASES.....228

Chimedtseren T., Dashnyam B.

REINFORCEMENT LEARNING IN EQUITY TRADING: EVIDENCE FROM DEVELOPED AND FRONTIER MARKETS 242

Zhukarev S.E.

PROBLEMS OF LOGISTICS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE 261

Stepanov R.G.

APPROACHES TO MITIGATING THE ADVERSE EFFECTS OF ECONOMIC SANCTIONS ON THE RUSSIAN NATIONAL ECONOMY 276

Spektor E.A.

ISSUES OF CLASSIFICATION OF ESSENTIAL DETERMINANTS OF INVESTMENT DECISION EVALUATION IN THE CONSTRUCTION SECTOR.....294

Nedelko A.G.

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON A COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE: 3 EFFECT DIRECTIONS 310

Chudopal N.A.

UNEXPECTED COMPONENT OF BANK OF RUSSIA DECISIONS AND THE RUBLE EXCHANGE RATE RESPONSE: EVIDENCE OF ASYMMETRY IN THE MONETARY POLICY EXCHANGE RATE CHANNEL.....326

Spektor E.A.

CONCEPTUAL MECHANISM FOR ASSESSING AND MAKING INVESTMENT DECISIONS IN THE CONSTRUCTION SECTOR 345

Gersamiya I.A.

BUSINESS PROCESS FORECASTING INDICATORS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE ENERGY SECTOR.....362

Isaev V.M.

ENVIRONMENTAL INVESTMENTS AS A DRIVER OF SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH IN THE RUSSIAN FEDERATION 376

Komilova M.A.

DIGITAL TRANSFORMATION OF TAJIKISTAN'S BANKING SECTOR: INSTITUTIONAL CHANGE AND STRATEGIC OUTLOOK 391

Barabitskiy I.A.

ADAPTATION OF DECISION-MAKING THEORY IN SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS TO THE CONDITIONS OF THE DIGITAL DIVIDE.....417

Vitman E.D.

FINANCIAL HEADROOM AND FINANCIAL PERFORMANCE OF RUSSIAN MANUFACTURING FIRMS: BETWEEN-FIRM AND WITHIN-FIRM COMPONENTS 432

Brui A.E.

COMPETITIVE STRATEGIES OF MEGACITIES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF
GUANGZHOU AND FUZHOU MODELS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION 454

Chernyshov M.Y.

HIDDEN COSTS OF DIGITAL IMMATURITY IN THE FINANCIAL PROCESSES OF AN
INDUSTRIAL ENTERPRISE 472

Zalyubovsky K.A., Golovchenko D.O., Matveev N.M., Kuzmina D.E., Kuznetsova E.E.

FINANCIAL LITERACY AMONG YOUNG PEOPLE AND PREVENTING HOUSEHOLD DEBT
VULNERABILITY.....494

Klinchaev D.E.

FEATURES OF MANAGING THE PRODUCTION PROCESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES
BASED ON THE INTEGRATION OF THE CONCEPT OF LEAN PRODUCTION.....510

Bykov V.M., Pertsov V.V.

GLOBAL MARKET OF TRADITIONAL CHINESE MEDICINE: MARKET FAILURES,
REGULATORY ARBITRAGE, AND ECONOMIC DRIVERS OF GROWTH (2020–2031).....525

Sharafetdinov H.H., Shamis M.D., Plotnikova O.A.

DEVELOPMENT, CLINICAL-NUTRITIONAL ASSESSMENT AND ECONOMIC JUSTIFICATION
FOR THE IMPLEMENTATION OF SUGAR-FREE MARSHMALLOW FOR DIETARY AND
DIABETIC NUTRITION.....544