Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тверской государственный университет», г. Тверь
АНО «Институт научных коммуникаций» г. Волгоград
Баткенский государственный университет, г. Баткен (Кыргызская Республика)

Факторы развития экономики России

Сборник трудов
Международной научно-практической конференции
23–25 марта 2026 года

При поддержке
Тверского регионального отделения
«Союз машиностроителей России»

ТВЕРЬ 2026

УДК 338(470)(082)
ББК У9(2Рос)я431
Ф18

Ф18 Факторы развития экономики России: сборник трудов Международной научно-практической конференции 23–25 марта 2026 года / под. ред. М.В. Цуркан. – Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2026. – 516 с.

ISBN 978-5-7609-2152-9

В сборник «Факторы развития экономики России» включены научные работы (статьи) преподавателей, научных работников, руководителей и специалистов предприятий, молодых ученых России в рамках проводимой 23–25 марта 2026 г. Международной научно-практической конференции «Факторы развития экономики России» по следующим тематическим направлениям: труд, предпринимательство, собственность; экономика и управление на предприятиях, в регионах и в рамках отраслевых рынков; финансовый аспект экономический роста страны; проблемы реформирования бухгалтерского учета; математика, статистика и информационные технологии в экономике; устойчивое развитие.

Представляют интерес для преподавателей, аспирантов и студентов, изучающих проблемы экономики России.

УДК 338(470)(082)
ББК У9(2Рос)я431

ISBN 978-5-7609-2152-9

© Авторы статей, 2026
© Тверской государственный университет, 2026

Содержание

Агаев Р.И. Agile-методологии как инструмент адаптации операционной деятельности и бизнес-процессов организаций 7

Азарова Л.В., Нехаева М.О. Основные аспекты учета налоговых обязательств в финансовой отчетности малого бизнеса 16

Азарова Л.В., Тюпаева А.И., Максимова К.А. Применение ERP-систем для решения задач учета амортизации основных средств 23

Андреев К.И. Многофакторная динамическая модель цифровой трансформации системы риск-менеджмента химического предприятия 28

Анисимова С.В., Волков Р.И. Региональные аспекты внедрения искусственного интеллекта в систему поддержки занятости: анализ практик и институциональных дефицитов 41

Балыков Н.В. Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование репутационного капитала компании 54

Белов Н.А. Особенности циклической экономики в организациях строительной отрасли 61

Белова В.Н. Оценка возможностей использования манипуляций в системе управления в современном университете 68

Белова В.Н., Чегринцова С.В. Манипулирование как инструмент управления социальной устойчивостью организации 76

Боева О.С. Роль финансового и инвестиционного планирования в разработке стратегии обращения с ТКО в субъектах Российской Федерации 83

Бородин А.Е. Управление персоналом в условиях дефицита кадров 91

Вдовенко А.А. Современные тенденции развития криптовалюты как средства платежа 100

Виноградов Д.А. Ценовые механики как элемент конкурентной стратегии маркетплейсов в условиях цифровизации розничной торговли 107

Вишнякова М.И. Реформирование организационных основ местного самоуправления в РФ 116

Гуляева О.С., Мизюкова Н.Н. Дистанционные каналы банковского обслуживания: формы и возможности 121

Донских Н.Д. Правовой контур развития семейного предпринимательства в российских регионах 128

Досаев Р.Д. Дуальный подход к формированию стратегии устойчивого развития семейного предприятия 136

Жегалин Л.С. Специфические риски финансовых организаций в условиях многополярного мира и деглобализации 142

Ивлев К.А., Черкалин М.С. Экономико-экологическая оценка устойчивости регионального бюджета при переходе к замкнутому циклу в горнодобывающей отрасли (на примере Тверской области) 155

Кабанов К.М. Цифровой маркетинг: современные тренды и перспективы 160

Крешун В.П. Цифровые инструменты взаимодействия с заинтересованными сторонами 168

Крылов В.Ю. Ключевые понятия в сфере управления устойчивым развитием производственной системы 179

Кудрявцев И.С. Методологический подход к интеграции стратегического менеджмента и бизнес-моделирования в обеспечении устойчивости региональных социально-экономических систем 185

Кузнецова В.И. Трансформация профессиональной подготовки будущих менеджеров в отечественном высшем образовании на рубеже XX–XXI вв. как фактор развития кадрового потенциала региона 191

Кузьмина А.М. Методы оценки эффективности персонала научно-исследовательской организации на основе компетентностного подхода: опыт и проблемы 199

Лапин П.И. Инновационные методы управления персоналом как фактор развития предприятия отрасли спортивного питания 212

Лапушинская Г.К., Бородин Д.Ю. Учет профессиональных ожиданий студентов в воспитательной деятельности 223

Манухин А.В. Формирование устойчивой системы управления строительной организацией как фактор развития регионального строительного комплекса 234

Марон И.Ю. Человеческий капитал современных предприятий в экономике России 243

Михайлова С.С. Обзор концепций антикризисного маркетинга 251

Мутовкина Н.Ю. Учетная политика в 2026 году и ее роль в управлении хозяйствующим субъектом 258

Мутовкина Н.Ю., Галкина М.В. Особенности развития нефтегазовой отрасли России в условиях санкций 266

Налоева Е.В. Методологические подходы к построению профиля должности руководителя и сотрудников 279

Нестерова К.И. Бухгалтерский учет как инструмент нейтрализации угроз экономической безопасности хозяйствующего субъекта 287

Никитина Е.Э. Система управления охраной труда и ее влияние на экономическую безопасность организации 292

Новикова В.Н., Козлова Т.М., Козырева Е.В. Риски централизации бухгалтерского учета в государственном секторе экономики 299

Новикова Н.В., Козырева Е.В. Факторы, стимулирующие расширение БРИКС 308

Новицкий А.П. Формирование цифрового механизма верификации ESG-инвестиций для стабилизации финансового сектора РФ 315

Прохорцев Е.И. Гибридный интеллект как фактор конкурентоспособности предприятия 321

Прошин И.А. Социальные трансферты и сокращение бедности в России: сравнительный анализ..... 328

Разумов А.А., Селиванова О.В. Региональные программы по борьбе с бедностью: основные направления реализации и лучшие практики 339

Романюк А.В. Теоретические вопросы исследования финансового риска: сущность, причины и виды 349

Рощин Д.М. Синтез программы лояльности и клиентоориентированной стратегии как фактор устойчивого развития гостиничного предприятия 362

Симакова Е.Ю. Трансформация образовательного процесса в условиях новой креативной экономики..... 373

Симакова Е.Ю., Симакова С.А. Синергия креативных индустрий и аграрного бизнеса: парадигма устойчивого развития агроиндустрий..... 379

Сковпень В.А., Титаренко Д.О. Анализ материальных мер социальной поддержки работников бюджетной сферы в северных регионах России 384

Смелков М.Д. Региональный индекс устойчивости социального развития: оценка и динамика..... 395

Смелков М.Д. Стратегия преодоления дефицита кадров в сфере грузоперевозок в условиях трансформации рынка труда 407

Смирнова О.В. Формирование и реализация механизмов государственного регулирования торговой деятельности: международный опыт 418

Смирнова О.В., Рожко А.В. Трансформация образовательного процесса в ответ на вызовы цифровой экономики: теоретико-методические аспекты подготовки специалистов в области бизнес-анализа 430

Толкаченко Г.Л., Петросян Т.С. Оптимизация ресурсной базы малого бизнеса в условиях санкций 440

Толкаченко О.Ю. Поведенческий бухгалтерский учет: современное состояние и актуальные проблемы 450

Черкалин М.С., Ивлев К.А. Сравнительный анализ экономической эффективности добычи полезных ископаемых и экономики замкнутого цикла в рамках метода анализа территориальных бюджетов на примере Тверской области 456

Шнейдер М.Р. Система управления бизнес-процессами в производственных организациях пищевой отрасли 465

Шнейдер М.Р., Беденко Н.Н. Современные тренды развития систем управления в предприятиях пищевой промышленности 477

Щербаков А.В. Бухгалтерский учет как информационная база для оценки уровня экономической безопасности организации 491

Янин С.В. Интеграция нейросетевых систем в рабочую среду как фактор повышения управленческой эффективности 497

Ястребова Е.Н. Особенности аудита отчетности строительной организации. 507

Яцкин В.А. Интеграция малого и среднего предпринимательства в арктические кластеры: факторы и механизмы государственного управления 512

УДК 338

Agile-методологии как инструмент адаптации операционной деятельности и бизнес-процессов организаций

Р.И. Агаев, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: О.В. Кузнецова, канд. экон. наук, доцент, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – в раскрытии потенциала Agile-методологий как эффективного инструмента адаптации операционной деятельности и бизнес-процессов организаций в условиях высокой неопределенности и быстрых изменений внешней среды.
Научная новизна заключается в обосновании эффективности применения Agile-инструментария для адаптации операционной деятельности организаций в non-IT сферах в условиях высокой неопределенности. Была выявлена и аргументирована роль гибких методологий не просто как набора управленческих техник, а как фундаментального фактора трансформации организационно-экономических отношений, обеспечивающего устойчивое развитие бизнеса в контексте современных ESG-требований и цифровизации.
Синтез теории и практики подтверждает универсальность Agile-принципов: они повышают адаптивность через итеративность и самоорганизацию, формируя культуру непрерывного обучения, способную обеспечить лидерство в условиях постоянных изменений.
Ключевые слова: *Agile, адаптация, итеративность, самоорганизация, ценность, трансформация, гибкость.*

Введение. Современные организации работают в условиях высокой неопределенности, где традиционные подходы с жестким планированием часто оказываются неэффективными. Вопросы обеспечения устойчивого экономического и социального развития в современных сложных условиях, характеризующихся нестабильностью, включены в актуальную повестку на всех уровнях управления. Осознание ситуации активизирует поиск эффективных инструментов достижения целевых ориентиров через призму трансформации организационно-экономических отношений. Научные ориентиры в области переформатирования методологических основ управления представлены в опубликованном концепте монографии под редакцией Н.Н. Беденко, где обосновывается переход к новым формам социально-экономических отношений [14]. В этих реалиях Agile-методологии становятся ключевым инструментом гибкой адаптации. Возникшие в IT в начале 2000-х (Манифест Agile 2001 года, сформулированный 17 специалистами), они ставят во главу угла людей и взаимодействия, работающий продукт, сотрудничество с заказчиком и готовность к изменениям [6]. Постепенно Agile распространился за пределы IT – на производство, госуправление, традиционные предприятия и социальную сферу, преодолевая иерархическую жесткость за счет итеративности, командной работы, постоянной обратной связи и самоорганизации. Это повышает адаптивность, ускоряет доставку ценности и

© Агаев Р.И., 2026

улучшает реакцию на вызовы. В России подход набирает популярность, особенно в цифровой трансформации госсектора, где он ускоряет

Методология исследования. Методология исследования основана на анализе научных публикаций по внедрению и применению Agile-методологий в различных организационных контекстах (Васильева Н.К., Мороз Н.Ю., Репина П.В., Такмазян Л.А.; Воронцов Д.Е.; Гринченко И.А., Лагутин Д.А., Меньшикова М.А.; Кураян К.А., Амбарцумян А.Г., Эминова М.Ш.; Мешков С.А., Толстошеин М.А.; Подзорова Г.А., Лузан А.А.; Светобатченко А.В., Недолужко О.В.; Скудалова О.В.; Устина Н.А., Овсепян С.; Цуркан М.В.). Теоретико-методологическую базу дополнили положения концепта монографии «Трансформация экономико–управленческих отношений...», закладывающие основу для изучения динамических процессов в современных системах управления. Использованы теоретические и эмпирические материалы из российских источников, отражающие опыт внедрения гибких подходов в управлении проектами, бизнес-процессами и операционной деятельностью.

Результаты исследования. В современном бизнесе изменения происходят так быстро, что вчерашние стратегии часто устаревают, заставляя организации постоянно перестраивать операционные процессы, структуры управления и взаимодействие с рынком [2]. Традиционные методы с детальным долгосрочным планированием и последовательным выполнением этапов ограничены: они плохо справляются с неожиданными вызовами (рыночные сдвиги, прорывные технологии, изменение предпочтений потребителей). В этих условиях Agile-методологии становятся эффективным инструментом радикальной трансформации операционной деятельности и бизнес-процессов, делая организацию отзывчивой к изменениям, ориентированной на постоянное совершенствование и быструю переориентацию [9]. Изначально возникшие в разработке ПО как ответ на неэффективность классических подходов, принципы Agile доказали универсальность и успешно применяются в производстве, финансах, госуправлении и других сферах за счет итеративности, тесного сотрудничества в командах и со стейкхолдерами, а также фокуса на реальной ценности для клиента.

Agile-подход строится на убеждении, что в мире высокой неопределенности гораздо продуктивнее работать короткими циклами, регулярно оценивать промежуточные результаты и при необходимости корректировать курс, чем пытаться составить идеальный план на старте и потом строго ему следовать [8]. Такой стиль работы не просто помогает организациям выживать в турбулентной среде, но и превращает сами изменения в источник конкурентного преимущества. Адаптация операционной деятельности с помощью Agile означает переход от линейных, предсказуемых процессов к цикличным, где каждый этап завершается созданием ощутимой ценности, а обратная связь от заинтересованных сторон становится основным драйвером дальнейшего развития. Бизнес-процессы при этом перестают быть жесткими, заранее прописанными схемами и превращаются в живые, эволюционирующие системы, способные меняться в реальном времени под

влиянием новых данных и обстоятельств [5]. Это позволяет не только оперативно реагировать на внешние угрозы, но и активно искать новые возможности, экспериментировать и учиться на ходу.

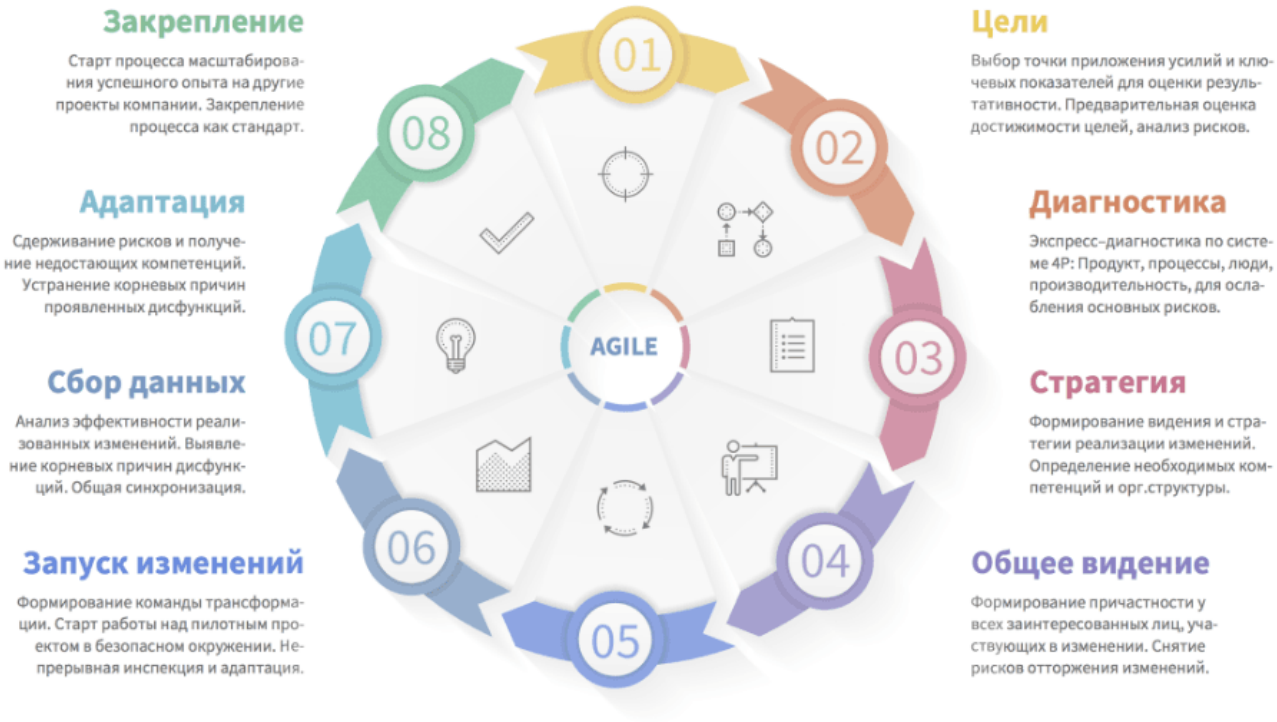


Рис. 1. Agile-методология и ее составные элементы

Источник: составлено автором с помощью ИИ

Таблица 1

Основные принципы Agile-манифеста

Принцип	Характеристика
Люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов	Фокус на командной работе и коммуникации как основе успеха
Работающий продукт важнее исчерпывающей документации	Приоритет отдается доставке ценности, а не бюрократии
Сотрудничество с заказчиком важнее согласования контракта	Постоянный диалог обеспечивает релевантность результатов
Реагирование на изменения важнее следования плану	Гибкость позволяет адаптироваться к новым реалиям

Источник: составлено автором.

Переход к Agile требует понимания ключевых различий с традиционным waterfall-подходом. Waterfall предполагает последовательные фазы (сбор требований, проектирование, реализация, тестирование, внедрение), где изменения на поздних этапах дороги и сложны. Agile организует работу через короткие итерации (спринты) с демонстрацией продукта и обратной связью, что позволяет рано выявлять проблемы, оперативно корректировать курс, снижать риски и проверять гипотезы инкрементально, избегая разработки неактуальных решений [4]. Agile успешно применяется за пределами IT. В

производстве – для оптимизации линий и быстрой реакции на сбои поставок или спрос [1; 3]. В маркетинге – для тестирования кампаний малыми циклами с последующим масштабированием успешного. В HR – для гибкой перестройки процессов найма, обучения и развития. В итоге операционная деятельность становится непрерывным процессом обучения, экспериментов и совершенствования, повышая устойчивость организации.

Таблица 2

Сравнение традиционного (Waterfall) и Agile-подходов к управлению процессами

Аспект	**Waterfall-подход**	**Agile-подход**
Структура работы	Линейная, последовательные фазы	Итеративная, короткие циклы (спринты)
Реакция на изменения	Трудная и дорогостоящая на поздних этапах	Легкая интеграция в любой момент
Фокус	Полное планирование заранее	Доставка ценности инкрементально
Риски	Концентрируются в конце проекта	Распределяются и минимизируются поэтапно

Источник: составлено автором.

Переход к Agile требует понимания различий с традиционным Waterfall-подходом, где изменения на поздних этапах дороги и сложны. При этом важно учитывать, что в условиях цифровой трансформации ESG-управление устойчивым развитием бизнеса выходит на новый уровень, требуя оптимизации не только экономических, но и технологических последствий деятельности. Одно из ключевых преимуществ Agile – акцент на самоорганизующихся кросс-функциональных командах, где ответственность передается непосредственно исполнителям, стимулируя инициативу, творчество и быстрые решения, в отличие от традиционных иерархий с замедлением процессов и снижением мотивации [7]. Регулярные ретроспективы способствуют открытому анализу успехов и неудач, формируя культуру непрерывного развития, где ошибки становятся источником знаний. За пределами IT Agile раскрывает потенциал в оптимизации операций: в маркетинге – через тестирование гипотез малыми бюджетами, в производстве и логистике – с помощью Kanban для визуализации потоков и устранения узких мест, в сервисе – за счет постоянной обратной связи и оперативных улучшений клиентского опыта. Это обеспечивает гибкую адаптацию к изменениям спроса, минимизацию издержек и рост удовлетворенности клиентов и сотрудников.

Таблица 3

Популярные фреймворки Agile и их применение в операционной деятельности

Фреймворк	**Основные элементы**	**Применение в бизнес-процессах**
Scrum	Спринты, ежедневные стендапы, ретроспективы	Планирование и исполнение операционных задач в фиксированные интервалы

Kanban	Визуальная доска, лимиты работ в процессе	Управление потоками в производстве и сервисах
Lean	Устранение потерь, непрерывное улучшение	Оптимизация цепочек ценности в операциях
SAFe	Масштабирование для крупных организаций	Координация Agile на уровне всей компании

Источник: составлено автором.

Внедрение Agile редко проходит гладко и сталкивается с серьезными вызовами: внутренним сопротивлением в иерархических культурах, необходимостью глубокой трансформации мышления на всех уровнях – от отказа топ-менеджмента от микроменеджмента (переход к роли фасилитаторов и коучей) до принятия сотрудниками большей ответственности и готовности к изменениям [5; 11]. В регулируемых отраслях (финансы, здравоохранение, фармацевтика) чистый Agile часто недостаточен из-за требований к документации и аудиту, поэтому применяются гибридные модели, сочетающие гибкость с формальностью. Несмотря на сложности, долгосрочные преимущества огромны: успешно трансформированные организации становятся устойчивее, предвосхищают рыночные тенденции, превращают операционную деятельность в гибкие, ценностно-ориентированные системы с постоянной оценкой и улучшением процессов.

Таблица 4

Критерии, преимущества и проблемы внедрения Agile в IT сферах

Критерий	Преимущества	Проблема
Организационная культура	Повышение вовлеченности и мотивации	Сопротивление изменениям от сотрудников
Процессы	Быстрая адаптация к рыночным сдвигам	Необходимость перестройки существующих процедур
Результаты	Инкрементальная доставка ценности	Требование постоянной обратной связи
Управление	Делегирование и самоорганизация	Снижение контроля на начальных этапах

Источник: составлено автором.

Трансформации организации к Agile-подходу подразумевает пять ключевых этапов, каждая из которых имеет свое описание и набор рекомендуемых действий [10]. Эта модель отражает типичный путь организационных изменений – от первоначального осознания проблемы до достижения полной зрелости, когда гибкие принципы становятся неотъемлемой частью корпоративной ДНК. Такой поэтапный подход позволяет минимизировать риски, постепенно вовлекать сотрудников и обеспечивать устойчивость трансформации.

Таблица 5

Этапы трансформации организации к Agile

Этап	**Описание**	**Ключевые действия**
Подготовка	Осознание необходимости изменений	Обучение лидеров, оценка текущих процессов
Пилотирование	Тестирование в отдельных командах	Внедрение Scrum или Kanban в пилотных проектах
Масштабирование	Распространение на департаменты	Создание центров компетенций, коучинг
Институционализация	Встраивание в культуру	Регулярные аудиты, непрерывное улучшение
Зрелость	Полная адаптивность	Автономные команды, фокус на инновациях

Источник: составлено автором.

Первый этап – Подготовка. Организация осознает необходимость изменений: руководство убеждается, что традиционные процессы тормозят развитие и угрожают конкурентоспособности. Проводится обучение лидеров принципам Agile, чтобы они стали проводниками трансформации, и диагностика текущих процессов (выявление сильных/слабых сторон, узких мест и зон сопротивления). Без сильного лидерства и объективной оценки дальнейшие шаги рискуют провалиться.

Второй этап – Пилотирование. Теория тестируется на практике в отдельных командах без риска для всей организации. Внедряются фреймворки (Scrum со спринтами и церемониями или Kanban с визуализацией потока). Пилотные проекты позволяют собрать первые результаты, выявить сложности (коммуникация, роли) и скорректировать подход. Успех пилотов убеждает скептиков и создает положительные примеры.

Третий этап – Масштабирование. Опыт распространяется на другие департаменты. Создаются центры компетенций (CoE) и группы Agile-коучей для поддержки новых команд. Проводится интенсивное обучение, коучинг и менторство для единообразия практик. Это один из самых сложных этапов из-за необходимости координации между подразделениями и преодоления внутренних барьеров.

Четвертый этап – Институционализация. Agile встраивается в корпоративную культуру и становится нормой поведения. Проводятся регулярные аудиты практик и запускаются механизмы непрерывного улучшения (ретроспективы на уровне команд и организации, опросы вовлеченности). Сотрудники самостоятельно инициируют улучшения, руководство поддерживает эксперименты.

Пятый этап – Зрелость. Организация достигает полной адаптивности: команды полностью автономны, самостоятельно определяют приоритеты и принимают решения. Фокус на инновациях и создании ценности, культура поощряет эксперименты и обучение. Компания не только реагирует на изменения, но и активно их создает, опережая конкурентов.

Заключение. Agile-методологии – это не просто набор инструментов, а настоящий мировоззренческий сдвиг в управлении операционной деятельностью и бизнес-процессами. В эпоху постоянных трансформаций они обеспечивают устойчивую адаптацию, превращая изменения из угрозы в источник развития и конкурентных преимуществ. Agile выступает стратегическим инструментом перехода от статичной модели долгосрочного планирования к динамичной, где изменения становятся двигателем роста; ключевой вклад – инкрементальная доставка ценности с опорой на обратную связь, снижение рисков, самоэволюция процессов и стимулирование культуры доверия, ответственности и непрерывного обучения через самоорганизующиеся команды и ретроспективы. Принципы универсальны: за пределами IT они применяются в производстве, логистике, маркетинге, HR и сервисе (итерации, визуализация, устранение потерь), с гибридными моделями для регулируемых отраслей. Внедрение требует усилий, преодолевает сопротивление через последовательное лидерство и поэтапную трансформацию (от подготовки до зрелости), но окупается созданием динамичных, клиент-ориентированных и инновационных структур, способных процветать в неопределенности, сохранять лидерство и формировать будущее отрасли. Таким образом, Agile – целостная философия адаптивного управления XXI века и фундамент долгосрочного успеха в мире постоянной эволюции.

Список использованных источников

1. Беденко, Н. Н. Трансформация экономико-управленческих отношений в организации и на уровне региона в современных условиях: монография / Н.Н. Беденко, О. В. Скудалова, С. В. Чегринцова, М. В. Цуркан. – Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2025. – 200 с.
2. Сметанин, А. С. ESG-управление устойчивым развитием бизнеса в России в контексте цифровой трансформации / А. С. Сметанин // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 163–172
3. Внедрение Agile-методологии в деятельность организации / Н.К. Васильева, Н. Ю. Мороз, П. В. Репина, Л. А. Такмазян // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2024. – № 3. – С. 32-41. – DOI 10.18101/2304-4446-2024-3-32-41. – EDN VIREGT.
4. Воронцов, Д. Е. Применение гибких подходов управления проектами в госуправлении / Д. Е. Воронцов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 2(58). – С. 28-37. – DOI 10.26456/2219-1453/2022.2.028-037. – EDN FZRHPK.
5. Гринченко, И. А. Внедрение Agile-методологии в традиционную организацию / И. А. Гринченко, Д. А. Лагутин, М. А. Меньшикова // Управление социально-экономическим развитием производственных систем: цели и задачи нового цикла в экономике возможностей : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Курский государственный университет, 28 ноября 2024 года. – Курск: Курский государственный университет, 2024. – С. 345-349. – EDN DNABSI.
6. Кураян, К. А. Agile: актуальные подходы в текущих реалиях / К. А. Кураян, А. Г. Амбарцумян, М. Ш. Эминова // Актуальные вопросы современного менеджмента: проблемы, опыт, перспективы : Сборник научных трудов участников всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 30 мая 2025 года. – Ростов-на-Дону: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего

профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2025. – С. 263-267. – EDN GMTKVV.

7. Мешков, С. А. Интеграция процессного подхода и Agile-технологии как метод управления в условиях неопределенности / С. А. Мешков, М.А. Толстошеин // Kazakhstan Science Journal. – 2022. – Т. 5, № 4(38). – С. 13-23. – EDN MHPECS.

8. Подзорова, Г. А. Agile: гибкий подход к оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятия / Г. А. Подзорова, А. А. Лузан // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы : Сборник материалов XX Всероссийской научно-практической конференции, Донецк, 28–29 ноября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 160-164. – EDN UESNKM.

9. Светобатченко, А. В. Использование Agile-технологий в организации бизнес–процессов компании / А. В. Светобатченко, О. В. Недолужко // Наука, меняющая жизнь : Сборник материалов национального научного форума магистрантов, аспирантов и молодых ученых, Владивосток, 29–30 мая 2024 года. – Владивосток: Владивостокский государственный университет, 2024. – С. 300-303. – EDN CIPSLF.

10. Скудалова, О. В. Управление эффективностью деятельности предприятий социальной направленности в сфере услуг // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. №4 (48). С. 167–174.

11. Скудалова, О. В. Эффективность деятельности социально ориентированных предприятий в России / О. В. Скудалова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 2. – С. 157-163. – EDN OVUJQT.

12. Устина, Н. А. Использование Agile-методологий для улучшения организационных процессов / Н. А. Устина, С. Овсепян // Право, экономика и управление : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 18 февраля 2025 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2025. – С. 134-136. – EDN AFFQSN.

13. Цуркан М.В., Скудалова О.В. Трансформация институциональных условий для устойчивого развития социального предпринимательства // ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА № 6 , 2025.

14. Беденко, Н. Н**.** Концепт монографии «Трансформация экономико–управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития» / Н. Н. Беденко, О. В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М. В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 255–260.

Agile methodologies as a tool for adapting operational activities and business processes of organizations

R.I. Agaev, Tver State University, Tver, Russia

Scientific adviser: O.V. Kuznetsova, PhD in Economics, Associate Professor, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of the article is to reveal the potential of Agile methodologies as an effective tool for adapting operational activities and business processes of organizations in conditions of high uncertainty and rapid changes in the external environment. The author aims to show how Agile principles, originally developed for the IT field, can be successfully applied in various industries, including manufacturing, marketing, human resources management and service areas, facilitating the transition from rigid linear processes to flexible, iterative systems focused on value creation and continuous improvement.

The scientific novelty consists in: the article is based on a theoretical analysis of the key provisions of the Agile Manifesto, a comparison of traditional (Waterfall) and flexible approaches, a generalization of the experience of using popular frameworks (Scrum, Kanban, Lean, SAFe) in non-IT areas, as well as considering the advantages, challenges and stages of organizational transformation. The synthesis of conceptual provisions and practical examples is used to demonstrate the universality of Agile principles in optimizing business processes. The results of the study confirm that Agile methodologies allow organizations to significantly increase adaptability through iterative work, team self-organization, constant feedback, and a focus on delivering value. They help reduce risks, accelerate the response to market changes, optimize resources, and foster a culture of continuous learning. At the same time, implementation challenges related to cultural resistance and the need for hybrid approaches in regulated industries have been identified, but the long-term benefits significantly outweigh the temporary difficulties. Successful transformation to Agile creates dynamic, customer-oriented organizations that are able not only to survive, but also to lead in a constantly evolving business environment, ensuring sustainability and innovation on a long-term basis.
Keywords: *Agile, adaptation, iteration, self-organization, value, transformation, flexibility.*

Об авторе:

АГАЕВ Рагим Ибадуллаевич – студент 1 курса магистратуры ООП 38.04.02 «Стратегическое и корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: ragimwrest@gmail.com

About the author:

AGAEV Ragim Ibadullaevich – a 1st-year Master's student of the OOP 38.04.02 «Strategic and Corporate Management» at the FGBOU VO «Tver State University» (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: *ragimwrest@gmail.com*

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 336.22(075.8)

Основные аспекты учета налоговых обязательств в финансовой отчетности малого бизнеса

Л.В. Азарова, М.О. Нехаева, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия

Статья посвящена актуальной проблеме учета налоговых обязательств в финансовой отчетности малого бизнеса (МБ) в Российской Федерации. Анализируется нормативно-правовая база, регулирующая упрощенные требования к ведению учета и составлению отчетности для МБ. Рассматриваются основные виды налоговых обязательств, специфика их отражения в бухгалтерском балансе и отчете о финансовых результатах с учетом применения упрощенных форм. Особое внимание уделено особенностям учета налоговых обязательств для предприятий, применяющих различные системы налогообложения (ОСН, ЕСХН, ПСН, УСН, АУСН), представлен сравнительный анализ их характеристик.
Ключевые слова: *малый бизнес, налоговые обязательства, финансовая отчетность, налогообложение, специальные налоговые режимы, ошибки учета.*

Малый бизнес в Российской Федерации, как и любой другой участник экономической деятельности, несет определенные налоговые обязательства. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" устанавливает меры, направленные на упрощение ведения бизнеса для этой категории субъектов, в том числе минимально необходимую бухгалтерскую (финансовую) отчетность, что непосредственно влияет на отражение налоговых обязательств [1].

К основным видам налоговых обязательств малого бизнеса, относятся:

– налог на добавленную стоимость (НДС), представляет собой косвенный налог;

– налог на доходы физических лиц (НДФЛ), которым облагаются индивидуальные предприниматели,

– налог на имущество организаций,уплачивается при наличии объектов налогообложения (здания, сооружения, машино-места, доли в них);

– земельный налог, уплачиваемый при наличии в собственности земельных участков;

– транспортный налог, уплачивается при владении зарегистрированными транспортными средствами

– страховые взносы представляют собой обязательные платежи на пенсионное (ОПС), медицинское (ОМС), социальное страхование (ОСС) и взносы на травматизм (ВНиМ)

– экологические платежи, включающие плату за загрязнение окружающей среды, сбор за пользование водными объектами (водный налог), сбор за пользование объектами животного мира и сбор за пользование объектами водных биологических ресурсов, применяемые при деятельности, связанной с загрязнением или использованием природных ресурсов.

© Азарова Л.В, Нехаева М.О., 2026

– акцизы, применяемые при реализации подакцизных товаров (алкоголь, табак, топливо, автомобили и т.д.).

– а также налоги, уплачиваемые в рамках специальных налоговых режимов, такие как единый налог при применении упрощенной системы налогообложения (УСН), автоматизированной упрощенной системы налогообложения (АУСН), единого сельскохозяйственного налога (ЕСХН) и налога на профессиональный доход (НПД) для самозанятых (4% при расчетах с физлицами, 6% – с юрлицами и ИП). [3; 4].

Корректное отражение налоговых обязательств в финансовой отчетности МБ является важным для формирования объективного представления об их финансовом состоянии и результатах деятельности. При составлении финансовой отчетности, даже в упрощенной форме, используются основные формы, адаптированные для малого бизнеса.

Бухгалтерский баланс отражает в разделе "Обязательства" сумму начисленных, но не уплаченных налогов и сборов, показывает задолженность перед бюджетом (кредиторская задолженность). В нем отражается как текущая задолженность перед бюджетом по федеральным, региональным и местным налогам, так и начисленные, но ещё не уплаченные страховые взносы.

Отчет о финансовых результатах представляет собой перечень доходов и расходов организации за конкретный отчетный период, где ряд налогов, учитывается в составе расходов (например, налог на прибыль, единый налог при УСН, если он признается расходом), уменьшают финансовый результат деятельности. Отдельные налоги, не включаемые в себестоимость (например, НДС, предъявленный покупателям, но подлежащий уплате в бюджет), могут отражаться в составе прочих расходов или быть выделены отдельно в зависимости от учетной политики.

Методология учета налогов существенно зависит от выбранного предпринимателем налогового режима, в случае общей системы налогообложения (ОСН) налог на прибыль фиксируется на счете 99 "Прибыли и убытки" посредством проводки со счетом 68 "Расчеты по налогам и сборам". Аналогичным образом, при применении УСН с объектом "Доходы минус расходы", сумма уплачиваемого налога прямо влияет на конечный финансовый результат, уменьшая его. Налог на добавленную стоимость (НДС), являясь косвенным налогом, как правило, не интегрируется в структуру расходов, а начисляется сверх стоимости товаров, работ или услуг, погашаясь за счет полученных авансов или доходов от реализации. Исключением являются случаи, когда принятие НДС к вычету невозможно, тогда соответствующие суммы могут быть включены в состав расходов. Прочие налоги, такие как налог на имущество, транспортный или земельный налог, в зависимости от объекта налогообложения и специфики деятельности компании, относят либо к

расходам по обычным видам деятельности (счета 20, 23, 25, 26, 44), либо к прочим расходам (счет 91).

Отчет об изменениях капитала, хотя и редко напрямую содержит информацию о текущих налоговых обязательствах, может демонстрировать их влияние через корректировки нераспределенной прибыли, возникающие в результате исправления выявленных ошибок в расчетах налогов за прошедшие периоды.

Выбор системы налогообложения, порядок и размер налоговых платежей определяются в зависимости от вида деятельности и организационно-правовой формы организации определяются в рамках статьи 18 Налогового кодекса Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ [2].

В таблице ниже представлена сравнительная таблица специальных налоговых режимов для малого бизнеса в Российской Федерации. Представленная таблица позволяет наглядно увидеть ключевые различия между специальными налоговыми режимами, что важно для выбора наиболее оптимального варианта налогообложения для малого бизнеса.

Налоговые обязательства оказывают существенное влияние на финансовое состояние малого предприятия. Ликвидность зависит от своевременности налоговых платежей, просрочка которых ведет к штрафами пеням, ухудшая показатели ликвидности. На рентабельность влияет ставка налогов, которая уменьшает чистую прибыль. Выбор оптимального налогового режима позволяет снизить налоговую нагрузку и повысить рентабельность, что положительно сказывается на финансовом состоянии. Финансовая устойчивость подвержена колебаниям в зависимости от структуры и динамики налогов, высокие налоговые платежи могут вызвать зависимость предприятия от внешних источников финансирования. Важным аспектом является и инвестиционная привлекательность, которая напрямую зависит от прозрачности налоговой отчетности, делая предприятие более привлекательным для инвесторов и кредиторов.

Таблица

Сравнительная таблица специальных налоговых режимов для малого бизнеса

Критерий	Общая система налогообложения (ОСН)	Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН)	Патентная система налогообложения (ПСН)	Упрощенная система налогообложения (УСН)	Автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН)
Нормативный акт	НК РФ (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ. Не закрепляется отдельной главой, а регулируется общими положениями НК РФ	НК РФ (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ, глава 26.1	НК РФ (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ, глава 26.5	НК РФ (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ, глава 26.2	ФЗ от 25.02.2022 №17-ФЗ (ред. от 28.11.2025)
Налогоплательщики	Организации и ИП, не перешедшие на спецрежимы или не соответствующие условиям их применения	Организации и ИП, являющиеся сельскохозяйственными товаропроизводителями	ИП, занимающиеся определенными видами деятельности (перечень установлен НК РФ и региональными законами)	Организации и ИП, численность работников не более 130 чел., остаточная стоимости основных средств не более 150 млн руб. и др. ограничения	Организации и ИП, численность работниковне более 5 чел., годовой доход не более 60 млн руб. и др. ограничения
Объект налогообложения	Прибыль (для организаций), Доходы (для ИП)	Доходы минус расходы	Потенциально получаемый доход (определяется исходя из стоимости патента)	"Доходы" или "Доходы минус расходы"	"Доходы" или "Доходы минус расходы" (упрощенный учет)
Порядок признания доходов и расходов	Доходы признаются в том отчетном (налоговом) периоде, когда они получены, а расходы – в том периоде, когда они произведены, при условии их экономической обоснованности.	С даты поступления денежных средств на счета (в кассу) либо получения иного имущества (работ, услуг). Расходы признаются после их фактической оплаты.	Неприменимо	С даты поступления денежных средств на счета (в кассу) либо получения иного имущества (работ, услуг). Расходы признаются после их фактической оплаты (при объекте "Доходы минус расходы")	С даты поступления денежных средств на счета (в кассу) либо получения иного имущества (работ, услуг). Расходы признаются в порядке, предусмотренном для объектов "Доходы минус расходы"

Критерий	Общая система налогообложения (ОСН)	Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН)	Патентная система налогообложения (ПСН)	Упрощенная система налогообложения (УСН)	Автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН)
Налоговая база	Прибыль (доходы минус расходы) для организаций. Доходы за вычетом профессиональных и стандартных вычетов для ИП	Доходы, уменьшенные на величину расходов.	Потенциально получаемый доход, указанный в патенте	Для объекта "Доходы": Сумма доходов. Для объекта "Доходы минус расходы": Доходы, уменьшенные на величину расходов.	Для объекта "Доходы": Сумма доходов. Для объекта "Доходы минус расходы": Доходы, уменьшенные на величину расходов (с коэффициентом)
Налоговый период	Календарный год (для налога на прибыль); квартал, год (для НДС); иные периоды в зависимости от налогов	Календарный год	Срок действия патента (от 1 до 12 месяцев в пределах календарного года)	Календарный год	Календарный год
Отчетный период	Квартал (для большинства налогов); полугодие, год (в зависимости от налогов и отчетности)	Полугодие (для уплаты авансовых платежей)	Не предусмотрен (оплата производится по срокам, указанным в патенте)	Квартал (для уплаты авансовых платежей)	Квартал (для уплаты авансовых платежей)
Налоговые ставки	Налог на прибыль – 20%; НДС – 0%, 10%, 20%; НДФЛ – 13%, 15%, 30%	Основная ставка – 6%. Может быть снижена регионами до 0%.	Изменяются регионами, рассчитываются индивидуально для каждого вида деятельности и диапазона потенциально получаемого дохода	Для объекта "Доходы": 6% (может быть снижена регионами до 1%). Для объекта "Доходы минус расходы": 15% (может быть снижена регионами до 5%).	Для объекта "Доходы": 8%. Для объекта "Доходы минус расходы": 20%.

Несмотря на упрощенные формы отчетности, малый бизнес сталкивается с типовыми ошибками в учете налоговых обязательств:

1. Неправильный выбор налогового режима. Выбор режима, не соответствующего для конкретного вида деятельности или объема доходов, может привести к завышенной налоговой нагрузке или занижению, что приводит к нарушению законодательства. Решением проблемы служит тщательный анализ деятельности, консультации со специалистами, использование специализированного программного обеспечения (ПО) для сравнения налоговых нагрузок.

2. Несвоевременное или некорректное ведение книги учёта доходов и расходов (КУДиР). Отсутствие, неполное несвоевременное заполнение КУДиР, неправильное отражение доходов и расходов, отсутствие подтверждающих документов. Для предотвращения ошибок необходиморегулярное внесение данных, использование электронных сервисов для ведения КУДиР, проведение инвентаризации данных.

3. Игнорирование сроков уплаты налогов и подачи отчетности приводит к начислению пеней и штрафов, а также к возможным блокировкам счетов. Для минимизации ошибок необходимо использование календарей бухгалтера, автоматических напоминаний, настройка автоматических платежей.

4. Неправильное применение налоговых вычетов Упущение возможности использования законных вычетов или применение необоснованных вычетов. Пути решения: изучение актуальных норм законодательства, консультации с налоговыми специалистами, правильное оформление первичных документов.

5. Отсутствие раздельного учета (при наличии нескольких систем налогообложения или разных видов деятельности). Смешение доходов и расходов затрудняет корректное определение налоговой базы. Для устранения ошибок необходимочеткое разделение учета по системам налогообложения и видам деятельности, использование соответствующих субсчетов.

6. Неверное отражение налоговых обязательств в финансовой отчетности. Некорректное отнесение налогов на расходы, неправильное формирование задолженности, неправильная классификация текущих/долгосрочных обязательств. Для исключения ошибок необходимо повысить квалификации бухгалтеров, использовать современные учетные системы, проводить регулярные сверки с налоговыми органами.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что даже при использовании упрощенных форм отчетности, малым предприятиям необходимо уделять пристальное внимание нюансам учета налоговых обязательств, поскольку это напрямую влияет на их финансовую отчетность, налоговую нагрузку и общую эффективность деятельности.

Список использованных источников

1. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 29.12.2025) // КонсультантПлюс. URL:https://www.consultant.ru

/document/cons_doc_LAW_52144/ (датаобращения: 02.03.2026).

2.Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026) // КонсультантПлюс. URL:https://www.consultant.ru/document/
cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 02.03.2026).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 20.02.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026)// КонсультантПлюс. URL:https://www.consultant.ru/document/
cons_doc_LAW_28165/(дата обращения: 02.03.2026).
4. Федеральный закон "О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Автоматизированная упрощенная система налогообложения" от 25.02.2022 N 17-ФЗ (ред. от 28.11.2025)// КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW
_410240/ (дата обращения: 02.03.2026).

Accounting for tax liabilities in the financial statements of small businesses

L.V. Azarova, M.O. Nehaeva, Tver State Technical University, Tver, Russia

The article is dedicated to the current problem of accounting for tax liabilities in the financial statements of small businesses (SB) in the Russian Federation. The regulatory framework governing simplified accounting and reporting requirements for SB is analyzed. The main types of tax liabilities and the specifics of their reflection in the balance sheet and profit and loss statement, taking into account the use of simplified forms, are examined. Special attention is paid to the peculiarities of accounting for tax liabilities for enterprises using various tax systems (General Tax System, Agricultural Tax System, Patent Tax System, Simplified Tax System, Automated Simplified Tax System), and a comparative analysis of their characteristics is presented.

Keywords: *small business, tax liabilities, financial reporting, taxation, special tax regimes, accounting errors.*

Об авторах:

АЗАРОВА Любовь Владимировна – канд. техн. наук, доцент кафедры бухгалтерского учёта и финансов ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: 173alv@rambler.ru

НЕХАЕВА Маргарита Олеговна – магистрант 1 курса по специальности «Корпоративные финансы» ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: margonehaeva@mail.ru

About the Authors:

AZAROVA Lyubov V. – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Accounting and Finance, Tver State Technical University, Tver. E-mail: 173alv@rambler.ru

NEKHAEVA Margarita O. – First-year Master's student in the Corporate Finance program, Tver State Technical University, Tver. E-mail: margonehaeva@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 004.65(075.8)

Применение ERP-систем для решения задач учета амортизации основных средств

Л.В. Азарова, А.И. Тюпаева, К.А. Максимова, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия

В статье рассмотрены современный подход к учету износа основных средств с использованием информационных технологий. Анализируются понятия физического и морального износа, а также три основных метода амортизациис детальными расчетами и примерами их применения в различных программных решениях. Представлено сравнение ERP-систем и узкоспециализированных бухгалтерских программ.
Ключевые слова: *основные средства, износ основных средств, методы амортизации, ERP-система.*

В процессе эксплуатации основные средства подвергаются двум видам износа:

Физический износ – утрата потребительской стоимости основных средств вследствие действия физических сил, технических, экономических факторов и условий хранения;

Моральный износ (обесценивание) – это утрата стоимости основных средств, пригодных к эксплуатации, но ставших менее рентабельными из-за появления более эффективных аналогов.

Для систематического отражения накопленного износа и постепенного переноса его стоимости на затраты используются методы амортизации [1].

Амортизация – это перенос части стоимости долгосрочного актива в расходы каждого отчётного периода по мере его износа и использования. Согласно ФСБУ 6/2020 «Основные средства», есть три способа начисления амортизации [2]:

Линейный способ. Амортизация равномерно распределяется на весь срок полезного использования; рассчитывается делением разницы балансовой и ликвидационной стоимости на оставшийся срок.

Способ уменьшаемого остатка. Суммы амортизации уменьшаются по мере истечения срока; формула расчета определяется организацией для систематического снижения сумм.

Способ пропорционально количеству продукции. Амортизация распределяется на весь срок. Сумма за отчетный период – произведение разницы балансовой и ликвидационной стоимости на отношение количества продукции/объема работ в отчетном периоде к оставшемуся сроку.

Понимание различных методов амортизации является важной частью управления основными средствами. Однако, в современном бизнесе эффективность управления активами и ресурсами тесно связана с комплексными информационными системами, такими как ERP-системы и другие бухгалтерские программы.

© Азарова Л.В., Тюпаева А.И., Максимова К.А., 2026

ERP-система (Enterprise Resource Planning) – это комплексное программное обеспечение, которое объединяет все ключевые бизнес-процессы компании в единую цифровую среду. Оно аккумулирует, структурирует и синхронизирует информацию, охватывая продажи, финансы, производство, логистику, закупки, управление кадрами и проектами [4].

Бухгалтерские программы – это программное обеспечение, предназначенное для автоматизации бухгалтерского учёта, упрощения ведения финансовой документации и оптимизации работы бухгалтерии [3].

При учете износа основных средств выбор между комплексными ERP-системами и узкоспециализированными бухгалтерскими программами имеет решающее значение. Каждый из этих подходов обладает своими особенностями, преимуществами и недостатками, которые следует учитывать при принятии решения об их использовании (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика ERP-систем и специализированных бухгалтерских программ в учете износа основных средств

Критерий сравнения	Комплексные ERP-системы	Узкоспециализированные бухгалтерские программы
Функциональность	Полное управление бизнесом (финансы, производство, логистика и т.д.), включая детальный учет ОС и износа.	Фокусируются на бухгалтерском учете, включая расчет износа основных средств. Ограничен в других областях управления.
Интеграция	Глубокая интеграция всех бизнес-процессов, целостная картина активов и их износа.	Ограниченная интеграция с другими системами, затрудняет получение сводных данных.
Внедрение и стоимость	Сложнее во внедрении, требуют временных и финансовых затрат, а также обучения персонала.	Проще и быстрее во внедрении, менее затратные, обучение персонала обычно не представляет трудностей.
Гибкость и настройка	Высокая гибкость и настройка под потребности компании, что усложняет процесс.	Меньшая гибкость, готовые решения для стандартных задач учета износа.
Учет износа	Разнообразные методы расчета, учет факторов, автоматическая отчетность.	Стандартные методы расчета, ограниченные опции для сложных сценариев.
Масштабируемость	Хорошая масштабируемость для крупных и растущих компаний.	Лучше для малого/среднего бизнеса или для конкретных задач в крупных компаниях.
Отчетность	Комплексная отчетность, интегрирующая данные об износе с финансами и операционными данными.	Стандартная бухгалтерская отчетность по основным средствам и износу, возможны ограничения в сводных отчетах.
Обслуживание и поддержка	Требуют квалифицированной IT-поддержки и регулярного обслуживания.	Проще в обслуживании, поддержка сосредоточена на бухгалтерских аспектах.
Примеры	SAP, Oracle, 1C:ERP, Microsoft Dynamics 365	1С:Бухгалтерия, Парус, Галактика

Представленная таблица демонстрирует ключевые различия между комплексными ERP-системами и узкоспециализированными бухгалтерскими программами. Выбор между ними зависит от масштабов бизнеса, его сложности и стратегических целей.

ERP-системы необходимо выбирать, когда крупные организации, стремящиеся к полной автоматизации и интеграции всех бизнес-процессов, для которых комплексный учет износа является важной частью общей системы управления активами.

Узкоспециализированные бухгалтерские программы подходят для компаний, которым требуется надежное и эффективное решение для специфических задач бухгалтерского учета, включая учет износа, без необходимости охвата всего спектра бизнес-процессов.

Таким образом, выбор между комплексной ERP-системой и узкоспециализированной бухгалтерской программой определяется спецификой бизнеса и задачами, которые стоят перед компанией. Чтобы проиллюстрировать, как эти различные подходы к учету износа реализуются на практике.

1. Линейный способ амортизации, является наиболее понятным и широко применяемым. Его суть заключается в равномерном распределении стоимости актива (за вычетом ликвидационной стоимости) на весь срок его полезного использования.

В бухгалтерских программах, таких как 1С:Бухгалтерия, процесс сводится к вводу основных данных об активе: его первоначальной стоимости, сроке полезного использования, ликвидационной стоимости и выборе метода начисления амортизации (в данном случае – линейный). Система автоматически рассчитывает ежемесячную сумму амортизации и формирует бухгалтерскую проводку: Дт 20 / Кт 02.

В ERP-системе (например, SAP) вводится информация об активе. ERP-система, помимо бухгалтерского учета, может интегрировать данные с производственными модулями. Например, если станок используется в разных цехах, ERP-система распределяет сумму амортизации пропорционально загрузке цехов, давая точную картину затрат на производство.

2. Способ уменьшаемого остатка, предполагает начисление большей суммы амортизации в начале срока службы актива и уменьшение этой суммы по мере его износа. Часто для ускорения процесса используется коэффициент удвоения.

В бухгалтерской программе выбирается метод «уменьшаемого остатка» и указывается коэффициент (если предусмотрен). Система учитывает остаточную стоимость каждого периода для расчета.

В ERP-системеэтот метод также поддерживается. Дополнительно, ERP-система может учитывать влияние рыночной стоимости актива или прогнозов будущих затрат на его поддержание при расчете коэффициентов и срока полезного использования, что позволяет более гибко управлять активами.

3. Способ пропорционально количеству продукции наиболее точно отражает износ оборудования, так как напрямую связывает сумму амортизации с объемом произведенной продукции. Чем больше станок работает и производит, тем больше амортизационных отчислений начисляется.

В бухгалтерской программе необходимо вводить фактический объем произведенной продукции за период. Система рассчитывает амортизацию на основе введенных данных.

В ERP-системе этот метод наиболее полно реализуется, где есть модули управления производством. ERP-система автоматически получает данные об объеме выпуска продукции из производственных систем, исключает ручной ввод и минимизирует ошибки. Это позволяет быстро и точно отражать износ в зависимости от фактической загрузки оборудования.

Специализированные бухгалтерские программы предоставляют эффективное и экономичное решение для компаний, которым в первую очередь необходим точный и надежный учет основных средств и их амортизации, без необходимости глобальной автоматизации всех аспектов бизнеса. Правильный выбор инструмента позволит оптимизировать затраты, повысить точность учета и обеспечить более эффективное управление основными средствами, что в конечном итоге способствует устойчивому развитию компании.

Список использованных источников

1. Приказ Минфина России «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» от 29.07.1998 N 34н (ред. от 11.04.2018) (Зарегистрировано в Минюсте России 27.08.1998 N 1598) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20081/ (дата обращения: 28.02.2026)

2. Приказ Минфина России «Об утверждении Федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 «Основные средства» и ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» от 17.09.2020 N 204н (ред. от 30.05.2022) (Зарегистрировано в Минюсте России 15.10.2020 N 60399)// КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_365338/ (дата обращения: 02.03.2026)

3. Шамаева Е. Ф. Анализ и выбор программного обеспечения для ведения бухгалтерского учета на предприятии / Е. Ф. Шамаева, Д. А. Мананников // Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление. – 2019. – Т. 15, № 4(45). – С. 96-119

4. Шитова Т. Ф. ERP-система – эффективный инструмент развития цифровой экономики // Муниципалитет: экономика и управление. 2021. №2 (35). Стр. 27-39.

Application of erp systems for accounting of fixed assets amortization

L.V. Azarova A.I. Tyupaeva, K.A. Maksimova, Tver State Technical University, Tver, Russia

The article discusses a modern approach to accounting for depreciation of fixed assets using information technology. The concepts of physical and moral depreciation are analyzed, as well as three main depreciation methods with detailed calculations and examples of their application in various software solutions. A comparison of ERP systems and highly specialized accounting programs is presented.

Keywords: *fixed assets, depreciation of fixed assets, depreciation methods, ERP system.*

Об авторах:

АЗАРОВА Любовь Владимировна – канд. техн. наук, доцент кафедры бухгалтерского учёта и финансов ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: 173alv@rambler.ru

ТЮПАЕВА Алиса Игоревна – старший преподаватель, кафедры бухгалтерского учёта и финансов ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: tyupaeva@mail.ru

МАКСИМОВА Кристина Александровна – студентка магистратуры по направлению «Корпоративные финансы» ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: kristidolapchi@gmail.com

About the Authors:

AZAROVA Lyubov V. – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Accounting and Finance, Tver State Technical University, Tver. E-mail: 173alv@rambler.ru

TYUPAEVA Alisa I. – Senior Lecturer, Department of Accounting and Finance, Tver State Technical University, Tver. E-mail: tyupaeva@mail.ru

MAKSIMOVA Kristina A. – Master's student in Corporate Finance, Tver State Technical University, Tver. E-mail: kristidolapchi@gmail.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 658.012:004

Многофакторная динамическая модель цифровой трансформации системы риск-менеджмента химического предприятия

К.И. Андреев, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: Н.Н. Беденко, д-р экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятия и менеджмента, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи заключается в обосновании концепции многофакторной динамической модели управления рисками химического предприятия в условиях цифровой трансформации. В работе систематизированы основные группы факторов (технологические, организационные, человеческие, правовые, экономические), влияющие на эффективность риск-менеджмента. Научная новизна заключается в разработке принципов построения динамической модели, которая, в отличие от статичных подходов, учитывает взаимосвязи между разнородными факторами в реальном времени. Сделан вывод о том, что предложенная концепция позволяет перейти от реактивного управления инцидентами к предиктивному анализу и повышению уровня промышленной безопасности.

Ключевые слова: *риск-менеджмент, химическое предприятие, цифровая трансформация, динамическая модель, промышленная безопасность, многофакторный анализ.*

Введение. Химическая промышленность предъявляет высокие требования к промышленной безопасности, однако традиционные методы управления рисками, основанные на периодических проверках, не успевают за динамикой производственных процессов. Цифровая трансформация открывает новые возможности, но её реализация сталкивается с комплексом проблем. Актуальность исследования обусловлена необходимостью системного учёта технологических, организационных и человеческих факторов при внедрении цифровых инструментов риск-менеджмента. Как отмечают Н.Н. Беденко и др. в своей монографии «Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития», современные условия требуют пересмотра подходов к управлению организациями с учётом интеграции новых технологий и устойчивого развития [1, с. 45]. Цель данной работы – сформировать концептуальные основы динамической модели, способной интегрировать основные факторы для повышения эффективности управления промышленной безопасностью.

Методология исследования. Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа, синтеза, классификации и систематизации, а также специальные методы факторного и сравнительного анализа. Исследование базируется на анализе современной научной литературы в области управления рисками, цифровой трансформации промышленных предприятий и промышленной безопасности, таких авторов как: О.Б. Скрипник,

© Андреев К.И., 2026

Д.С. Пащенко, Н.М. Комаров, Н.С. Ефимова, О.В. Нестеров, С.С. Головков, И.А. Калинина, Д.В. Дайнеко, А.Н. Кузьминов и др. Наряду с этим были изучены открытые данные и практические кейсы ведущих российских химических компаний (Сибур, ЕвроХим, Щекиноазот) за период 2021–2025 гг., представленные в научных публикациях и отраслевых исследованиях. Практический опыт данных компаний был обобщён и структурирован методом сравнительного анализа с целью выявления основных факторов, влияющих на эффективность цифровой трансформации систем риск-менеджмента.

Центральным для данного исследования является понятие «фактор риска», имеющее многолетнюю историю развития в теории риск-менеджмента. В научный оборот системный подход к идентификации факторов риска был введён в середине XX века в рамках развития теории принятия решений и управления сложными системами. В современной науке факторы риска рассматриваются как движущие силы, условия и обстоятельства, которые оказывают существенное влияние на исследуемый процесс и могут как способствовать, так и препятствовать достижению поставленных целей.

Н.С. Ефимова и О.В. Нестеров предлагают классификацию рисков цифровой трансформации по функциональным областям, выделяя технологические, организационные, финансовые и правовые группы рисков. По их мнению, системный подход к идентификации факторов позволяет предприятиям разрабатывать более эффективные стратегии управления [6, с. 4].

Особого внимания заслуживает дихотомия, предложенная в зарубежных исследованиях: разделение рисков на безопасность (safety – непреднамеренные события) и защищенность (security – преднамеренные действия, включая кибератаки). Как отмечают М.С. Аб Рахим с соавторами, это разграничение крайне важно для химической отрасли, где последствия как случайных аварий, так и целенаправленных атак могут быть катастрофическими [13, с. 2].

Результаты исследования. Анализ современных подходов показывает, что успех цифровой трансформации риск-менеджмента на химическом предприятии определяется не только внедрением технологий, но и комплексом взаимосвязанных факторов, которые можно объединить в пять групп.

1. Технологический базис. Внедрение промышленного интернета вещей и цифровых двойников позволяет моделировать аварийные ситуации, однако основной проблемой остаётся совместимость новых решений с устаревшей инфраструктурой и качество данных. Низкое качество входных данных нивелирует точность любых прогнозных моделей [4, с. 142].

2. Организационная архитектура. Цифровизация требует перестройки бизнес-процессов. Без поддержки высшего руководства и четкой стратегии, отвечающей на вопросы об изменении процессов принятия решений, технологические инвестиции не приведут к системному результату [8, с. 18].

3. Человеческий фактор. Дефицит специалистов, обладающих одновременно знанием технологического процесса и навыками работы с большими данными, тормозит трансформацию. Более того, сопротивление персонала, опасающегося, что «машина заменит их опыт», требует от

руководителей не столько технологических, сколько культурных и коммуникационных усилий.

4. Правовое поле. Химическая отрасль жестко регулируется. Внедряемая модель должна помогать выполнять требования промышленной безопасности, а не противоречить им. При этом возникает «серая зона»: какова юридическая сила прогноза нейросети и кто несет ответственность за её ошибку? Эти вопросы требуют адаптации нормативной базы к возможностям цифровых технологий, что является частью современной повестки устойчивого развития [1, с. 5].

5. Экономические реалии. Высокая стоимость внедрения (обучение, интеграция, консультанты) требует четкого понимания окупаемости: снижение аварийности, уменьшение страховых взносов, предотвращение штрафов.

Выявленные факторы легли в основу концепции многофакторной динамической модели, которая строится на следующих принципах (Таблица 1).

Таблица 1

Принципы построения динамической модели управления рисками

Принцип	Содержание
Системность	Учёт технологических, человеческих и организационных факторов в их взаимосвязи, а не изолированно
Динамичность	Обработка данных в реальном времени (показания датчиков, действия оператора) для актуальной оценки ситуации
Многофакторность	Разная природа факторов: одни являются переменными (данные датчиков), другие – параметрами-ограничениями (нормы права)
Адаптивность	Способность модели обучаться на новых инцидентах и корректировать пороговые значения
Интеграция	Встраивание модели в существующие АСУ ТП и системы документооборота для автоматического сбора данных

Эффект от внедрения такой модели носит превентивный характер. Главное преимущество – переход от реактивного подхода (расследование уже случившихся аварий) к предиктивному. Модель позволяет заметить отклонение на ранней стадии и спрогнозировать его развитие до того, как ситуация станет критической. Это даёт диспетчеру объективное обоснование для остановки производства, снижая психологическую нагрузку и повышая обоснованность решений. Кроме того, накопленные данные служат доказательной базой при расследовании инцидентов и повышают доверие со стороны надзорных органов и инвесторов, что соответствует концепции устойчивого развития, описанной в работах Н.Н. Беденко и др. [2, с. 257].

В современной науке управления под факторами понимаются движущие силы, условия и обстоятельства, которые оказывают существенное влияние на

исследуемый процесс и могут как способствовать, так и препятствовать достижению поставленных целей. В контексте управления рисками промышленного предприятия факторы представляют собой те переменные, которые определяют характер, масштаб и динамику развития рисковой ситуации.

Важно разграничивать понятия «фактор» и «риск». Если риск – это потенциальное событие с негативными последствиями, то факторы – это причины и условия, которые влияют на вероятность реализации риска и тяжесть его последствий. Как отмечают С.С. Головков и И.А. Калинина, понимание основных факторов, порождающих риски цифровой трансформации, является необходимым условием для построения эффективной системы риск-менеджмента [4, с. 140].

В классической теории риск-менеджмента, закрепленной в стандарте ISO 31000:2018, факторы риска рассматриваются как часть контекста деятельности организации. Они могут быть как внутренними (связанными с деятельностью самого предприятия), так и внешними (обусловленными факторами внешней среды) [12, с. 2]. А.А. Тургаева подчеркивает, что современные модели риск-менеджмента требуют расширенного учета факторов, включая ESG-факторы (экологические, социальные и управленческие), которые приобретают все большее значение для устойчивого развития организаций [12, с. 5-6].

Прежде чем перейти к анализу факторов, влияющих на систему управления рисками, необходимо определить объект управления – то есть сами риски, характерные для химического предприятия. Их классификация создает основу для понимания того, на какие именно угрозы должна быть направлена цифровая трансформация.

Д.В. Дайнеко в своем обзоре цифровизации химической отрасли отмечает, что современные химические предприятия сталкиваются с широким спектром рисков, которые можно разделить на несколько категорий [5, с. 504-505].

По источнику возникновения разделяет следующие риски. Техногенные риски – связаны с возможностью аварий, пожаров, взрывов, выбросов опасных веществ в результате отказов оборудования, нарушения технологических процессов или внешних воздействий. Экологические риски – обусловлены потенциальным загрязнением окружающей среды (атмосферы, водных объектов, почвы) как в штатном режиме эксплуатации, так и при аварийных ситуациях. Профессиональные риски – связаны с воздействием на работников вредных и опасных производственных факторов.

О.Б. Скрипник дополняет эту картину, выделяя группу цифровых рисков, порождаемых самим процессом цифровизации: риски кибербезопасности, комплаенс-риски (несоблюдение законодательства о цифровых технологиях), риски автоматизации (сбои, несовместимость систем) и риски управления человеческими ресурсами (нехватка квалифицированных кадров) [9, с. 4-5].

М.С. Аб Рахим с соавторами в своем фундаментальном обзоре методов оценки рисков предлагают более детальную классификацию, разделяя риски по типу угрозы на безопасность (safety – непреднамеренные события) и

защищенность (security – преднамеренные действия, включая кибератаки и террористические акты) [13, С. 2]. Эта дихотомия крайне важна для химической отрасли, где последствия как случайных аварий, так и целенаправленных атак могут быть катастрофическими.

Кроме того, в современной практике все большее значение приобретают правовые риски, связанные с изменением законодательства, ужесточением требований надзорных органов и возможностью привлечения к ответственности за нарушения [4, с. 142-143].

Такое многообразие рисков требует создания системы управления, способной учитывать их все в комплексе, что невозможно без анализа факторов, определяющих их динамику.

Когда мы говорим о цифровизации риск-менеджмента на химическом производстве, первое, что приходит на ум – это современные технологии. Действительно, спектр доступных инструментов сегодня впечатляет: от промышленного интернета вещей, позволяющего в реальном времени отслеживать состояние тысяч единиц оборудования, до цифровых двойников, дающих возможность моделировать развитие аварийных ситуаций без риска для реального производства [5, с. 504, 508-509]. Однако наличие технологии само по себе ничего не решает.

Основная проблема, с которой сталкиваются предприятия, – совместимость новых решений с уже существующей инфраструктурой. Химические заводы, построенные десятилетия назад, оснащены разнородным оборудованием, часто с устаревшими системами автоматизации. Интеграция современной аналитической платформы с контроллером двадцатилетней давности – задача нетривиальная, требующая не только инженерных решений, но и понимания того, насколько мы можем доверять данным, поступающим от такого оборудования [4, с. 142]. Отсюда вытекает другой фактор – качество данных. Любая модель, какой бы совершенной она ни была, работает по принципу «мусор на входе – мусор на выходе». Если датчики не откалиброваны, если есть «мертвые зоны», не охваченные мониторингом, если данные теряются при передаче – прогнозы модели будут не просто бесполезны, а опасны.

Отдельного разговора заслуживает кибербезопасность. Чем больше точек сбора данных мы создаем, чем шире интеграция производственных систем с корпоративными сетями и интернетом, тем больше становится поверхность атаки для злоумышленников. Причем уязвимость здесь носит системный характер: успешная кибератака может не только исказить данные, поступающие в модель рисков, но и напрямую вмешаться в управление технологическими процессами [9, с. 4-5]. И если для обычного предприятия киберинцидент оборачивается утечкой данных и финансовыми потерями, то для химического завода это может означать техногенную катастрофу.

Парадокс цифровой трансформации заключается в том, что технологии, при всей их сложности, – далеко не самое трудное. Гораздо сложнее изменить то, как организована работа людей. Можно установить самое совершенное

программное обеспечение, но если оно не вписано в реальные бизнес-процессы, если люди не понимают, зачем оно нужно и как им пользоваться, оно так и останется дорогой игрушкой.

Начнем с очевидного: без поддержки высшего руководства любые инициативы обречены. Это не просто слова – исследования показывают, что проекты цифровой трансформации, не имеющие явного спонсора в лице первого лица или его заместителей, в подавляющем большинстве случаев проваливаются [8, с. 18]. Руководитель не просто выделяет ресурсы – он задает тон, демонстрирует приоритеты, формирует культуру, в которой новые подходы воспринимаются не как угроза, а как возможность.

Однако одной поддержки мало. Нужна стратегия. Здесь кроется распространенная ошибка: стратегию часто понимают как план закупок – сначала купим это, потом это, потом обучим людей. Настоящая стратегия цифровой трансформации риск-менеджмента должна отвечать на другие вопросы: как изменится процесс принятия решений? Кто и за что будет отвечать в новой системе? Как мы будем оценивать эффективность? Как новая система будет взаимодействовать с существующими процедурами – расследованием инцидентов, плановыми проверками, взаимодействием с надзорными органами? Без ответов на эти вопросы технологические инвестиции превращаются в хаотичную последовательность действий, не приводящую к системному результату [4, с. 140].

Типичный алгоритм проведения цифровой трансформации промышленно го предприятия представлен на рисунке 1. Он включает последовательные этап ы: от стратегического целеполагания до итерационного запуска элементов перс пективной модели развития.

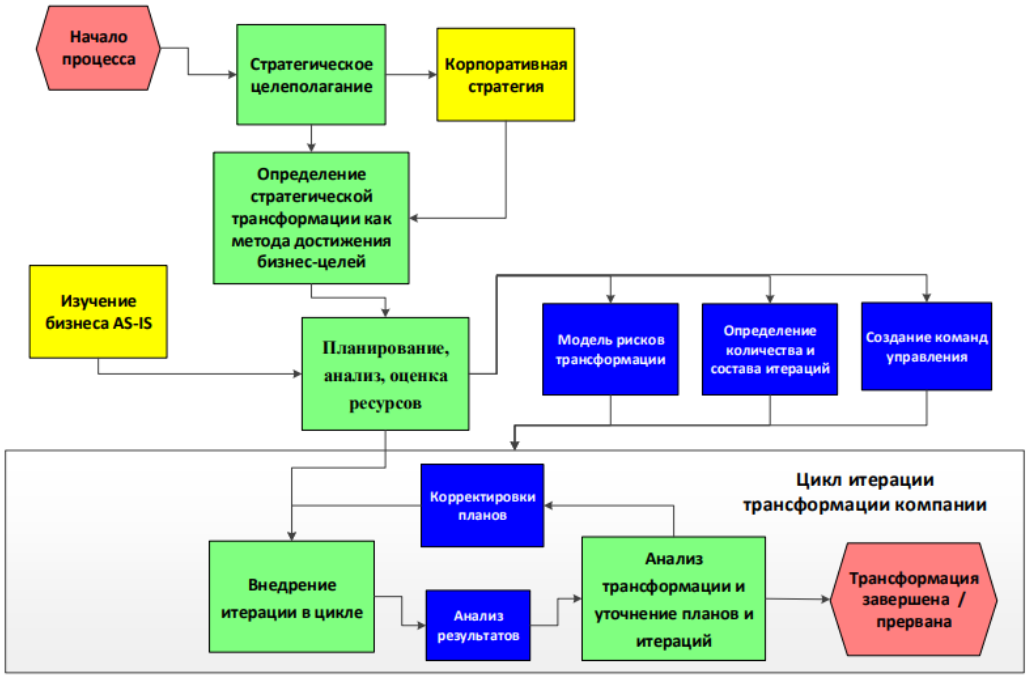


Рис. 1. Алгоритм проведения цифровой трансформации промышленного предприятия

Самый сложный и непредсказуемый элемент любой системы – человек. Можно выстроить идеальную технологическую платформу, разработать безупречные регламенты, но если люди не хотят или не могут этим пользоваться, система не заработает.

Проблема компетенций сегодня стоит особенно остро. Цифровая трансформация требует специалистов, которые одновременно понимают технологический процесс, разбираются в методах анализа данных и умеют работать с современными программными комплексами. Таких людей на рынке труда крайне мало, а вырастить их внутри предприятия за короткий срок невозможно [9, с. 5]. Причем речь идет не только о тех, кто непосредственно работает с моделью. Операторы, получающие сигналы от системы, должны понимать, что означают эти сигналы и как на них реагировать. Руководители должны доверять прогнозам и принимать на их основе решения. Без этого даже самая точная модель останется просто генератором отчетов, которые никто не читает.

Однако нехватка знаний – это только вершина айсберга. Гораздо глубже лежит проблема сопротивления изменениям. Люди всегда боятся нового, особенно если оно угрожает сложившемуся укладу, привычным способам работы, а иногда и самому факту их нужности. Когда внедряется автоматизированная система прогнозирования аварий, опытный технолог с тридцатилетним стажем может воспринять это как сигнал: «мой опыт больше не нужен, меня заменяет машина» [8, с. 20]. Отсюда – скрытый саботаж, недоверие к данным модели, игнорирование ее сигналов.

Преодоление этого сопротивления требует не столько технологических, сколько управленческих и культурных усилий. Люди должны быть вовлечены в процесс изменений, должны понимать, что цифровые инструменты не заменяют их, а помогают им, снимают рутинную нагрузку и позволяют сосредоточиться на действительно сложных задачах. Это, в свою очередь, требует от руководителей совершенно иного стиля коммуникации и умения работать с командой.

Наконец, нельзя забывать, что цифровая трансформация – это дорого. Очень дорого. И вопрос не только в том, сколько стоят лицензии на программное обеспечение или модернизация датчиков. Реальные затраты складываются из многих составляющих: обучение персонала, привлечение внешних консультантов, интеграция разнородных систем, потеря рабочего времени на этапе внедрения [8, с. 17].

В этих условиях основным становится вопрос окупаемости. Руководство предприятия должно понимать: что мы получим в результате? Снижение аварийности – это хорошо, но как это измерить в деньгах? Уменьшение страховых взносов? Сокращение простоев? Предотвращение штрафов? Ответы на эти вопросы должны быть заложены в экономическую модель проекта с самого начала [7, с. 4].

При этом важно понимать, что цена ошибок при цифровой трансформации может быть сопоставима с затратами на само внедрение. Сбой в

работе системы, неверный прогноз, потеря данных – все это может привести к инцидентам, стоимость которых исчисляется миллионами [9, с. 3]. Поэтому разумная стратегия предполагает не только расчет ожидаемой выгоды, но и оценку рисков самого процесса трансформации, создание резервов на непредвиденные обстоятельства.

Другая сторона экономической проблемы – доступность финансирования. Далеко не каждое предприятие может позволить себе масштабную программу цифровизации за счет собственных средств. Здесь важную роль играют механизмы государственной поддержки, возможности привлечения кредитных ресурсов, партнерские программы с разработчиками и интеграторами [7, с. 5].

Такой сложный, многомерный ландшафт факторов ставит перед предприятием непростую задачу: как в этих условиях спроектировать систему управления рисками, которая была бы одновременно технологически современной, организационно реализуемой, человечески приемлемой, юридически защищенной и экономически оправданной? Ответ на этот вопрос лежит в плоскости построения многофакторной динамической модели, способной учитывать всю эту сложность в их взаимосвязи.

Первый принцип – системность. Риски на химическом предприятии никогда не бывают одиночными. Отказ насоса может привести к утечке, утечка – к загазованности, загазованность – к отравлению людей или взрыву. Но это только технологическая цепочка. А есть еще человеческий фактор: успеет ли оператор заметить отклонение и правильно среагировать? Есть организационный: прописана ли в регламенте такая ситуация, обучены ли люди? Есть правовой: какие нормы нарушаются, кто за что ответит? Модель должна видеть всю эту картину целиком, а не отдельные ее фрагменты [13, с. 3-4]. Игнорирование любого из звеньев делает прогноз не просто неточным, а опасным – он создает иллюзию контроля там, где контроля на самом деле нет.

Второй принцип – динамичность. Состояние производства меняется каждую секунду. Давление в реакторе растет, фильтр забивается, оператор устал к концу смены, на улице резко похолодало, и это повлияло на вязкость жидкости. Модель должна успевать за этими изменениями, обрабатывать данные в реальном времени, пересчитывать прогнозы, уточнять оценки [5, с. 509-510]. Это не означает, что решения должны приниматься автоматически – ответственность всегда остается за человеком. Но информация, на основе которой он принимает решение, должна быть актуальной здесь и сейчас, а не вчера или даже час назад.

Третий принцип – многофакторность. Мы уже убедились, что на успех цифровой трансформации влияет множество факторов разной природы. Модель должна учитывать их все, но учитывать по-разному. Одни факторы войдут в нее как переменные, значения которых обновляются в реальном времени – например, показания датчиков. Другие – как параметры, которые меняются редко, но задают контекст – например, требования нормативных документов или квалификация персонала. Третьи – как ограничения, выход за которые недопустим – например, предельные нагрузки на оборудование [7, с. 4].

Четвертый принцип – адаптивность. Мир не стоит на месте. Появляются новые технологии, меняются законы, люди набираются опыта или, наоборот, уходят. Модель не может оставаться неизменной в меняющемся мире. Она должна учиться – накапливать данные об инцидентах и их предотвращении, корректировать свои алгоритмы, уточнять пороговые значения [9, с. 6]. Это не означает, что она должна переписывать себя сама – контроль со стороны разработчиков и специалистов по безопасности необходим. Но она должна давать им информацию для таких изменений, показывать, где старые подходы перестают работать.

Пятый принцип – интеграция. Модель не может существовать в вакуум е. Она должна быть встроена в уже работающие на предприятии системы: в авт оматизированные системы управления технологическими процессами, в систем у электронного документооборота, в систему обучения и проверки знаний перс онала. Только тогда данные будут поступать автоматически, без дополнительн ых усилий со стороны людей. Только тогда решения, принятые на основе модел и, смогут быстро воплощаться в конкретные действия – остановку оборудовани я, вывод людей из опасной зоны, вызов аварийных служб [8, с. 17-18]. Предлага емая концепция динамической модели базируется на иерархическом подходе к управлению рисками, представленном на рисунке 2.

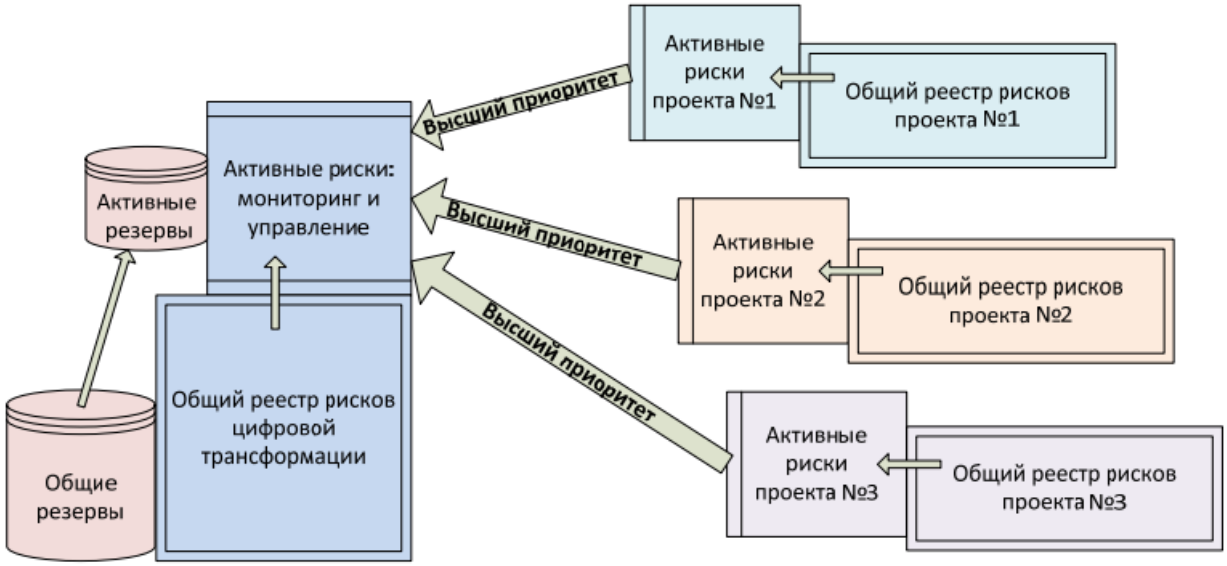


Рис. 2. Модель операционно-тактического риск-менеджмента

Зачем все это нужно? Вопрос закономерный, особенно учитывая масштаб затрат и усилий. Ответ не так прост, как может показаться, потому что эффект от управления рисками часто носит не прямой, а предотвращающий характер. Мы не можем посчитать деньги, которые заработали благодаря тому, что авария не случилась. Но мы можем оценить, чего нам удалось избежать.

Первое и главное – способность предвидеть. Традиционные системы безопасности построены на анализе прошлого: случился инцидент – расследовали причины – внесли изменения в инструкции. Это реактивный

подход, который всегда опаздывает. Динамическая модель позволяет действовать на опережение: заметить отклонение на ранней стадии, спрогнозировать его развитие, принять меры до того, как ситуация станет критической [5, с. 505]. Разница примерно такая же, как между лечением запущенной болезни и регулярной диспансеризацией.

Второе – обоснованность решений. Когда диспетчер останавливает производство по сигналу автоматики, он берет на себя огромную ответственность. Простой стоит миллионы. Если остановка была ложной, его могут наказать. Если он не остановил, а авария произошла, могут посадить. Модель дает ему объективное обоснование для решения: не просто «мне показалось», а конкретные данные, графики, прогнозы. Это снимает часть психологической нагрузки и делает управление более уверенным [6, с. 7].

Третье – оптимизация затрат. Ресурсы всегда ограничены. На что тратить деньги в первую очередь: на замену насоса, на обучение персонала, на укрепление киберзащиты? Модель, анализирующая все факторы в комплексе, может дать ответ, основанный не на мнении начальника, а на реальных данных [7, с. 4].

Четвертое – доказательная база. Если, несмотря на все усилия, авария все же произошла, данные модели становятся бесценным материалом для расследования. Можно восстановить хронологию событий с точностью до секунды, увидеть, какие параметры и когда вышли за допустимые пределы, как реагировали люди, какие системы сработали, а какие – нет. [4, с. 142].

Пятое – доверие. Наличие современной, прозрачной, объективной системы управления рисками повышает доверие к предприятию со стороны всех заинтересованных сторон: надзорных органов, страховых компаний, инвесторов, местного населения. Это не измеряется напрямую в деньгах, но создает среду, в которой работать легче и безопаснее [12, с. 6].

Практическая значимость цифровой трансформации подтверждается резу льтатами, полученными российскими химическими компаниями (Таблица 2).

Таблица 2

Экономические эффекты от внедрения цифровых технологий в химической промышленности России

Предприятие	Технология	Показатель	Эффект
Сибур	RFID-учет	Время инвентаризации	Сокращение с 3,5 мес. до 12 дней (в 5 раз)
ЕвроХим	ИИ-советники	Экономический эффект	5 млрд руб.
ЕвроХим	ИИ-советники	Снижение расхода газа	5,5%
ЕвроХим	ИИ-советники	Рост выхода азотной кислоты	3,5%

З**аключение.** Цифровая трансформация системы риск-менеджмента на химическом предприятии определяется не только технологическими, но и организационными, человеческими, правовыми и экономическими факторами. При этом все они образуют сеть взаимосвязей: отставание по любому из направлений блокирует развитие по остальным. Технологии не работают без компетентного персонала, компетенции бесполезны без внятной стратегии, стратегия нереализуема без учета правовых ограничений, а право не может игнорировать экономическую реальность.

Для работы в таких условиях необходима динамическая модель, способная учитывать разнородные факторы в их взаимосвязи, обрабатывать данные в реальном времени, прогнозировать развитие ситуаций и адаптироваться к изменениям. Такая модель не заменяет человека, но дает ему объективную основу для своевременных и обоснованных решений, снимая рутинную нагрузку и оставляя за человеком ответственность в нестандартных ситуациях.

Внедрение модели требует не только технических решений, но и изменений в организации управления: разработки стратегии и регламентов, обучения персонала, приведения в порядок системы сбора данных, обеспечения правовой защиты. Без этого модель остается дорогостоящим инструментом, не приносящим реального эффекта.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку методик количественной оценки влияния человеческого фактора на надежность прогнозов, обеспечение юридической значимости данных, генерируемых автоматическими системами, и адаптацию существующей нормативной базы к возможностям цифровых технологий.

Список использованных источников

1. Беденко, Н.Н. Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития: монография / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. – Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2025. – 200 с.

2. Беденко, Н.Н. Концепт монографии "Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития" / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2. – С. 255-260.

3. Варвус, С.А. Анализ конкурентной среды в российской отрасли производства бытовой химии: определение отраслевых тенденций и перспектив / С.А. Варвус, Е.А. Ефремова // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2. – С. 194-204.

4. Головков, С. С. Ключевые риски цифровой трансформации бизнеса / С. С. Головков, И. А. Калинина // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 139-143.

5. Дайнеко, Д. В. Тенденции цифровизации химической отрасли в России и за рубежом / Д. В. Дайнеко // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 5. – DOI 10.55186/2413046X_2024_9_5_263.

6. Ефимова, Н. С. Формирование механизмов устойчивого развития высокотехнологичных предприятий в условиях цифровой трансформации / Н. С. Ефимова,

О. В. Нестеров // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 2 (172). – С. 4-8. – DOI 10.26726/rppe2025v2fosdm.

7. Кузьминов, А. Н. Параметры экономической безопасности в условиях цифровой трансформации предприятий / А. Н. Кузьминов // [Журнал не указан в файле]. – 2024. – С. 1-6.

8. Пащенко, Д. С. Риск-менеджмент – ключевой элемент в цифровой трансформации промышленного предприятия / Д. С. Пащенко, Н. М. Комаров // Мир новой экономики. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 14-27. – DOI 10.26794/2220-6469-2021-15-1-14-27.

9. Скрипник, О. Б. Управление цифровыми рисками в современной экономике / О. Б. Скрипник // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, №1.

10. **Сметанин, А.С.** ESG-управление устойчивым развитием бизнеса в России в контексте цифровой трансформации / А.С. Сметанин, И.А. Морозова // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2. – С. 163-172.

11. **Смирнов, С.Н.** Биоцифровизация как основа нового метаформационного перехода хозяйственной системы: от «институциализации» к «институционализации» экономических интересов / С.Н. Смирнов // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2. – С. 6-18.

12. Тургаева, А. А. Современный риск-менеджмент организации / А. А. Тургаева // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № s4.

13. Ab Rahim, M. S. Risk assessment methods for process safety, process security and resilience in the chemical process industry: A thorough literature review / M. S. Ab Rahim, G. Reniers, M. Yang, S. Bajpai // Journal of Loss Prevention in the Process Industries. – 2024. – Vol. 88. – Article 105274. – DOI 10.1016/j.jlp.2024.105274.

14. Ahmed, A. Design and optimization of circular economy networks – A case study of PET / A. Ahmed, A. Nair, A. I. Torres // Computers and Chemical Engineering. – 2025. – Vol. 200. – Article 109164. – DOI 10.1016/j.compchemeng.2025.109164.

15. Hirono, K. Model-based design of mesenchymal stem cell seeding-cultivation-passage processes considering dynamics and variabilities / K. Hirono, Y. Hayashi, M. Kino-oka, H. Sugiyama // Computers and Chemical Engineering. – 2025. – Vol. 200. – Article 109165. – DOI 10.1016/j.compchemeng.2025.109165.

16. Pedrozo, H. A. Surrogate model optimization: A comparison case study of CO2 point sources / H. A. Pedrozo, M. A. Zamarripa, A. Uribe-Rodriguez [et al.] // Computers and Chemical Engineering. – 2025. – Article 101919. – DOI 10.1016/j.compchemeng.2025.101919.

17. Samouilidou, M. E. Enhancing industrial scheduling through machine learning: A synergistic approach with predictive modeling and clustering / M. E. Samouilidou, N. Passalis, G. P. Georgiadis, M. C. Georgiadis // Computers and Chemical Engineering. – 2025. – Vol. 200. – Article 109174. – DOI 10.1016/j.compchemeng.2025.109174.

Multifactor dynamic model of digital transformation of the risk management system at a chemical enterprise

K.I. Andreev, Tver State University, Tver, Russia

Scientific supervisor: N.N. Bedenko, Doctor of Economics, Associate Professor, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of the article is to substantiate the concept of a multifactor dynamic model of risk management at a chemical enterprise in the context of digital transformation. The work systematizes key groups of factors (technological, organizational, human, legal, economic) influencing the effectiveness of risk management. The scientific novelty lies in the development of principles for constructing a dynamic model which, unlike static approaches, takes into account the relationships between heterogeneous factors in real time. It is concluded that the

proposed concept allows for a transition from reactive incident management to predictive analysis and increasing the level of industrial safety.
Keywords: *risk management, chemical enterprise, digital transformation, dynamic model, industrial safety, multifactor analysis.*

Об авторе:

АНДРЕЕВ Кирилл Игоревич – аспирант 1 курса по научной специальности 5.2.6 «Менеджмент» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: akirill836@bk.ru

About the author:

ANDREEV Kirill Igorevich is a 1st-year postgraduate student in the scientific specialty 5.2.6 “Management” at Tver State University (33 Zhelyabova Street, Tver, 170100, Russia); e-mail: akirill836@bk.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 331.5, 332.2

Региональные аспекты внедрения искусственного интеллекта в систему поддержки занятости: анализ практик и институциональных дефицитов

С.В. Анисимова, Р.И. Волков, Тверской государственный университет, Тверь, Россия

В статье анализируется влияние цифровой трансформации и внедрения искусственного интеллекта на поддержку активной занятости в регионах России. На основе статистических данных Росстата, международных сопоставлений и обзора российских и зарубежных исследований рассматриваются ключевые тренды снижения безработицы (до 2,1 % в ноябре 2025 г.), структурные изменения на рынке труда и рост использования ИИ в компаниях (с 20 % в 2021 г. до 43 % в 2024 г.). Выделены концептуальные подходы к трансформации рынка труда: технологический детерминизм, комплементарность, институциональный, организационный, теория человеческого капитала и феномен цифрового разрыва. Систематизированы успешные мировые и отечественные практики внедрения ИИ в сфере занятости (ЕЦП «Работа России», проекты в Ставропольском крае, Омске, США, ЕС). Выявлены технологические, кадровые и нормативно-правовые ограничения, включая отсутствие единого федерального регулирования ИИ. Сформулированы рекомендации для региональных органов власти: разработка образовательных траекторий на основе ИИ-анализа рынка труда и повышение цифровой грамотности уязвимых групп. Сделан вывод о необходимости гибридной модели «ИИ-ассистент + человеческий консультант».

Ключевые слова: *цифровая трансформация, искусственный интеллект, активная занятость, рынок труда, региональная политика, цифровые платформы.*

В 2026 году российский рынок труда находится в точке структурной трансформации: рекордно низкая безработица (2,2%) сочетается с активным вытеснением «белых воротничков» ИИ, развертыванием национального проекта «Кадры», появлением первого федерального закона об ИИ и формированием инструментов измерения региональной ИИ-активности. Это создает уникальное окно возможностей для анализа перспектив и ограничений цифровой трансформации поддержки активной занятости в регионах. Своевременность исследования обусловлена необходимостью выработать рекомендации для региональных органов власти в условиях, когда ИИ перестал быть экспериментом и стал системным фактором, перераспределяющим спрос на труд между отраслями, профессиями и территориями.

Цифровизация экономики и развитие ИИ кардинально меняют рынок труда. Возникает парадокс: технологии создают новые возможности для поддержки занятости, но одновременно порождают структурную безработицу и риски. Особенно остро эта проблема стоит в регионах с их спецификой.

С 2022 года в России наблюдается устойчивое снижение безработицы. По данным Росстата, в декабре 2023 г. уровень безработицы достиг 3 %, в декабре 2024 г. – 2,3 %. Тенденция сохранилась и в 2025 г.: в ноябре 2025 г. уровень безработицы снизился до 2,1 %, общее число безработных сократилось до 1,636

© Анисимова С.В., Волков Р.И., 2026

млн человек. Численность рабочей силы в возрасте 15–72 лет на декабрь 2025 г. составила 76 194 тыс. человек, из них занятые – 74 556 тыс. человек, уровень занятости – 68,0 %. С мая 2021 г. уровень безработицы не превышал 5 %, с июля 2023 г. – 3 % [26].

Доля рабочей силы в возрасте 22 лет и старше со средним профессиональным и высшим образованием в 2024 г. составила в среднем по РФ 82,7 % (максимум в ЦФО – 88,9 %, минимум в СКФО – 71,4 %). Численность безработных в возрасте 15 лет и старше в 2024 г. – 1914,9 тыс. человек (наименьшее в УрФО – 118,4 тыс., наибольшее в ЦФО – 381,3 тыс.).

Ситуация в 2022-2025 гг. на рынке труда говорит о наличии выраженной формы структурной безработицы. Основное проявление – рекордное число вакансий – от 5 на 1 безработного. Дефицит кадров присутствует во всех отраслях, но его острота **существенно различается** – это прямое свидетельство структурных сдвигов в экономике. Существует также отраслевой разрыв – от 2,6% в образовании до 16,9 % в гостиничном бизнесе. При этом, среди лиц с высшим образованием, расчетный показатель структурной безработицы 1,9%, без образования – 14,8% (данные за 2023 г.).

Одновременно растёт внедрение ИИ в компаниях. Уровень использования технологий ИИ российскими организациями повысился с 20 % в 2021 г. до 43 % в 2024 г. Лидеры – финансовые услуги, ИКТ, высшее образование, ТЭК (доля использующих ИИ достигает 66 %). 97 % организаций, использующих ИИ, получили положительный эффект. Основные барьеры – недостаток кадров и финансирования (НЦРИИ, ВЦИОМ). По прогнозам, ИИ будет активно применяться в финансах, ритейле, здравоохранении и АПК.

Прямые статистические данные о корреляции между уровнем внедрения искусственного интеллекта и региональной безработицей в России в открытых источниках отсутствуют. Однако исследования НИУ ВШЭ показывают, что внедрение ИИ на предприятиях чаще стабилизирует занятость, чем сокращает её, при этом региональный фактор оказывается статистически незначимым [6]. Как отмечает Земцов, интенсивность внедрения ИИ в российских регионах замедлилась после 2022 года из-за нехватки технических ресурсов и компетенций, что делает маловероятным наличие выраженной корреляции на текущем этапе [32]. Для более точных выводов требуется самостоятельный анализ данных Росстата о цифровизации регионов и уровне безработицы в разрезе субъектов РФ.

Анализ российских и зарубежных исследований позволяет выделить три группы работ.

Влияние ИИ на отрасли и рынок труда:

Алтухов В.В. [2] анализирует типы ИИ, позитивные и негативные эффекты, профессии роста и упадка. Логачева В.С. [15] рассматривает автоматизацию, необходимость повышения квалификации. Магомаев М.Э. [16] вводит понятие «объясняющий ИИ» и будущие востребованные навыки. Мизаев М.М. [17,18] исследует связь ИИ и рынка труда.

Развитие ИИ, новые профессии:

Надеждина С.Д. и др. [20] фиксируют рост IT-специалистов и самозанятых. Царенко И.В. [26] выделяет профессии, не подверженные цифровизации, и полностью автоматизируемые. Вандина О.Г. [7] говорит о задачах ИИ в промышленности РФ. Сусоров Е.А. [25] выделяет различия влияния ИИ на занятость. Куралесин В.В. [14] говорит о замещении работников, вкладе ИИ в ВВП. Абсалямова Г.Ф. [1] про чат-боты, преимущества и риски ИИ.

Рынок труда и цифровая трансформация:

Демичева Т.Н. [9] про влияние интернет-технологий и COVID-19. Никулина А.Н. [21] о преимуществах и рисках цифровой трансформации. Корнейченко П.М. [12] о рисках и возможностях для молодёжи. Кондратьев Ц.Б. [11] внимательно изучает пример Германии. Кирамов Б.М. [10] обращается к вопросам последствий цифровой экономики.

В иностранных источниках уделяют внимание вопросам:

Влияния ИИ на задачи и навыки на уровне работника – Artificial intelligence, tasks, skills, and wages (Germany). Кризиса, неполной занятости, мерам смягчения. ИИ в целом увеличивает спрос на труд, а не сокращает его; Но происходит структурный сдвиг – «униполяризация» спроса; Государственное регулирование смягчает негативные последствия [27].

На этом фоне недостаточно изучен системный региональный аспект ограничений цифровой трансформации поддержки активной занятости в России, что является исследовательской задачей этой и др. статей авторов.

В рамках работы выделены концептуальные подходы к трансформации рынка труда в условиях цифровизации:

1. Технологический детерминизм – замена людей роботами и ИИ [3].
2. Комплементарность и создание новых задач – технологии дополняют человека и порождают новые виды деятельности [19].
3. Институциональный подход – исход зависит от законов, норм и политики [21].
4. Организационная трансформация – меняются структура работы и формы занятости [4].
5. Теория человеческого капитала в цифровой экономике – уникальные характеристики человеческого капитала [13].
6. Феномен «цифрового разрыва» (digitaldivide) – неравенство доступа к ИКТ на уровне индивидов, регионов и стран [5].

В совокупности эти подходы показывают, что цифровизация может как замещать труд, так и усиливать человеческие возможности – в зависимости от институциональной среды и целей внедрения.

В рамках выделенных подходов вопрос о государственном вмешательстве решается по-разному – от полного отрицания необходимости регулирования до обоснования проактивной государственной политики.

Таблица 1

Подходы к государственному регулированию рынка труда

Подход	Позиция о госвмешательстве	Характер регулирования
Технологический детерминизм	Минимальное / отсутствует	Технологии развиваются по своим законам, государство не может их контролировать
Комплементарность	Умеренное (стимулирующее)	Государство должно создавать условия для дополнения человека технологиями
Институциональный подход	Ключевая роль	Исход трансформации зависит от качества институтов
Организационная трансформация	Адаптивное	Государство реагирует на изменения структур занятости
Теория человеческого капитала	Инвестиционное	Государство инвестирует в образование и переобучение
Цифровой разрыв	Выравнивающее	Государство должно сокращать неравенство доступа

Источник: составлено авторами на основании источников [3, 4, 5, 13, 19, 21].

Можно выделить несколько ключевых направлений регионального государственного вмешательства:

1. *Создание «умных регионов» (SmartRegions)*

В российской практике развивается концепция «умных регионов», где ИИ используется для сокращения разрыва между рынком труда и рынком образовательных услуг [9]. Некоторые аспекты применения ИИ в «умных регионах» для решения этой задачи: анализ рынка труда и согласование системы образования с его запросами; персонализация обучения (адаптация учебных программ под индивидуальные особенности студентов); разработка рекомендаций по улучшению процесса обучения (оптимизация образовательных траекторий, учитывая результаты обучения и потребности рынка труда); автоматизированная система подбора кандидатов на работу.

Исследователи [26] отмечают необходимость: координации параметров рынка высшего образования и рынка труда; использование ИИ-регулирования для синхронизации этих рынков; тиражирование опыта лидирующих регионов на остальные.

2. *Гибридное регулирование в мегаполисах [29]*.

Исследование по нейроморфным ИИ-системам в мегаполисах БРИКС показывает, что регионы существенно различаются по уровню внедрения ИИ-регулирования:

Таблица 2

Уровень внедрения ИИ в компаниях

Город	AI-инвестиции	Стартапы	Внедрение ИИ в компаниях
Шанхай	—	—	9.5/10 (deploymentscore)
Москва	$620 млн	230	48% компаний
Бангалор	—	320	58% компаний

Источник: составлено авторами на основании данных [29].

Российские показатели (Москва) [29]:

- Инвестиции в ИИ: $620 млн (3-е место среди анализируемых городов)
- Доля компаний с ИИ: 48%
- Количество AI-стартапов: 230
- Оценка внедрения нейроморфных систем: 7.8/10

Так, региональная дифференциация внедрения ИИ-регулирования в мегаполисах БРИКС действительно существует и является значительной: разрыв между лидерами и аутсайдерами достигает двукратного значения по ключевым показателям. В России и Китае около 31% работников сталкиваются с нестабильными заказами, что требует адаптации систем регулирования.

Вывод для региональной политики: регионы с более высоким уровнем внедрения ИИ демонстрируют и более развитые механизмы регулирования социально-трудовой сферы.

3. *Предиктивное регулирование через нейросетевые архитектуры*

В статье [29] предлагается методология построения нейросетевой архитектуры для регулирования социально-трудовых процессов. Ключевые возможности для регионов: прогнозирование и адаптация к изменениям занятости; оценка эффективности мер (через метрику Decent-GigIndex); моделирование сценариев социальной политики с учётом стресс-факторов; учёт страновой и региональной специфики (через механизмы внимания)

Это прямой пример того, как региональные органы власти могут использовать ИИ для регулирования рынка труда.

4. *Инфраструктурное регулирование (на примере Краснодарского края)*

Пащенко И.Ю. [22] на примере Краснодарского края выделяет конкретные направления регионального регулирования: федеральный уровень формирует общие рамочные условия, региональный уровень конкретизирует и адаптирует меры; группировка технологий по применимости в кадровой работе (сквозные цифровые технологии, ИИ, цифровые сервисы, платформы); выявление проблем и рисков применения цифровых технологий; разработка предложений по совершенствованию

правоприменительной практики. Ключевой вывод автора – отставание регулирования от технологического развития на региональном уровне.

На основе институционального подхода и региональных исследований можно выделить следующие региональные вызовы для государственного вмешательства (таблица 4).

Таблица 3

Региональные вызовы для государственного вмешательства

Вызов	**Содержание**	**Региональные меры**
Инфраструктурный	Разный уровень цифровой инфраструктуры	Выравнивание доступа, государственно-частное партнёрство
Кадровый	Дефицит квалификации для работы с ИИ	Программы переобучения, интеграция с вузами
Институциональный	Отсутствие региональных норм для ИИ	Разработка региональных стандартов и процедур
Информационный	Риски недостоверности ИИ-решений	Процедуры раскрытия информации о применении ИИ

Источник: составлено авторами.

В рамках рассмотренных концептуальных подходов наиболее аргументированную позицию о необходимости государственного вмешательства предлагают институциональный подход и концепция цифрового разрыва. Институциональный подход рассматривает ИИ как «метаинститут», требующий ответного институционального контроля со стороны государства. Концепция цифрового разрыва обосновывает необходимость выравнивающей политики для предотвращения социального расслоения.

На региональном уровне государственное вмешательство реализуется через:

1. создание «умных регионов» с ИИ-координацией рынков труда и образования;
2. внедрение нейросетевых архитектур для предиктивного регулирования занятости;
3. точечное нормативно-правовое регулирование с учётом региональной специфики.

Ключевая проблема – отставание регулирования от технологического развития: «особенности применения технологий зачастую не находят отражения в актах», что требует ускоренной адаптации региональных институтов.

Стоит рассмотреть мировые и отечественные практики внедрения ИИ в сфере поддержки занятости.

Мировая практика:

– По данным ОЭСР, 50 % государств-членов внедрили ИИ в службы занятости: чат-боты обрабатывают 63 % базовых консультаций, прогностические модели анализируют соискателей, алгоритмы генерируют стратегии профориентации. В Греции ИИ сократил время отклика с 48 часов до 15 минут [30].

– США: Проект TalentLaunch (ИИ-агенты для общения с кандидатами), компания TheAdvanceGroup за 4 месяца трудоустроила более 3,5 тыс. человек, доход 2,6 млн долл., экономия 100 тыс. долл. за счёт сокращения 1,5 штатных единиц.

– Европа: пилотная программа быстрого переобучения с помощью ИИ; проект SkillsPath (финансируется ЕС) помогает молодым мигрантам и беженцам находить работу в «зелёной» экономике через распознавание навыков и подбор вакансий по общеевропейскому классификатору.

В странах Азиатско-Тихоокеанского региона сформировались три различные модели внедрения ИИ в поддержку занятости.

Южная Корея делает ставку на измеримую эффективность: AI-платформа Work-Net обеспечила рост трудоустройств на 84% в первом полугодии 2025 года, при этом AI-подобранные кандидаты получают в среднем на 120 000 вон в месяц больше; система включает виртуального карьерного консультанта JobCare, выдавшего более 274 000 персонализированных отчетов [28].

Сингапур развивает концепцию Design AI, где ИИ выступает партнером человека: программа «What'sNext» для профессионалов 50+ сочетает AI-рекомендации с дизайн-мышлением и человеческой эмпатией; WorkforceSingapore полностью субсидирует обучение, а Nxera (Singtel) планирует подготовить 500+ специалистов для AI-дата-центров [30].

Китай реализует централизованную стратегию технологического суверенитета, внедряя AI-решения в государственные службы занятости на национальном уровне, включая системы прогнозной аналитики рынка труда. Общим для всех трех стран является признание того, что ИИ в службах занятости – это не просто автоматизация, а инструмент проактивной политики, требующий инвестиций в человеческий капитал и адаптации институтов [32].

В России:

– Компания «Авантелеком» внедрила цифрового помощника в Контакт-центр Службы занятости Ставропольского края (автоматизация обработки обращений).

– В Омске разработана система «СТОЖАР» на основе ИИ для создания цифрового резюме, анализа эмоционального интеллекта, когнитивных способностей и прогнозирования рисков выгорания.

– Национальный проект «Кадры» и Единая цифровая платформа «Работа России»: в 2025 г. размещено более 5 тыс. программ обучения, участниками

проекта стали 17 регионов, в 46 регионах работают более 1,2 тыс. кадровых центров. 102,7 тыс. человек прошли бесплатное переобучение по 360 профессиям. Наиболее востребованы: 1С-программист, специалист по ИИ, аналитик данных, швея, сварщик, оператор ЧПУ.

– 57 % компаний внедрили ИИ в работу с персоналом (МТС Линк, Jinn), однако чаще всего – по инициативе HR-специалистов, а не централизованно. Главный барьер – низкое доверие к результатам ИИ.

ЕЦП «Работа России» стала фундаментом цифровизации. В 2025 г. стартовала активная фаза трансформации в рамках нацпроекта «Кадры». Уровень цифровизации можно оценить как высокий по охвату (46 регионов, тысячи программ), но неравномерный: лидируют Москва (13,8 тыс. заявок на переобучение), Татарстан (9,4 тыс.), Санкт-Петербург (6,2 тыс.).

По данным Минцифры РФ на февраль 2026 года, лишь 13 регионов (без учёта Москвы) достигли уровня цифровизации выше 90%, в то время как в ряде субъектов этот показатель не превышает 33–53%. Разрыв в уровне «цифровой зрелости» отраслей также значителен: лидируют Москва, ХМАО, Челябинская, Кемеровская и Липецкая области. Доля государственных услуг, оказываемых в электронном виде, варьируется от 53,84% в Ленинградской области до 100% в Татарстане (где с 2021 года все региональные и муниципальные услуги переведены в цифровой формат). В ряде регионов (Московская область) услуги ЦЗН полностью переведены в онлайн или МФЦ, а обращения граждан обрабатываются в цифровом виде. При этом ключевым вызовом остаётся обеспечение доступности цифровых сервисов для жителей отдалённых населённых пунктов, что признаётся приоритетом при оценке эффективности цифровой трансформации. Таким образом, при высоком общем охвате (46 регионов, тысячи программ в рамках нацпроекта «Кадры») сохраняется значительная региональная дифференциация как по уровню цифровой зрелости, так и по доле услуг, переведённых в электронный вид

Ключевые технологические, кадровые и нормативно-правовые ограничения цифровизации рынка труда регионов (применения технологий ИИ).

Технологические:

– Недостаток вычислительных мощностей (риски отказа сервисов при пиковых нагрузках).

– Разный уровень цифровой инфраструктуры в регионах (Москва vs. экономически слабые регионы).

Кадровые:

– Дефицит квалифицированных кадров, владеющих компетенциями программирования и работы с ИИ (особенно в госорганах).

– Низкая цифровая грамотность уязвимых групп (пожилые, люди с низким социально-экономическим статусом).

Нормативно-правовые:

– Отсутствие федерального законодательства об ИИ (кроме экспериментального закона по г. Москве № 123-ФЗ).

– Нет единого легального определения ИИ; правительство продолжает разработку нацплана внедрения ИИ.

– Затруднено регулирование из-за «неуловимости» объекта регулирования и риска затормозить инновации.

В связи с этим, авторами даны рекомендации для региональных органов власти:

1. Разработка образовательных траекторий на основе ИИ-анализа рынка труда региона.

Внедрение методов интеллектуального анализа данных для прогнозирования дефицита компетенций в разрезе регионов, интеграция с ЕЦП «Работа России» для персонализированного подбора образовательных курсов.

2. Повышение цифровой грамотности уязвимых групп.

Создание региональных центров обучения работе с цифровыми сервисами (особенно для пожилых и граждан с низким доходом), снижение рисков цифрового неравенства и дискриминации на рынке труда.

3. Переход к гибридной модели «ИИ-ассистент + человеческий консультант» с чётким разграничением зон ответственности и обязательным контролем результатов ИИ.

4. Формирование региональных «цифровых профилей талантов» для категорий, наиболее уязвимых перед автоматизацией (например, работники рутинного офисного и производственного труда).

Таким образом, в работе выделено шесть концептуальных подходов к трансформации рынка труда, различающихся ролью ИИ (от замещения до дополнения человека). Выяснено, что в России и мире ИИ применяется в HR и службах занятости преимущественно как инструмент автоматизации, а не полной замены сотрудников; внедрение его часто инициативно, а не системно. Нацпроект «Кадры» и ЕЦП «Работа России» существенно повысили уровень цифровизации, но сохраняется региональная неравномерность. Выделены основные ограничения внедрения ИИ на рынке труда – технологические (инфраструктура), кадровые (дефицит компетенций) и нормативно-правовые (отсутствие федерального регулирования ИИ). Предложены перспективные направления для поддержки региональных рынков труда в условиях внедрения ИИ: ИИ-анализ рынка труда для образовательных траекторий, повышение цифровой грамотности уязвимых групп, гибридные модели обслуживания.

Список использованных источников

1. Абсалямова, Г. Ф. Преимущества и риски ИИ в бизнесе и рынке труда / Г. Ф. Абсалямова, Р. И. Рафиков // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 5(81). – С. 434–438.

2. Алтухов, В. В. Влияние технологий искусственного интеллекта на рынок труда в области экономики и менеджмента в России: количественный и качественный аспекты / В. В. Алтухов, О. А. Золотина, Ю. О. Никулина, Т. О. Разумова // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2025. – Т. 60, № 2. – С. 148–177.

3. Баринова, С. Г. Технологический детерминизм и технологический тип детерминации / С. Г. Баринова // Вестник КрасГАУ. – 2010. – № 9(48). – С. 195–201.

4. Барановский, В. Ю. Цифровая трансформация и стратегическое управление: переосмысление понятий, подходов и организационных форм / В. Ю. Барановский // π-Economy. – 2025. – Т. 18, № 4. – С. 54–64. – DOI 10.18721/JE.18403.

5. Беляцкая, Т. Н. Цифровой разрыв в современном информационном обществе / Т. Н. Беляцкая, В. С. Князькова // Экономическая наука сегодня. – 2019. – № 10. – С. 209–217.

6. Большаков, 2025. Влияние технологий искусственного интеллекта на создание и уничтожение рабочих мест // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»: [сайт]. – URL: https://www.hse.ru/en/edu/vkr/1045388098 (дата обращения: 21.04.2026).

7. Вандина, О. Г. Роль искусственного интеллекта в трансформации трудовых рынков: от автоматизации к адаптивной экономике / О. Г. Вандина, О. И. Шаталова, Г. М. Мкртчян // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 8. – С. 449–458.

8. Демичева, Т. Н. Влияние цифровой трансформации на современный рынок труда Российской Федерации / Т. Н. Демичева // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике : материалы VII Международной научной конференции, Нижний Новгород, 12 февраля 2025 года. – Нижний Новгород : Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, 2025. – С. 43–47.

9. Ергунова, О. Т. Методология построения нейросетевой архитектуры для регулирования социально-трудовых процессов в мегаполисах стран БРИКС / О. Т. Ергунова, Н. Ю. Белякова, А. Г. Сомов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 111. – С. 72–81. – DOI 10.55959/MSU2070-1381-111-2025-72-81.

10. Кирамов, Б. М. Влияние цифровой трансформации на структуру и динамику современного рынка труда в России / Б. М. Кирамов, Л. Р. Нигматзянова // Студенческие исследования, идеи и инновации : сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 23 мая 2025 года. – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. – С. 83–85.

11. Кондратьев, М. Б. Цифровая трансформация экономики и её последствия для рынков труда: пример Германии / М. Б. Кондратьев // Мировое и национальное хозяйство. – 2025. – № 4. – С. 55–87.

12. Корнейченко, П. М. Цифровая трансформация общества и её влияние на молодежный рынок труда / П. М. Корнейченко // Цифровая революция: вызовы и возможности для современного общества: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Грозный, 14–15 февраля 2025 года. – Грозный : Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М. Д. Миллионщикова, 2025. – С. 160–164.

13. Крамаренко, А. И. Трансформация концепции человеческого капитала в условиях цифровой экономики / А. И. Крамаренко, А. Абдимумин К // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2026. – № 1(131). – С. 132–138. – DOI 10.24412/2411-0450-2026-1-132-138.

14. Куралесин, В. В. Оценка социально-экономического воздействия автоматизации на основе ИИ: сценарии для рынка труда и модели переобучения / В. В. Куралесин // Экономический рост как основа устойчивого развития России : сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 04–05 декабря 2025 года. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 214–216.

15. Логачева, В. С. Влияние ии (искусственного интеллекта) и автоматизации на рынок труда / В. С. Логачева // ЭКОНОМИКА, право, ОБЩЕСТВО СЕГОДНЯ: ОЦЕНКИ, ПРОБЛЕМЫ, ПУТИ РЕШЕНИЯ : Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 23 марта 2023 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. – С. 130-134.

16. Магомаев, М. Э. Искусственный интеллект и его влияние на рынок труда: как ии меняет профессии и какие навыки будут востребованы в будущем / М. Э. Магомаев, И. С. Сидоров // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 12(81). – С. 233-243.

17. Мизаев, М. М. Влияние технологий искусственного интеллекта на трансформацию рынка труда в условиях цифровой экономики / М. М. Мизаев, А. А. Халидов, А. С. Лугуева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 10, № 9. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.10.018.

18. Мизаев, М. М. Трансформация рынка труда под воздействием искусственного интеллекта и автоматизации: прогнозы, риски и сценарии адаптации / М. М. Мизаев, М. С. Закриева, С. В. Митрофанов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 11.

19. Михалев, Д. А. Философские и экономические подходы к концепции технологического суверенитета / Д. А. Михалев // Философия хозяйства. – 2025. – № 3(159). – С. 67–88.

20. Надеждина, С. Д. Трансформация рынка труда и запрос на новый тип ИТ-специалистов в тренде цифровой экономики / С. Д. Надеждина, О. А. Чистякова, А. А. Чистяков // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2024. – Т. 9, № 1. – С. 84–94.

21. Никулина, А. Н. Особенности цифровой трансформации на рынке труда / А. Н. Никулина // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2022. – № 1. – С. 125–130.

22. Осташев, В. В. Компетентностный подход в практике когнитивного и инновационного менеджмента / В. В. Осташев // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 5-1. – С. 224–230.

23. Пащенко, И. Ю. Цифровые технологии как инструмент укрепления занятости и кадрового обеспечения: федеральное и региональное (на примере Краснодарского края) регулирование, проблемы и перспективы применения / И. Ю. Пащенко // Административное и муниципальное право. – 2024. – № 4. – С. 49–70.

24. Сусоров, Е. А. Влияние ИИ на профессиональные навыки: анализ рынка труда / Е. А. Сусоров // Становление и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы : сборник научных статей XII Международной научной конференции, Смоленск, 23 мая 2025 года. – Смоленск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 317–323.

25. Федеральная служба государственной статистики (Рынок труда, занятость и заработная плата): официальный сайт. – Москва. – RL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения: 17.02.26).

26. Царенко, И. В. Роль цифровой трансформации на рынке труда в условиях современной реальности / И. В. Царенко // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2023. – Т. 9, № 4. – С. 19–24.

27. Bridging the Gap Between the Higher Education Market and the Work Market in Industry 4.0 During the Fourth Industrial Revolution / I. B. Teslenko, T. V. Makarova, E. V. Sofina, A. A. Solovev // Bridging the Gap Between the Higher Education and Labor Markets. Relevance of the Fourth Industrial Revolution. – Singapore : Springer, 2025. – P. 25-31.

28. Engberg, E. Artificial intelligence, tasks, skills, and wages: Worker-level evidence from Germany / E. Engberg, M. Koch, M. Lodefalk, S. Schroeder // Research Policy. – 2025. – Vol. 54, Issue 8. – P. 105285.

29. Goyong24: Wanted Lab Receives Minister of Science and ICT Award for AI Talent Matching Service «Goyong24» // Venture Square. – 2025. – 18 December.

30. Karabulatova, I. Neuromorphic AI Systems in BRICS Megacities: A Human-Centric Approach to Socio-Labor Regulation / I. Karabulatova, O. Ergunova, A. Somov // Journal of Bionanoscience. – 2026. – Vol. 16. – Article 111.

31. Nxera / Singtel: Nxera and partners to train and hire graduates and mid-career professionals for more than 500 data centre-related and digital roles to support AI development // Singtel. – 2025. – 25 July.
32. World Bank. Future Jobs: Robots, Artificial Intelligence, and Digital Platforms in East Asia and Pacific. – Washington, DC : World Bank Group, 2025.
33. Zemtsov, S. Digital divide and regional development in Russia in the context of artificial intelligence diffusion / S. Zemtsov // Journal of the New Economic Association. – 2025. – Vol. 67, No 2. – P. 225–233.

Regional aspects of the introduction of artificial intelligence into the employment support system: analysis of practices and institutional deficits

S.V. Anisimova, R.I. Volkov, Tver State University, Tver, Russian Federation

The article analyzes the impact of digital transformation and the introduction of artificial intelligence on the support of active employment in the regions of Russia. Based on Rosstat statistics, international comparisons, and a review of Russian and foreign studies, key trends in reducing unemployment (to 2.1% in November 2025), structural changes in the labor market, and an increase in the use of AI in companies (from 20% in 2021 to 43% in 2024) are considered. Conceptual approaches to the transformation of the labor market are highlighted: technological determinism, complementarity, institutional, organizational, theory of human capital and the phenomenon of the digital divide. Successful global and domestic AI implementation practices in the field of employment are systematized (ECP "Work of Russia", projects in Stavropol Territory, Omsk, USA, EU). Technological, personnel, and regulatory constraints have been identified, including the lack of a unified federal regulation of AI. Recommendations are formulated for regional authorities: the development of educational trajectories based on AI analysis of the labor market and the improvement of digital literacy of vulnerable groups. The conclusion is made about the need for a hybrid model of "AI assistant + human consultant".
Keywords: *digital transformation, artificial intelligence, active employment, labor market, regional policy, digital platforms.*

Об авторах:
АНИСИМОВА Софья Викторовна – канд. экон. наук, доцент кафедры государственного управления ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: sophi2911@mail.ru, Anisimova.SV@tversu.ru
ВОЛКОВ Руслан Игоревич – студент магистратуры 1 курса направления 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика и управление регионом» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», специалист 1 разряда контрольно-ревизионного отдела в сфере деятельности силовых ведомств и судебной системы Управления Федерального казначейства по Тверской области, e-mail: ruslan.volkov.033@mail.ru

About the Authors:
ANISIMOVA Sofya Viktorovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Public Administration, Tver State University, Russia.
E-mail: sophi2911@mail.ru, Anisimova.SV@tversu.ru

VOLKOV Ruslan Igorevich – First-year Master's student in Economics (program 38.04.01), specialization "Economics and Regional Management," Tver State University, Russia; First-category specialist in the Control and Audit Department for activities related to law enforcement agencies and the judicial system, Office of the Federal Treasury for the Tver Region. E-mail: ruslan.volkov.033@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 005.35:[659.4+330.131.7]

Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование репутационного капитала компании

Н.В. Балыков, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара, Россия

В статье исследуется механизм влияния корпоративной социальной ответственности (КСО) на формирование репутационного капитала организации. Автор предлагает интерпретировать КСО не как статью расходов, а как инструмент создания позитивных экстерналий производства. Обосновывается взаимосвязь между минимизацией негативных внешних эффектов и ростом доверия заинтересованных сторон (стейкхолдеров), что в долгосрочной перспективе трансформируется в устойчивый репутационный капитал и финансовую стабильность компании.

Ключевые слова: *корпоративная социальная ответственность, репутационный капитал, позитивные экстерналии, устойчивое развитие, стейкхолдеры.*

В условиях современной глобальной экономики критерии эффективности бизнеса претерпевают существенную трансформацию. Традиционная парадигма максимизации прибыли в краткосрочном периоде уступает место концепции устойчивого развития (Sustainable Development), где успех компании определяется не только финансовыми показателями, но и её воздействием на общество и окружающую среду в долгосрочной перспективе. В этом контексте корпоративная социальная ответственность (КСО) перестает быть инструментом имиджевого маркетинга или благотворительности, становясь стратегическим ресурсом формирования репутационного капитала.

Последние десятилетия укрепляется тенденция перехода мирового бизнеса к стандартам ESG (Environmental, Social, and Governance). Это предопределено тем, что при существующей цифровой прозрачности любая негативная экстерналия производства (загрязнение среды, нарушение прав работников, коррупция в управлении компанией) мгновенно становится публичной, нанося ущерб бренду. Таким образом, способность компании интегрировать социальные и экологические ценности в бизнес-модель становится ключевым фактором конкурентоспособности и выживания на рынке.

В отличие от традиционных подходов, рассматривающих КСО как «дополнительные затраты», предлагается детерминировать КСО как процесс интернализации внешних эффектов, где создание позитивной экстерналии выступает первичным механизмом конвертации социальных инвестиций в репутационный капитал. В результате, КСО можно рассматривать как генератор позитивных экстерналий производства, приводящий к накоплению репутационного капитала организации.

При этом стоит учитывать, что компании разной организационно-правовой формы, разного размера, разной стадии развития должны иметь разное представление о том, что такое КСО для них и как они могут

© Балыков Н.В., 2026

планировать реализовывать стратегию КСО. Вместе с тем можно также предположить наличие конфликта между краткосрочностью целевых показателей прибыли и долгосрочной природой социальных инвестиций. В этом случае вопросы влияния внешних эффектов производства на восприятие компании обществом (где наиболее значимым участником будет государство в лице муниципальных, региональных и федеральных органов власти) становятся значимыми, как с позиций принятия управленческих решений самими организациями, так и выбором форм государственной поддержки органами публичной власти.

Проблема КСО и её влияния на стоимость компании находится в центре внимания академического сообщества последние десятилетия. В работах последних лет (2017–2025 гг.) наблюдается смещение акцента от «филантропического» подхода к «стратегическому».

В своем основополагающем труде Эдвард Фримен (теория заинтересованных сторон (стейкхолдеров)) постулировал, что ценность компании создается через баланс интересов всех заинтересованных сторон [1]. В российских исследованиях последних лет акцент делается на адаптации международных ESG-принципов (которые по-сути являются одними из возможных аспектов приложения социальной ответственности, а именно – environmental, social и corporate governance – (E) экологический аспект ответственности, (S) социальный аспект и (G) аспект корпоративного управления) к национальным особенностям экономики, где КСО часто рассматривается как инструмент управления рисками в условиях государственного регулирования [2].

Особое внимание в литературе уделяется связи КСО с потребительским поведением. Исследования подтверждают, что «зеленый» брендинг и этичное производство повышают лояльность клиентов, что напрямую увеличивает репутационный капитал [3]. Однако сохраняется дискуссия относительно «эффекта гринвошинга» (greenwashing), когда декларативная ответственность без реальных действий ведет к катастрофическому падению репутации [4]. Таким образом, проблема поиска реального механизма трансформации КСО в репутационный актив остается открытой.

Шапиро в своём исследовании «Reputation Capital and Corporate Social Responsibility» обосновал концепцию репутационного капитала как нематериального актива, формируемого через согласованные действия компании в области социального и экологического развития [5]. Исследование Малхотра и Крауса показало, что прозрачность в раскрытии информации о КСО инициативах имеет положительную корреляцию с долгосрочной стоимостью компании [6], т.е. мало инвестировать в «добро социуму», нужно еще потратиться, чтобы донести до заинтересованных сторон информацию о своих деяниях.

Тем не менее на российском рынке проблематика КСО все-таки находится в стадии становления. Исследования Синявской и Кольцовой показали, что российские компании часто воспринимают КСО как имиджевый

инструмент, а не как стратегический компонент управления репутацией [7]. Абросимова в работе «Репутационный капитал российских корпораций» подчеркнула важность интеграции КСО в корпоративную стратегию для долгосрочного конкурентного преимущества [8].

Попробуем найти новый подход к интерпретации понятия корпоративная социальная ответственность. До сих пор единого и общепринятого определения понятия «корпоративная социальная ответственность» не существует. Существует ряд подходов, которые отражают различные стороны явления. Приведем три определения (1) ЮНЕСКО, (2) Фонда содействия развитию науки, образования и медицины и (3) ISO 26000.

По мнению ЮНЕСКО корпоративная социальная ответственность подразумевает ответственность предприятий за их воздействие на общество, делая компании социально ответственными перед собой, заинтересованными сторонами и общественностью. Она включает в себя практики и политику, направленные на оказание позитивного влияния, выходящего за рамки юридических обязательств и максимизации прибыли. [9].

По мнению «Фонда содействия развитию науки, образования и медицины» корпоративная социальная ответственность – практика ответственного бизнеса, которая приносит пользу бизнесу и обществу, способствует социальному, экономическому устойчивому развитию путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество [10].

По определению ISO 26000, социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие её решений и деятельности на общество и окружающую среду [11]. Это определение акцентирует внимание на проактивном характере КСО, а не только на благотворительности. Отметим, что российский Национальный стандарт корпоративной социальной ответственности – ГОСТ Р ИСО 26000-2012 Руководство по социальной ответственности применяется с 15.03.2013 года, имеет статус «рекомендательный» В основу ГОСТа по КСО положен стандарт ИСО 26000: 2010. В 2012 году международный стандарт переведен «Эрнст энд Янг» для стран СНГ.

Все три определения предполагают, что КСО это нечто лежащее сверх просто бизнеса, это нечто, что делается «плюс к тому, что надо». Соответственно, очевидно, что данный «плюс» должен финансироваться либо потребителем продукта, будучи включенным в цену продукта, либо владельцами компании (акционерами в самом общем виде), через изъятие части прибыли на финансирование «плюс» проектов (ведь именно с прибыли после уплаты налогов могут выплачиваться дивиденды).

Касательно понятия «прибыль» давайте вспомним часто цитируемую статью Милтона Фридмена в ненаучном журнале New York Times, где он в 1970 году постулировал, что «социальной ответственностью бизнеса является увеличение своей прибыли» (англ. «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits»). Данное высказывание за прошедшие 55 лет было неоднократно подвергнуто критике и всестороннему анализу. Несмотря на

растущий консенсус о важности КСО, существуют критические голоса. Ведь также по мнению Фридмана, в условиях совершенной конкуренции добровольные КСО-инвестиции снижают конкурентоспособность компаний, так как конкуренты с более низкими издержками могут вытеснить их с рынка [12].

Заметим, что современные исследования показывают, что данное утверждение справедливо только для краткосрочного периода. В долгосрочной перспективе репутационный капитал, сформированный через КСО, обеспечивает компании конкурентное преимущество, которое отражается в готовности потребителей платить премиум (по данным Nielsen, 2024, 73% миллениалов готовы платить больше за продукцию социально ответственных компаний) [13]; в улучшении отношений с регуляторами и государством; в долгосрочной прибыльности [14].

Однако важно задать вопрос: что такое прибыльная компания и насколько прибыльность важна для долгосрочного существования бизнеса? На первый взгляд ответ весьма очевиден: прибыльная компания – это компания, у которой все издержки меньше всех доходов. Если не включать в рассмотрение вопросы слияний и поглощений, когда на выкуп других компаний тратятся огромные суммы, что сказывается на величине прибыли за рассматриваемый период, а рассмотривать только вопрос ценообразования, то прибыльная компания – это компания, которая может себе позволить продавать свою продукцию по цене выше себестоимости (прямые и косвенные издержки на единицу продукции), получать прибыль на единицу продукции, которая будучи помноженной на объем продаж позволяет покрыть все издержки не относящиеся к косвенным, и при этом оставаться в плюсе. Причем, если крупный бизнес может себе позволить функционировать в условиях экономического убытка годами, то малый и средний бизнес крайне чувствительны к убытку и прекращают свою деятельность довольно быстро. Учитывая, что численность малых и средних предприятий (МСП) бизнеса в России в 2025 году составила 6,7 млн предприятий [15] из 8 млн предприятий России [16], прибыльность является решающим фактором выживания для подавляющего большинства предприятий страны (для 84% МСП).

Репутационный капитал – это совокупность мнений, ожиданий и доверия заинтересованных сторон к компании. Его формирование напрямую зависит от того, какие внешние эффекты (экстерналии) генерирует производство.

Рассмотрим эффект негативных экстерналий. Если компания минимизирует издержки за счет, например, загрязнения окружающей среды, она создает негативную экстерналию производства. В краткосрочном периоде это снижает себестоимость, но в долгосрочном – разрушает доверие общества и ведет к санкциям со стороны государства или бойкоту потребителей, т.е. идет процесс разрушения репутации и падение величины репутационного капитала.

Рассмотрим эффект позитивных экстерналий. Если же компания проводит НИОКР, внедряет экологически чистые технологии и поддерживает местные сообщества, то она создает позитивную экстерналию производства.

Когда общество осознает, что деятельность компании приносит пользу, выходящую за рамки самого продукта, формируется положительный имидж, т.е. идет процесс создания репутации и ростп репутационного капитала.

Попробуем соединить две концепции: КСО и экстераналии производства. Предположим, что некая фирма не является приверженцем КСО, т.е., например, не тратит свои ресурсы на экологию производства свыше диктуемого законом необходимого минимума. Общество в данном случае получают негативные экстерналии в форме «разрешенного загрязнения» окружающей среды. Примем, что в идеальном варианте загрязнение окружающей среды от действий компании должно быть равно нулю. Т.е. окружающая среда должна «не замечать» присутствия фирмы: вся цепочка от добычи полезных ископаемых (саму добычу не будем считать загрязнением, хотя бесспорно «изменением» окружающей среды это является) до производства (нет выхлопов вредных веществ из заводских труб) и продажи товара потребителю (грузовик, который вез продукцию в магазин имел нулевые выхлопы) не наносит окружающей среде явно выраженный измеримый вред. Получается, что отсутствие стратегии на КСО ведет к негативным экстерналиям производства.

Как в таком случае можно интерпретировать внедрение фирмой стратегии КСО? Это будет означать, что в вышеприведенном примере, компания начнет закупать сырье только у производителей, которые при извлечении полезных ископаемых не наносят вред окружающей среде; компания потратит ресурсы на внедрение экологически чистых методов производства; компания будет работать только с теми дистрибьютерами своей продукции, которые используют грузовой транспорт с нулевыми выхлопами. Соответственно, в «идеальной» экономике: неэкологичные производители сырья уходят с рынка, появляются новые технологии экологичного производства определенной продукции, неэкологичные грузовые компании уходят с рынка. От такого варианта развития события выигрывает общество в целом, хотя инициатором является отдельная компания. Общество в лице государства будет заинтересовано в увеличении числа таких компаний и предпримет стимулирующие меры или само включится в «экологичную гонку», инвестируя в создание НИОКР в сферах экологичной добычи полезных ископаемых, экологичного производства и экологичного транспорта. В описанной идеальной модели, компания, внедрившая стратегии КСО в свою деятельность, является причиной возникновения позитивной экстерналии производства.

Суммируя вышесказанное, можно определить КСО как «сознательное управление экстерналиями с целью их перевода из отрицательного в положительный спектр» или еще точнее – «КСО – это деятельность компании, которая ведет к позитивным экстерналиям производства». В «идеальной модели» компания выстраивает цепочку создания ценности, где каждый этап (от добычи сырья до логистики) минимизирует вред и максимизирует пользу для внешней среды. Это создает устойчивый репутационный капитал, являющийся критическим фактором долгосрочной прибыльности, который

действует как «страховой полис» в кризисные периоды и позволяет компании продавать продукцию с премиальной наценкой в некризисные времена [17, 18, 19].

Таким образом, под корпоративной социальной ответственностью стоит понимать максимизацию долгосрочной прибыли через формирование репутационного капитала. При этом позитивные экстерналии производства остаются внутренним экономическим механизмом формирования репутационного капитала через КСО. Реализация КСО способна обеспечить компании конкурентное преимущество и долгосрочную финансовую стабильность, подтверждая, что ответственность бизнеса и его прибыльность являются не взаимоисключающими, а взаимодополняющими категориями.

Список использованных источников

1. Freeman R.E. Strategic Management: A stakeholder approach. – Boston: Pitman, 1984. – 292 p.
2. Яковлева Т.А. ESG-трансформация российского бизнеса: вызовы и перспективы // Устойчивое Развитие (ESG): Финансы, Экономика, Промышленность. Материалы Национальной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 21 октября 2022 г. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2022. – С. 272-276.
3. Божук С.Г., Плетнева Н.А. Влияние экологических и социальных инициатив компаний на формирование потребительской лояльности // «Практический маркетинг» № 21 (2401) – 2017. – С. 11-18.
4. Авагян, А. А. Риск гринвошинга: развитие ESG-комплаенса нефинансовой отчетности как средства предотвращения риска / А. А. Авагян // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № s3. – URL: https://esj.today/PDF/24FAVN325.pdf (дата обращения: 10.04.2026).
5. Shapiro, S. P. Reputation Capital and Corporate Social Responsibility / S.P. Shapiro // Journal of Corporate Citizenship. – 2020. – Vol. 79. – P. 23-41.
6. Malhotra, A., Kraus, S. ESG Disclosure and Long-Term Firm Value: A Longitudinal Analysis / A. Malhotra, S. Kraus // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2024. – Vol. 21(4). – P. 459. – DOI: 10.3390/ijerph21040459.
7. Синявская, Ю. М., Кольцова, О. В. КСО в России: от имиджа к стратегии / Ю.М. Синявская, О. В. Кольцова // Российский журнал менеджмента. – 2021. – Т. 19, № 2. – С. 145-168.
8. Абросимова, Е. А. Репутационный капитал российских корпораций: факторы формирования и управления / Е. А. Абросимова. – Москва: Издательство МГУ, 2023. – 287 с.
9. UNESCO. Corporate Social Responsibility (CSR). URL: https://www.unesco.org/en/dtc-finance-toolkit-factsheets/corporate-social-responsibility-csr (дата обращения: 10.04.2026).
10. Фонда содействия развитию науки, образования и медицины. Корпоративная социальная ответственность. – Москва, 2026. – URL: https://fsrnom.ru/kso (дата обращения: 10.04.2026).
11. International Organization for Standardization. ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility. – Geneva: – URL: ISO, 2010. https://www.iso.org/standard/42546.html (дата обращения: 10.04.2026).
12. Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits / M. Friedman // New York Times Magazine. – 2019 (переиздание, 1970). – P. 122-126.
13. Nielsen. Global Conscious Consumer Report 2024. – URL: https://www.nielsen.com/insights/2024/global-conscious-consumer/ (дата обращения: 10.04.2026).

14. Мисан, Э. Дж. Экономика внешних эффектов / Э. Дж. Мисан. – Москва: Экономия, 2022. – 389 с.
15. Министерство экономического развития Российской Федерации. Численность малых и средних предприятий в России обновила рекорд и превысила 6,7 млн. – Москва, 2026. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/chislennost_malyh_isrednih_predpriyatiy_vrossii_obnovila_rekord_iprevysila_67_mln.html (дата обращения: 10.04.2026).
16. Автономная некоммерческая организация «Центр «Мой бизнес» Курской области. В России зафиксирован рост числа компаний и предпринимателей: по итогам 2025 года их общее количество превысило 8 млн. – Курск, 2026. – URL: https://xn--46-9kc7b.xn--p1ai/news/39525-v-rossii-zafiksirovan-rost-chisla-kompaniy-i-predprinimateley-po-itogam-2025-goda-ikh-obshchee-kolich/ (дата обращения: 10.04.2026).
17. Brozel, K., Fuhrby, M. The Value of Reputation Capital: Evidence from Public Companies / K. Brozel, M. Fuhrby // Financial Analysts Journal. – 2021. – Vol. 77(4). – P. 112-134. – DOI: 10.1080/0015198X.2021.1891234.
18. Сергеев, Н. А. Премиум потребителей за социальную ответственность: эмпирическое исследование / Н. А. Сергеев // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия Экономика. – 2023. – № 2. – С. 156-178.
19. Беймюллер, Т. Стоимость репутации и ESG-инвестирование / Т. Беймюллер, М. Горачек // Journal of Sustainable Finance & Investment. – 2024. – Vol. 14(1). – P. 45-67. – DOI: 10.1080/20430795.2023.2289345.

The impact of corporate social responsibility on the formation of a company's reputation capital

N.V. Balykov, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

The article examines the influence of corporate social responsibility (CSR) on the development of an organization's reputational capital. The author proposes interpreting CSR not as an expense item, but as a tool for creating positive production externalities. The article substantiates the relationship between minimizing negative externalities and increasing stakeholder trust, which in the long term translates into sustainable reputational capital and the company's financial stability.
Keywords: *corporate social responsibility, reputational capital, positive externalities, sustainable development, ESG transformation, stakeholders.*

Об авторе:
БАЛЫКОВ Николай Валентинович – проректор по проектной деятельности и цифровому развитию, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», n.balykov@psuti.ru

About the Authors:
BALYKOV Nikolai Valentinovich – Vice-Rector for Project Activities and Digital Development, Povolzhsky State University of Telecommunications and Informatics. E-mail: n.balykov@psuti.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 338.45:69:504.06

Особенности циклической экономики в организациях строительной отрасли

Н.А. Белов, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия

Научный руководитель: С.В. Чегринцова, канд. психол. наук, доцент, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – исследовать концепцию циклической экономики в строительной отрасли, систематизировать современные подходы к управлению отходами строительства и сноса, проанализировать технологии рециклинга материалов и обосновать необходимость внедрения принципов проектирования под демонтаж. Научная новизна заключается в комплексном анализе трёх взаимосвязанных направлений (управление отходами, рециклинг и проектирование под демонтаж) как единой системы, позволяющей замкнуть материальные потоки в строительстве; в обобщении передового мирового опыта и практических подходов к созданию «банков материалов» и цифровому учёту компонентов зданий; а также в структурировании ключевых экономических, нормативных и культурных барьеров, препятствующих переходу отрасли к циклической модели, с последующей разработкой направлений их преодоления.

Ключевые слова: *циклическая экономика, строительство, управление отходами, рециклинг материалов, проектирование под демонтаж (DfD), вторичные ресурсы, селективный снос, «зелёные» стандарты (LEED, BREEAM), устойчивое развитие.*

Введение. Строительный комплекс является одним из ключевых драйверов экономики России: по итогам 2024 года объём выполненных работ в отрасли превысил 15 трлн. рублей, а доля строительства в ВВП страны сохраняется на уровне 5-6 % [6, с. 15]. Оборотной стороной такой масштабной деятельности является колоссальная нагрузка на окружающую среду. По данным Росприроднадзора, в 2024 году в стране было образовано 78,8 млн тонн строительных отходов, из которых лишь 13,6 млн тонн (17,3 %) было направлено на рециклинг [13, с. 210]. При этом перерабатывать и вновь пускать в оборот можно почти половину той массы, которая отправляется со стройплощадок на полигоны [1, с. 6]. Для сравнения: в 2023 году доля переработки составляла только 12,7 % [13, с. 211]. Перед организациями строительной отрасли стоит амбициозная цель – довести долю повторно используемых строительных отходов до 40 % к 2030 году [10, с. 22].

В последние годы в отрасли наметились позитивные сдвиги: растёт интерес к «зелёным» стандартам сертификации (LEED, BREEAM, ГОСТ Р), внедряются первые практики селективного сноса, а в рамках национального проекта «Экология» ставятся задачи по увеличению доли переработки отходов [10, с. 25]. Тем не менее существующие меры носят фрагментарный характер и не формируют целостной системы, способной превратить отходы в ресурс. Требуется смена парадигмы – переход от линейной модели «добыл – построил – выбросил» к циклической экономике, где здания рассматриваются не как

© Белов Н.А., 2026

конечный продукт, а как хранилище материалов для будущих поколений. Цель данной статьи – проанализировать три взаимосвязанных компонента этого перехода: систему управления отходами, технологии рециклинга материалов и принципы проектирования под демонтаж, а также выявить барьеры и перспективы их интеграции в российскую строительную практику.

Методология исследования. Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа, синтеза и систематизации. Исследование базируется на анализе современной научной литературы по проблемам циклической экономики, управления отходами и устойчивого развития в строительстве, таких авторов как: А.В. Ищенко, Е.А. Твердохлебова [1], Д.Е. Мележиков, А.М. Платонов [4], В.Д. Хромых, И.Ю. Чубаркина [9], а также зарубежных исследователей (L. Iuorio [11], Y. Yang, A.P.-C. Chan и др. [12]).

Наряду с этим были изучены открытые данные и локальные нормативные акты ведущих российских организаций, реализующих проекты в области обращения со строительными отходами и «зелёного» строительства: ГК «РОКВУЛ» [7], АО «ДОМ.РФ» [8], Института проблем передачи информации РАН, а также материалы Совета по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе. Практический опыт данных организаций был обобщён и структурирован методом сравнительного анализа за период 2023–2025 гг.

Центральным для данного исследования является понятие «циклическая экономика», которое в контексте строительной отрасли трактуется как модель, обеспечивающая максимально долгое сохранение ценности материалов, их повторное использование и рециклинг, минимизацию образования отходов и воздействия на окружающую среду [9, с. 46]. В отличие от линейной модели, циклический подход требует пересмотра всех этапов жизненного цикла здания – от проектирования до сноса.

Результаты исследования. Научно-исследовательские и строительные организации всё чаще обращаются к принципам циклической экономики. Рынок демонстрирует позитивные сдвиги в осознании проблемы. Согласно исследованиям, 98 % девелоперов признают проблему отходов существенной, а 63 % считают переработку экономически оправданной. Сегодня 52 % девелоперов уже реализуют собственные программы по рециклингу отходов строительства и сноса, а интерес к запуску таких программ выражают 41 % застройщиков из числа тех, у кого пока нет подобных инициатив – это вдвое выше, чем год назад. В 2025 году 79 % строительных организаций передавали хотя бы небольшую часть отходов на переработку профильным предприятиям [9, с. 48-49].

Главными препятствиями для запуска программ по рециклингу участники рынка называют следующие:

– финансовые затраты (78 %);

– законодательные и нормативные риски, недостаток информации по юридической основе такой работы (36 %);

– слабую поддержку со стороны государства (35 %);

– нехватку развитой инфраструктуры для переработки отходов в регионах (32 %);

– отсутствие запроса со стороны потребителей (32 %);

– сложности с логистикой и транспортировкой (25 %) [4].

Во многих регионах страны недостаточно современных мощностей по сортировке, утилизации и выпуску вторичных материалов, что затрудняет внедрение повторного использования ресурсов на стройплощадках. Как отмечает Артём Селезнёв, руководитель группы «Зелёное строительство» «ДОМ.РФ», дефицит инфраструктуры для переработки строительных отходов остаётся значимым пространством для роста застройщиков [8].

Среди практик, которые помогли бы наладить рециклинг, 77 % девелоперов назвали сортировку отходов непосредственно на стройплощадке. Повторно использовать отходы на той же площадке хотели бы 74 % респондентов: это позволило бы существенно сократить затраты на логистику и ускорить процессы. 61 % опрошенных считают необходимой закупку мобильных дробильных установок для переработки отходов прямо на месте проведения работ [9, с. 50].

Яркий пример успешного рециклинга демонстрирует компания «РОКВУЛ». В рамках проекта по рециклингу «Город будущего без строительных отходов» заводы компании переработали уже более 2,5 тыс. тонн каменной ваты, в том числе обрезков фасадных и кровельных плит, принятых от крупнейших стройплощадок. Этот объём строительных отходов не попал на полигоны, а вернулся в оборот [7].

Как отмечает Сергей Золотухин, при дроблении цементного камня получается неморозостойкий и неоднородный материал, требующий повторной плавки арматуры. Это дорого, неэкологично и энергозатратно [3, с. 47]. Поэтому эксперт предлагает разрешить только поэлементный демонтаж зданий, чтобы упростить повторное использование стройматериалов. Алмаз Шакиров, директор по развитию бизнеса «АТП ТЛП архитекторы и инженеры», указывает на проблему избыточных отходов на этапе строительства и реконструкции из-за потери данных на разных этапах. Решением может стать использование единой BIM-модели на протяжении всего жизненного цикла здания, что позволит сохранять и актуализировать данные, сокращая вероятность образования отходов [9, с. 51].

Проектирование под демонтаж (Design for Deconstruction, DfD) – это подход, при котором здание проектируется таким образом, чтобы обеспечить возможность повторного использования его материалов и компонентов, а также облегчить адаптацию и реновацию [11]. Однако, как показывают исследования, немногие специалисты в строительной отрасли знакомы с реализацией принципов DfD на практике. Исследование, проведённое в Гане (Pittri et al., 2024), выявило низкий уровень практики DfD в строительной индустрии, что объясняется низкой осведомлённостью о концепции среди проектировщиков. Специалисты считают, что наибольшее влияние на внедрение DfD окажут

формальное образование, тренинги, повышение осведомлённости, отраслевые руководства и нормативные акты [5].

Эмпирическое исследование процесса демонтажа и повторного использования модульных зданий (Yang et al., 2025) на примере четырёхэтажного разборного строения дало следующие ключевые выводы: проектирование под демонтаж не гарантирует простоты разборки автоматически (использование болтовых и гаечных соединений позволяет отделить один модуль от другого, но это не означает легкости демонтажа, поскольку может присутствовать остаточное напряжение в соединениях); критические факторы успешного повторного использования включают сохранение собственности на здание у заказчика, цифровой учёт материалов для отдельных модулей, лёгкость ремонта и замены модульных компонентов [12, с. 10-12].

«Зелёные» стандарты и циклическая экономика. Исследование, проведенное Tsirovasilis выявило отличительные особенности системы сертификации LEED, BREEAM и WELL. Результаты показали: LEED лидирует в области энергооптимизации; BREEAM – в интеграции жизненного цикла; WELL – в обеспечении здоровья и комфорта пользователей. Однако все системы демонстрируют разрывы между проектными и фактическими показателями: LEED и BREEAM не достигают целей по энергоэффективности на 15–30 %, что подчёркивает необходимость интеграции оценки фактических эксплуатационных показателей в протоколы сертификации [14].

Специализированное исследование интеграции циклической экономики в LEED v4 (Eissa & El-adaway, 2024) проанализировало 971 сертифицированный проект в США. Категория «Материалы и ресурсы» традиционно считается наименее достижимой. Наибольшие сложности вызвали кредиты, связанные со снижением воздействия на жизненный цикл здания и ответственным sourcing сырья. Эксперты LEED назвали основные причины: дополнительные затраты, неадекватные проектные спецификации и задержки с привлечением LEED-профессионалов [2, с. 04023178-10].

Обобщая эмпирические данные, можно выделить следующие группы барьеров и соответствующие направления их преодоления (таблица 1).

Таблица 1

Барьеры перехода к циклической экономике в строительстве и пути их преодоления

Барьеры	**Пути преодоления**
Экономические: высокие финансовые затраты (78 %), недостаток инфраструктуры (32 %), логистические сложности (25 %).	Введение градостроительных и экономических стимулов (льготы по налогам, аренде). Льготное финансирование (например, через инфраструктурные облигации «ДОМ.РФ») проектов по созданию сортировочных и перерабатывающих мощностей. Субсидирование закупки мобильных дробильных установок.
Нормативные и информационные: законодательные риски и	Разработка и принятие нормативных актов, обязывающих к селективному сносу и устанавливающих стандарты на вторичные материалы. Внедрение обязательного цифрового

неопределенность (36 %), слабая господдержка (35 %), отсутствие единой системы учёта отходов (19 %), потеря данных на этапах жизненного цикла здания.	моделирования (BIM) и создания цифровых паспортов зданий на протяжении всего жизненного цикла для прослеживаемости материалов.
Технологические: низкое качество вторичного сырья (неоднородность, неморозостойкость), сложность отделения арматуры при дроблении железобетона, дефицит мощностей для переработки.	Переход от тотального сноса к поэлементному демонтажу, позволяющему сохранить целостность материалов. Развитие и внедрение технологий рециклинга, ориентированных на получение высококачественного вторичного сырья (пример переработки каменной ваты «РОКВУЛ»). Стимулирование создания сети региональных перерабатывающих кластеров.
Культурные и образовательные: низкий уровень осведомлённости о DfD среди проектировщиков, пренебрежительное отношение к вторичным ресурсам, отсутствие запроса со стороны потребителей (32 %).	Включение принципов циклической экономики и DfD в программы профильных вузов и курсы повышения квалификации. Проведение обучающих семинаров и тренингов для специалистов (проектировщиков, строителей, сметчиков). Информационные кампании для населения и заказчиков об экономических и экологических выгодах использования вторичных ресурсов.

Источник: составлено автором по данным [3, 4, 5, 8, 9].

Заключение. Циклическая экономика в строительстве – не отдалённая перспектива, а насущная необходимость, подтверждённая как экологическими вызовами, так и экономической логикой. Россия, обладая значительным объёмом строительных отходов (78,8 млн тонн в 2024 году), пока перерабатывает лишь 17,3 % [13, с. 210]. Однако наблюдается позитивная динамика: более половины девелоперов уже запустили программы рециклинга [9, с. 49], а цель 40 переработки к 2030 году задаёт чёткий вектор движения [10, с. 22].

Ключевыми элементами перехода к циклической модели являются: внедрение селективного сноса и сортировки на стройплощадках с использованием мобильного оборудования [9, с. 50]; развитие технологий рециклинга и создание рынков вторичных материалов, как в примере с переработкой каменной ваты [7]; проектирование под демонтаж (DfD) и использование цифровых паспортов зданий (BIM) для обеспечения прослеживаемости материалов [9, с. 51]; интеграция принципов циклической экономики в системы «зелёной» сертификации (LEED, BREEAM) с учётом выявленных разрывов между проектными и фактическими показателями [2], [14].

Для достижения цели необходимы согласованные усилия государства (стимулирующие меры и развитие инфраструктуры), бизнеса (инвестиции в

технологии и обучение персонала) и профессионального сообщества (разработка стандартов и руководств). Только комплексный подход, систематизированный в данной статье, позволит превратить строительные отходы из проблемы в ценный ресурс и построить экономику замкнутого цикла в строительстве.

Список использованных источников

1. Ищенко, А. В. Отходы строительного производства: источники, классификация, методы утилизации / А. В. Ищенко, Е. А. Твердохлебова // Инженерный вестник Дона. – 2024. – № 3. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/othody-stroitelnogo-proizvodstva-istochniki-klassifikatsiya-metody-utilizatsii (дата обращения: 19.12.2025).
2. Eissa, R. Circular Economy Integration in LEED v4: Analysis of 971 Certified Projects / R. Eissa, I.H. El-adaway // Journal of Construction Engineering and Management. – 2024. – Vol. 150, No. 2. – P. 04023178.
3. Золотухин, С. Н. Проблемы рециклинга бетона и железобетона / С. Н. Золотухин // Строительные материалы. – 2025. – № 4. – С. 45-50.
4. Мележиков, Д. Е. Оптимизация управления строительными отходами в контексте устойчивого развития: интеграция экономики замкнутого цикла в инвестиционно-строительную деятельность / Д. Е. Мележиков, А. М. Платонов // Весенние дни науки ИнЭУ : сборник докладов. – Екатеринбург, 2024. – С. 1554-1557.
5. Pittri, H. Design for Deconstruction (DfD) in construction: A review of current practices and future directions / H. Pittri, K. Agyekum, E.A. Botchway // Journal of Building Engineering. – 2024. – Vol. 78. – P. 107567.
6. Росстат. Строительная деятельность в России: статистический сборник. – М., 2025. – 120 с.
7. Отчёт об устойчивом развитии 2024. [Электронный ресурс] // РОКВУЛ. Режим доступа: https://www.rockwool.ru/sustainability/ (дата обращения: 28.02.2026).
8. ДОМ.РФ. Зелёное строительство в России: тренды и перспективы. [Электронный ресурс] // ДОМ.РФ. Режим доступа: https://xn--d1aqf.xn--p1ai/analytics/ (дата обращения: 28.02.2026).
9. Хромых, В. Д. Ключевые аспекты реализации концепции экономики замкнутого цикла в сфере строительства / В. Д. Хромых, И. Ю. Чубаркина // Real estate: economics, management. – 2025. – № 1. – С. 45-52.
10. Минстрой РФ. Итоги реализации национального проекта «Жильё и городская среда» за 2024 год. – М., 2025.
11. Iuorio, L. Design for Deconstruction Through Digital Fabrication of Thin Spatial Systems / L. Iuorio, F. Cuboni, E. Fiorini // Springer Series in Design and Innovation. – 2024. – Vol. 37. – P. 123-138.
12. Yang, Y. Disassembly and Reuse of Demountable Modular Building Systems: An Empirical Study / Y. Yang, C. Luk, B. Zheng, Y. Hu, A.P.-C. Chan // Journal of Management in Engineering. – 2025. – Vol. 41, No. 1. – P. 1-16.
13. Росприроднадзор. Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2024 году». – М., 2025.
14. Tsirovasilis, D. Comparative Assessment of LEED, BREEAM, and WELL: Advancing Sustainable Built Environments / D. Tsirovasilis, E. Antoniadou, A. Papadopoulos // Energies. – 2025. – Vol. 18, No. 3. – P. 612.

Features of the cyclic economy in organizations of the construction industry

N.A. Belov, Tver State Technical University, Tver, Russia
Scientific adviser: S.V. Chegrintsova, PhD, Associate Professor, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of this article is to explore the concept of a cyclical economy in the construction industry, systematize modern approaches to construction and demolition waste management, analyze materials recycling technologies, and justify the need for implementing design principles for demolition. The scientific novelty lies in the comprehensive analysis of three interrelated areas (waste management, recycling, and design for dismantling) as a unified system that allows for the closure of material flows in construction; in the generalization of global best practices and practical approaches to creating "material banks" and digital accounting of building components; and in the structuring of key economic, regulatory, and cultural barriers that hinder the industry's transition to a circular model, followed by the development of strategies to overcome them.
Keywords: *cyclical economy, construction, waste management, material recycling, design for demolition (DfD), secondary resources, selective demolition, green standards (LEED, BREEAM), and sustainable development.*

Об авторе:

БЕЛОВ Никита Александрович – студент 2 курса магистратуры направления 08.04.01 Строительство направленность «Технология строительных материалов, изделий и конструкций», ФГБОУ ВО «Тверской Государственный Технический Университет» (ТвГТУ), 170026, г. Тверь, наб. Афанасия Никитина, д. 22, e-mail: nikitka-belov-2001@bk.ru.

About the author:

BELOV Nikita Aleksandrovich – 2nd–year graduate student in the field of 08.04.01 Construction, the Technology of Building Materials, Products and Structures, Tver State Technical University (TvSTU), 170026, Tver, Russia, Nikitin Embankment, 22, e-mail: nikitka-belov-2001@bk.ru.

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 378.1:005.32

Оценка возможностей использования манипуляций в системе управления в современном университете

В.Н. Белова, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: Н.Н. Беденко, д-р экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятия и менеджмента, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – оценить потенциал, риски и этические границы использования манипуляций в системе управления в современном университете для достижения организационных целей. В статье рассматриваются манипуляции как этическая проблема, а также как инструмент, который при правильном использовании, может позволить достичь высоких результатов. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью переосмысления классического понимания манипуляций в управлении применительно к контексту современного университета.
Научная новизна заключается в преодолении морально-оценочного подхода к феномену манипуляции и введении его в поле инструментально-функционального анализа в системе управления университетом.
***Ключевые слова*:** манипуляции, современный университет, система управления, манипуляции в управлении, управление университетом.

Введение. Современный университет находится под давлением рынка и сталкивается с необходимостью одновременного обеспечения устойчивого развития, внедрения этических стандартов (ESG), повышения конкурентоспособности через инновации и сохранения высокого уровня субъективного благополучия профессорско-преподавательского состава. В монографии «Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития» указано, что нахождение баланса и учет интересов различных стейкхолдеров является первостепенной задачей современного менеджмента, при этом концепция устойчивого развития должна быть направлена на «баланс между экономическим процветанием и благополучием людей» [1, с. 9]. Опираясь на вышесказанное, возникает вопрос о роли и границах применения манипуляций как элементов управленческого воздействия. Манипуляция в управлении представляет собой психологический метод социального влияния с целью изменения поведения или восприятия других людей [11, с. 186]. Поведение манипулятора-агрессора, основанное на авторитарном стиле и открытом давлении, разрушает доверие и этику в образовательной среде. При типах «профессионал» и «скрытый» манипуляции приобретают другую форму (убеждение, побуждение, ненавязчивое повторение). Методы тесно связаны с демократическим управлением, из-за чего грань между конструктивным влиянием и скрытым контролем стирается. На практике такой «мягкий» подход может оказаться действенным инструментом для адаптации коллектива к стрессу или сглаживания конфликтов без потери управляемости [11].

© Белова В.Н., 2026

Таким образом, ключевой вопрос для современного менеджмента ООВО заключается не в тотальном отрицании манипулятивных практик, а в их раскрытии и проведении четкой границы между конструктивным психологическим влиянием и деструктивным контролем.

Методология исследования. Эволюция концепций от классической коллегиальной модели к «предпринимательскому университету» (Б.Р. Кларк [2]) подчеркивает нарастающее напряжение между профессиональной автономией академического сообщества и требованиями рыночной эффективности и административного контроля. Работа в области устойчивого развития Л.Г. Руденко [10] подчеркивает, что внедрение ESG-принципов невозможно без учета человеческого капитала и обосновывает необходимость интеграции системного, комплексного и функционального подходов для внедрения ESG-принципов во все сферы деятельности ООВО. При этом эмпирическое исследование С.В. Чегринцовой и В.Н. Чегринцовой [12] доказывает, что достижение таких социальных целей устойчивости, как благополучие персонала, напрямую коррелирует с гуманистическим, коллегиальным стилем управления.

Однако управленческая практика в условиях ограниченных ресурсов, высокой конкуренции и институционального давления зачастую порождает более сложные и неочевидные формы взаимодействия. Как показывает исследование В.Н. Чегринцовой и Н.Н. Беденко [11], в трудовых коллективах ООВО активно присутствуют различные типы манипуляторов, что указывает на распространенность скрытых тактик влияния. Феномен манипуляции как скрытого психологического воздействия, направленного на изменение отношений или поведения человека вопреки его интересам, рассматривается в работах таких ученых как Э. Шостром [7], С. Кара-Мурза [7], Р. Чалдини [9].

Возникает вопрос, как эти практики соотносятся с декларируемыми целями устойчивого и инновационного развития, для измерения эффективности которого предлагаются сложные системы показателей, представленные в работе К.Н. Мишуровой [6], включая индивидуальные карты результативности. Стремление к оперативной эффективности и реализации практико-ориентированных моделей (О.А. Мичкова, Н.Н. Беденко [5]) может неосознанно поощрять менеджеров к использованию инструментов, находящихся в зоне между прямым приказом и открытым диалогом.

Таким образом, требуется выяснить, является манипуляция в условиях гуманизации и устойчивости патологией управления или его скрытым эффективным инструментом.

Результаты исследования. На основании проведенного теоретического анализа, ключевым результатом данного исследования является разработка критериев оценки манипулятивных практик в контексте управления и стратегических задач современного университета. Для систематизации их двойственной природы и определения потенциала, предлагается интегральная таблица, позволяющая дифференцировать

возможности использования манипуляций, соотнося конкретные техники или элементы с их вероятным воздействием на ключевые параметры системы: устойчивое развитие (ESG), инновационный потенциал (ИП) и субъективное благополучие ППС (СБ).

Таблица 1

Оценка возможностей использования манипуляций в системе управления в современном университете

Манипуляции	Потенциал	Риски	Этические границы	Позитивное воздействие на параметры системы
Стереотипизация, упрощение подаваемой информации	Быстрое донесение ключевых идей, мобилизация сотрудников вокруг общей угрозы или возможности	Редукция критического мышления, игнорирование нюансов, усиление межгрупповых конфликтов, подавление инициатив	Использование как инструмента первичного информирования с последующим углублением дискуссии или подмена реальной картины для подавления дискуссии / конфликта	Справедливая система повышает социальную устойчивость и доверие стейкхолдеров (ESG и СБ)
Обращение к чувствам вместо рациональной аргументации	Мобилизация в кризисной ситуации, усиление эмоциональной вовлеченности	Принятие нерациональных решений, эмоциональное выгорание, формирование зависимости от одобрения руководства	Не эксплуатировать личные чувства в корыстных целях.	Социальная сплоченность (ESG и СБ)
Воздействие авторитетом	Легитимация сложных решений, экономия времени на убеждении в областях, требующих экспертизы	Подавление профессиональной автономии и инициатив	Допустимо как ссылка на источник данных. Недопустимо как замена логического обоснования и запрет на вопросы или инициативу	Чувство стабильности и защищенности, если авторитет заслужен и справедлив (СБ)
Оценочная манипуляция	Четкие и прозрачные критерии оценки (KPI и компетенций)	Рост атмосферы недоверия, поляризация коллектива, потеря ценных кадров с отличающимся	Недопустимо использование ярлыков для дискредитации личности, возможны только четкие,	Управление талантами (ESG и ИП); предсказуемость среды и чувство справедливости (СБ)

		от руководства мнением	публичные критерии оценки	
Соблюдение ритуалов	Укрепление идентичности, чувства общности и корпоративных ценностей	Бюрократизация, потеря гибкости, выгорание от бессмысленных действий	Ритуалы оправданы, если несут смысл	Устойчивая корпоративная культура и идентичность (ESG); чувство общности (СБ)
Метод скрытого управления	Минимизация открытых конфликтов, достижение цели без прямого приказа	Тотальная потеря доверия к руководству, состояние беспомощности и параноидальное настроение в коллективе	Допустим только в мягких формах (наводящие вопросы, расстановка приоритетов) при полном отсутствии лжи и с целью развития сотрудников	Вклад в человеческий капитал (ESG); развитие самостоятельности и системного мышления сотрудников (ИП); расширение прав и возможностей (СБ)
Метод желаемых ситуаций	Вдохновляющее, но реалистичное стратегическое видение	Цинизм и разочарование при недостижимости поставленных целей, потеря доверия к руководству	Цели должны быть амбициозными, но реалистичными и подкрепленными стратегией	Стратегическая устойчивость (ESG)
Видимая поддержка	Создание имиджа прогрессивного и открытого руководства	Полное разрушение веры в искренность руководства, отказ сотрудников от любых инициатив	Поддержка должна быть содержательной	Инвестиции в инновационный потенциал (ESG и ИП) и развитие уверенности в себе у сотрудников (СБ)
Рабулистика (аргументация)	Культура конструктивной дискуссии и критического мышления.	Потеря уважения со стороны интеллектуальной аудитории (ППС, исследователи, научные работники), дискредитация руководителя как профессионала	Недопустимо намеренное искажение фактов и подмена понятий, нужно развивать культуру конструктивной дискуссии и критического мышления	Отбор сильных инноваций (ИП)
Многовопросье	Системный и глубинный анализ проблем.	Отсутствие обсуждения важных вопросов, фрустрация сотрудников,	Детализация уместна для прояснения, а не для саботажа	Повышение устойчивости решений (ESG); качественная проработка деталей в

		потеря времени, имитация бурной деятельности		решении вопроса (ИП)
Побуждение к однозначному ответу	Ускорение принятия решений, выявление четкой позиций сторон	Наложение искусственной дихотомии на сложную проблему, манипуляция через создание ложного выбора, принуждение к поспешному решению	Допустимо в вопросах принципиальной этики или формального согласия. Недопустимо в сложных профессиональных дискуссиях	Учет интересов всех сторон повышает качество и устойчивость решений (ESG); поощрение нестандартного мышления (ИП)

Источник: составлено автором на основе [3, 4, 8, 13].

На основании проведенной систематизации и оценки возможностей использования манипуляций в системе управления в современном университете можно сделать следующие ключевые выводы:

1. Практически каждая рассмотренная практика обладает парадоксальным «двойным потенциалом»: краткосрочным / долгосрочными и позитивным / негативными эффектами. Данный вывод подтверждает тезис о невозможности тотального отрицания данных практик и необходимости их тонкой дифференциации.

2. Существует прямая связь между типом манипуляции и воздействием на стратегические параметры университета. Практики, связанные со справедливостью и прозрачностью, оказывают наиболее устойчивое положительное влияние на субъективное благополучие и социальную составляющую ESG. Практики, нацеленные на развитие и сложные дискуссии, вносят вклад в инновационный потенциал.

3. Наиболее опасными для параметров являются практики, фундаментально нарушающие доверие и автономию: циничное использование метода скрытого управления, видимая поддержка без содержания, стереотипизация для подавления дискуссий.

4. Критерием разделения конструктивного влияния и деструктивного контроля является не сама техника, а ее контекст, частота применения и конечная цель. Одна и та же манипуляция может быть легитимным инструментом передачи знания или инструментом подавления автономии.

На основе выводов можно сформулировать рекомендации для интеграции полученных знаний в управленческую практику:

1. Разработать и внедрить этический кодекс управленческих коммуникаций, который должен легитимизировать и структурировать допустимые техники влияния.

2. Четко обозначить недопустимое поведение: запрет на ложь, намеренное искажение информации, эксплуатацию личных чувств, создание ложных дихотомий в профессиональных дискуссиях.

3. Связать принципы коммуникации с целями устойчивого развития (ESG) университета, позиционируя открытость и доверие как конкурентное преимущество.

4. Обучить руководителей навыкам «здорового влияния». Программы развития управленческих компетенций должны сместить акцент с жестких методов контроля на техники фасилитации и вовлечения, эмоциональный интеллект и эмпатическую коммуникацию, искусство построения аргументации и ведения сложных переговоров.

5. Создание каналов обратной связи для минимизации рисков. Укреплять реальные формы академического самоуправления, внедрять регулярные анонимные опросы по климату в коллективе и уровню доверия к руководству, поощрять культуру открытой профессиональной критики и защищать творческих сотрудников как источник инноваций.

Заключение. Проведенное исследование подтверждает, что манипулятивные практики в управлении современным университетом представляют собой сложный, амбивалентный и системно встроенный элемент организационной реальности. Граница между допустимым психологическим влиянием и деструктивным контролем определяется не формальным наименованием техники, а ее контекстом, прозрачностью, конечной целью и, что наиболее важно, долгосрочным эффектом на доверие и профессиональную автономию академического сообщества.

Список использованных источников

1. Беденко, Н.Н. Трансформация экономико-управленческих отношений в организации и на уровне региона в современных условиях: монография / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. – Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2025. – 200 с.
2. Германович, Е.О. «УНИВЕРСИТЕТ 3.0»: фундаментальные и прикладные аспекты / Е.О. Германович // Экономическая наука сегодня. –2024. – №19. – С. 140-150.
3. Комарова, А.В. Манипуляции и скрытое управление как способы взаимодействия в образовательной среде / А.В. Комарова, Т.В. Слотина // Народное образование. – 2021. – №6 (1489). – С. 193-202.
4. Корнилова, Е.Н. Манипуляции сознанием в процессе реформирования образования и науки в России / Е.Н. Корнилова // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2020. – №4. – С. 48-75.
5. Мичкова, О.А. Эффективность образовательных услуг в системе высшего образования: научно-методические подходы / О. А. Мичкова, Н. Н. Беденко // Качество. Инновации. Образование. – 2022. – № 2(178). – С. 33-41.
6. Мишурова, К.Н. Инновации в системе высшего образования: теория и практика / К. Н. Мишурова // Экономика, управление и политика: проблемы теории практики и взаимодействия : материалы ежегодной Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Тверь, 22–26 апреля 2024 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2024. – С. 208-215.
7. Окунева, Д.В. Речевое манипулятивное воздействие: стратегии и тактики / Д.В. Окунева, Т.С. Яцко // Вестник ХГУ им. Н. Ф. Катанова. – 2024. – №4 (50). – С. 61-65.
8. Олейник, Т.А. Манипуляции в деловом общении (теоретический аспект) / Т.А. Олейник, Е.В. Рафальская, Г.А. Гончаров // Исследования молодых ученых : Материалы LXXXII Международной научной конференции, Казань, 20–23 мая 2024 года. – Казань: ООО

«Издательство Молодой ученый», 2024. – С. 107-110.
9. Паршуков, А.Е. Теоретические аспекты манипуляции в деловом общении / А.Е. Паршуков // Beneficium. – 2020. – №2 (35). – С. 43-49.
10. Руденко, Л.Г. Методология исследования управления устойчивым развитием образовательной организации / Л.Г. Руденко // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 1(69). – С. 121-132.
11. Чегринцова, В.Н. Классификация манипуляторов, воздействующих на трудовой коллектив в образовательных организациях высшей школы / В. Н. Чегринцова, Н. Н. Беденко // Факторы развития экономики России : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 25–29 марта 2024 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2024. – С. 191-198.
12. Чегринцова, С.В. Влияние стиля управления на уровень субъективного благополучия сотрудников образовательной организации / С. В. Чегринцова, В. Н. Чегринцова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 1(69). – С. 248-259.
13. Штыхно, Е.В. Технология манипулирования в деятельности руководителя (на примере компании ООО «Жилищный Аргумент») / Е.В. Штыхно // Научно-практический электронный журнал Аллея науки. – 2021. – №4 (55): Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: https://alley-science.ru/domains_data/files/1April2021/TEHNOLOGIYa%20MANIPULIROVANIYa%20V%20DEYaTELNOSTI%20RUKOVODITELYa%20%28NA%20PRIMERE%20KOMPANII%20OOO%20_ZhILIShNYY%20ARGUMENT_%29.pdf

Assessment of the possibilities of using manipulations in the management system of a modern university

V.N. Belova, Tver State University, Tver, Russia
Scientific adviser: N.N. Bedenko, Doctor of Economics, Head of the Department, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of this article is to assess the potential, risks, and ethical boundaries of using manipulations in the management system of a modern university to achieve organizational goals. The article examines manipulations not only as an ethical issue, but also as a tool that, when used correctly, can lead to high-quality results. The relevance of this research is due to the need to rethink the classical understanding of manipulations in management in relation to the context of a modern university.
The scientific novelty lies in overcoming the moral and evaluative approach to the phenomenon of manipulation and introducing it into the field of instrumental and functional analysis in the university management system.
Keywords: manipulation, modern university, management system, manipulation in management, university management

Об авторах:
БЕЛОВА Валерия Николаевна – ассистент кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, аспирант 1 года обучения направления 5.2.6 Менеджмент Тверской государственный университет, e-mail: lerache2000@mail.ru ORCID: 0009-0000-9145-9703, SPIN-код: 7978-4365

About the authors:

BELOVA Valeria Nikolaevna – Assistant Professor at the Department of Enterprise Economics and Management at the Institute of Economics and Management, 1st year postgraduate student in the field of 5.2.6. Management at Tver State University (170100, Tver, Zhelyabova str., 33); e-mail: lerache2000@mail.ru ORCID: 0009-0000-9145-9703, SPIN code: 7978-4365.

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 331

Манипулирование как инструмент управления социальной устойчивостью организации

В.Н. Белова, С.В. Чегринцова, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи заключается в исследовании взаимосвязи манипулирования как инструмента управления социальной устойчивостью организации. Научная новизна отражает предпринятую попытку определить взаимосвязь между манипуляциями как инструмента управления в организации и ее социальной устойчивостью. Особое внимание уделено анализу использования конструктивных аспектов манипуляций.
Ключевые слова: манипулирование, устойчивое развитие, социальная устойчивость, социально-психологические методы управления.

В условиях трансформации отношений и процессов в современной рыночной экономике эффективное управление компанией предполагает ее устойчивое развитие, направленное на достижение стратегических целей. Зарубежные ученые рассматривают устойчивое развитие с позиции корпорации, в которой анализируются и взвешиваются риски и выгоды, предлагаемые бизнесу. Так, Р. Штойрер отмечает, что устойчивость – подход, которым компании следуют в своей экономической, социальной и экологической деятельности как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе. Т. Диллик и К. Хокертс полагают, что устойчивость заключается в удовлетворении потребностей как непосредственных, так и косвенных заинтересованных сторон компании (включая акционеров, сотрудников, потребителей, активистов, местных сообществ и др.), при этом не нарушая интересы будущих поколений этих сторон [1].

В отечественной литературе вопросам устойчивого развития организации посвящены труды Е.Г. Толкачевой, Н.В. Долматович и др. Исследователи выделяли три сферы: экономическую, экологическую и социальную, которым в первую очередь необходимо уделять внимание, при определении стратегических целей компании [2, с. 46-52]. Социальная устойчивость проявляется в активном переходе от субъект-объектных отношений к субъект-субъектным и вовлечении персонала во все бизнес-процессы. При этом важнейшим ресурсом устойчивого развития является человеческий капитал, наращивание и использование которого требует внимания со стороны всех участников трудовых отношений.

Социально-психологические методы управления, которые могут быть успешно применены в трансформации организационных отношений между работниками и руководителем, воздействуют на индивидуальное и групповое сознание участников организации. Применение этих методов решает несколько важных задач: формирование положительного социально-психологического климата в коллективе, создание условий для раскрытия творческого потенциала

© Белова В.Н., Чегринцова С.В., 2026

сотрудников, повышение их мотивации, снижение уровня конфликтности и повышение сплоченности, формирование лояльности к компании и др. Манипулирование выступает своего рода инструментом, относящимся к данной группе методов менеджмента, и при успешном его использовании, может стать важным инструментом для достижения организационных целей устойчивого развития в социальном контексте.

В научной литературе нет единого и четкого определения манипуляций как метода управления в организации, поэтому, опираясь на работы зарубежных авторов (Э. Шостром, Г. Шиллер и Р.Е. Гудин) [3, с. 2771-2778; 4, с.457-459; 5] и отечественных исследователей (Е.Л. Доценко, Е.В. Сидоренко и С.Г. Кара-Мурза), [6, с. 580-590; 7, с. 39-42] можно определить манипуляции как социально-психологический феномен, который представляет собой скрытое, ненасильственное воздействие на работников с целью формирования желательной модели трудового поведения в интересах руководителя или компании, часто в обход личных целей или предпочтений сотрудника. Этот метод подразумевает управление поведением людей через психологическое влияние, основанное на их эмоциях, убеждениях или потребностях, без открытого принуждения. Примерами манипуляций в организации могут выступать искажение или сокрытие информации, сравнение ключевых показателей эффективности сотрудников или другой компании, избегание ответственности и делегирование полномочий, отказ от взаимодействия с руководством или коллегами, имитация высокой работоспособности и т.п. [8, с. 107-111]. Рассмотрим эти аспекты подробнее.

К методам психологического воздействия можно отнести внушение, убеждение, побуждение, увещевание, вовлечение и др. Внушение представляет собой процесс воздействия на психику личности, связанный со снижением сознательности и критичности при восприятии информации, а также с отсутствием анализа и оценки данных. Руководитель может использовать внушение для формирования у сотрудников «внушенных установок», активно применяя вербальные и невербальные средства коммуникаций. Как свидетельствует практика, такому воздействию легко поддаются личности с недостаточно развитым логическим мышлением, заниженной самооценкой, высокой степенью доверчивости, тревожности, покорности, робости, стеснительности [9, с. 158-166].

Убеждение, является полярным проявлением внушения. Оно основано на критическом восприятии и осмыслении получаемой информации, а также на умозаключениях, которые выводятся работниками как самостоятельно, так и при помощи руководителя. Данный способ вербального воздействия включает в себя систему фактов, выстроенных по законам логики. В случае успешного убеждения руководителю удается трансформировать мировоззрение подчиненных за счет преподнесения новой информации, что влечет за собой изменения в мотивационной структуре личности. Нередко в коммуникационном процессе руководитель использует намек, который выступает как прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии или

аналогии, ориентированный на эмоции сотрудника, поэтому применять его следует с учетом эмоционального состояния работника во избежание интерпретации как оскорбление личности [9, с. 158-166].

Побуждение как способ психологического воздействия предоставляет работнику определенную свободу действий и оказывает влияние на структуру ведущих мотивов. Оно позволяет личности осознать цели и задачи трудовой деятельности, организовать процесс эффективной коммуникации и сотрудничества, основанного на доверии и взаимопомощи, сформировать адекватную самооценку у подчиненного, осмысливая и переживая свои успехи и неудачи, осознать необходимость и возможность дальнейшего совершенствования и развития. [9, с. 158-166].

Вовлечение относится к психологическому приему, посредством которого сотрудники активно включаются во все организационные процессы, в том числе и управленческие. В результате вовлечения в командную работу личность испытывает удовлетворенность трудом, идентифицирует себя с компанией, становится более лояльной к организации. Вовлеченность как результат применения данного метода считается наивысшим уровнем приверженности к организации, когда человек работает с максимальной отдачей, переживая за общий результат. Таким образом, вовлеченность определяется как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше. [9, с. 158-166].

Прибегая к манипулированию, руководитель может преследовать цели, которые могут удовлетворить не только его потребности, но и интересы компании, например, повысить общую производительность и увеличить размер выручки. Эти показатели являются частью результатов устойчивого развития организации [10].

Анализ научных трудов, посвященных отдельным вопросам манипулирования и устойчивого развития организаций, позволяет сделать вывод об отсутствии конкретных прикладных исследований взаимосвязи этих двух явлений. Хотя многие эксперты считают, что манипуляции могут только препятствовать устойчивому развитию системы.

Рейтинги компаний по устойчивому развитию позволяют выделить основные критерии социальной устойчивости. Так, Forbce ежегодно проводит оценку компаний по следующим критериям: сотрудники и общество (удельный вес – 40%), в том числе: средний уровень заработной платы, наличие социального пакета, корпоративное обучение, уровень текучести кадров, уровень травматизма, рабочие места, благотворительная деятельность, инвестиции в инфраструктуру, работа с сотрудниками, системные меры; экология (удельный вес – 40%); корпоративное управление (удельный вес – 20%), [11]. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» при построении рейтинга учитывает наличие у организации социальных программ, заботу о физическом и психическом здоровье сотрудников, наличие условий для профессионального и личностного роста и др. [12]. Рейтинговое агентство RAEX важным для

оценки социальной устойчивости бизнеса считает наличие социальных льгот, программ по привлечению и удержанию талантов, мероприятий по охране здоровья и безопасности труда и др. [13]. Вне сомнения, перечисленные критерии социальной устойчивости требуют значительных финансовых затрат в реализацию социальных программ. Однако, ряд критериев можно связать с применением социально-психологических методов управления, в т.ч. манипулирования, как дополнительных инструментов воздействия на персонал. Авторы настоящего исследования предприняли попытку выявить конструктивное и деструктивное влияние манипуляций как метода управления на достижение критериев устойчивого развития организации (таблица 1).

Таблица 1

Взаимосвязь манипуляций как инструмента управления и критериев социальной устойчивости организации

Критерии социальной устойчивости	Методы	Конструктивное влияние	Деструктивное влияние
Мотивация персонала	Побуждение Убеждение Вовлечение Внушение	Знание структуры ведущих мотивов трудовой деятельности и успешное манипулирование повышает мотивацию персонала, что приводит к вовлеченности в трудовой процесс и росту производительности труда.	При постоянных ложных обещаниях мотивация сотрудника будет стремительно снижаться, ухудшая результаты трудовой деятельности.
Социальная защищенность (социальный пакет)	Побуждение Убеждение		
Охрана здоровья, безопасность труда	Побуждение Убеждение		
Профессиональное развитие, удержание талантов	Побуждение Убеждение Внушение	Посредством манипуляций можно достичь ускоренное освоения новых компетенций у сотрудников. Пример: с помощью соревнования, где сотрудники получают баллы за прохождение курсов и сдачу тестов, можно стимулировать активное участие сотрудников в обучении и ускорить процесс освоения новых знаний и навыков. С помощью грамотных манипуляций можно направить сотрудников к принятию новых решений, целей и идей. Пример: менеджер проекта намеренно сократил	С помощью навязывания ненужных курсов или искусственной поддержки фальшивых достижений можно снизить стремление персонала к обучению и освоению новых компетенций. Пример: руководство обязывает сотрудников проходить курсы, которые не соответствуют их профессиональным интересам или работе. Сотрудники воспринимают это как потерю их времени и ресурсов, что снижает интерес к обучению. При частом

		бюджет на разработку нового продукта, чтобы побудить команду искать нестандартные решения. Ограниченные средства вынудили сотрудников пересмотреть подходы и использовать доступные ресурсы более творчески.	использовании манипуляций можно понизить уровень инициативности и самостоятельности у работников. Пример: руководитель часто использовал технику «ложного выбора», предлагая сотрудникам два варианта действий, оба из которых вели к одному результату. Со временем сотрудники осознали, что их мнение фактически не учитывается, и перестали предлагать собственные идеи.
Участие работников в управлении	Вовлечение Побуждение	Руководитель может повлиять на процесс формирования у работника желания быть частью компании и развивать ее. Пример: руководитель постоянно хвалит сотрудников за их достижения, аргументируя связью между результатами и сплоченностью коллектива.	Чрезмерное вовлечение сотрудников в организационные процессы без личной заинтересованности сотрудников приводит к потере интереса к работе, снижению уровня их лояльности к организации. Пример: руководитель, используя приемы манипулирования, игнорирует потребности сотрудников, не учитывает их мнение при принятии решений. В результате большинство работников увольняются.
Вовлеченность персонала	Вовлечение Убеждение		
Разрешение конфликтных ситуаций	Убеждение Внушение Вовлечение	Повышение уровня доверия между сотрудниками, налаживание коммуникации, повышение общего благополучие сотрудников. Пример: руководитель помощью фактов доказывает, что коллектив – единая семья, стремящаяся к минимизации	Частые и очевидные манипуляции в виде внушения могут привести к утрате доверия и конфликтным ситуациям («токсичная» среда, где присутствуют оскорбления, недоверие и скрытность). Пример: работник распространяет сплетни в коллективе, убеждая в

		недопонимания, и призывает совместно решать конфликты.	некомпетентности коллегу, с целью устранения конкурента.

Источник: составлено авторами с опорой на источники [14; 15, с. 43-49; 2, с. 46-52; 12].

Таким образом, опираясь на полученные результаты, можно сказать, что при правильном использовании манипуляции могут стать эффективным инструментом управления социальной устойчивостью организации, что приведет к достижению долгосрочной жизнеспособности, устойчивому развитию и процветанию компании.

Список использованных источников

1. Растеряев, К.О. Концепция управления устойчивым развитием компании в современных условиях / К.О. Растеряев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. – № 5(111).
2. Толкачева, Е.Г. Показатели оценки устойчивого развития организации / Е.Г. Толкачева, Н.В. Долматович // Потребительская кооперация. – 2024. – № 2. – С. 46–52.
3. Ашрапова, А.Х. Языковая манипуляция в трудах отечественных и зарубежных ученых: теоретические вопросы терминологии / А.Х. Ашрапова, Э.Р. Йылмаз, И.С. Мавляутдинов, Л.И. Манькова // Филологические науки. Вопросы теории и практики. – 2022. – Т. 15. №9. – С. 2771-2778.
4. Жарова, М.Э. Может ли личность обойтись без манипуляций в социуме / М.Э. Жарова // Молодой ученый. – 2022. – № 18 (413). – С. 457-459.
5. Моисеев, С.Е. «Манипуляции», «Убеждение», «Суггестия» – соотношение понятий [Электронный ресурс] / С.Е. Моисеев, Ю.В. Красноперова. – Режим доступа: https://amgpgu.ru/upload/iblock/515/moiseev_c_e_krasnop_rova_yu_v_manipulyatsiya_ubezhdenie_suggestiya_sootnoshenie_ponyatiy.pdf. – Дата доступа: 24.02.2025.
6. Авдеенко, Е.В. Манипуляция как социальный феномен / Е.В. Авдеенко // NOMOTHETIKA: Философия. Социология. Право. – 2023. – №3. – С. 580-590.
7. Суконный, В.А. Классические и современные представления о природе и сущности феномена манипуляции / В.А. Суконный // Архонт. – 2024. – №2. – С. 39-42.
8. Олейник, Т.А. Манипуляции в деловом общении (теоретический аспект) / Т.А. Олейник, Е.В. Рафальская, Г.А. Гончаров // Исследования молодых ученых : материалы LXXXII Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2024 г.). – 2024. – С. 107-111.
9. Чегринцова С.В. Социально-психологические методы управления и особенности их применения в организации / С.В. Чегринцова // Вестник Тверского государственного ун-та. Серия: Экономика и управление. 2013. № 2. С. 158–166.
10. Юрьева, В.И. Манипуляторы и их положительные смыслы [Электронный ресурс] / В.И. Юрьева. – Режим доступа: https://www.b17.ru/article/149530/?ysclid=m7j3crwmt0280411760. – Дата доступа: 22.02.2025.
11. Forbce: сайт. – URL: https:// forbes.ru›ratings/best-employers/2024
12. Эксперт РА: сайт. – URL: http:// raexpert.ru
13. Российский союз промышленников и предпринимателей: сайт. – URL: http:// Rspp.ru
14. Ахматшин, А.В. Особенности манипулятивного стиля общения в деловых коммуникациях / А.В. Ахматшин, Д.С. Зотев // Материалы XIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – 2021. – Режим доступа: https://scienceforum.ru/2021/article/2018027244 . – Дата доступа: 24. 02.2025.
15. Паршуков, А.Е. Теоретические аспекты манипуляции в деловом общении / А.Е. Паршуков // Beneficium. – 2020. – №2 (35). – С. 43-49.

Manipulation as a tool for managing the social sustainability of an organization

V.N. Belova, S.V. Chegrintseva, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of this article is to explore the relationship between manipulation as a tool for managing the social sustainability of an organization. The scientific novelty of this article lies in its attempt to determine the relationship between manipulation as a tool for managing an organization and its social sustainability. Special attention is given to the analysis of the use of constructive aspects of manipulation.

Keywords: *manipulation, sustainable development, social sustainability, and socio-psychological management methods.*

Об авторах:

БЕЛОВА Валерия Николаевна – ассистент кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления; аспирант 1 года обучения направления 5.2.6. Менеджмент ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: lerache2000@mail.ru ORCID: 0009-0000-9145-9703, SPIN-код: 7978-4365

ЧЕГРИНЦОВА Светлана Васильевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: svetlana.cht@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-6396-3459, SPIN-код: 2925-5570.

About the authors:

BELOVA Valeria Nikolaevna – Assistant Professor at the Department of Enterprise Economics and Management at the Institute of Economics and Management, 1st year postgraduate student in the field of 5.2.6. Management at Tver State University (170100, Tver, Zhelyabova str., 33); e-mail: lerache2000@mail.ru ORCID: 0009-0000-9145-9703, SPIN cod

CHEGRINTSOVA Svetlana Vasilyevna – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, Tver State University (Tver, Zhelyabova str., 33, 170100, Russia); e-mail: svetlana.cht@yandex.ru , ORCID: 0000-0002-6396-3459, SPIN code: 2925-5570.

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 338.2:628.4

Роль финансового и инвестиционного планирования в разработке стратегии обращения с ТКО в субъектах Российской Федерации

О.С. Боева, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Реформирование системы обращения с твердыми коммунальными отходами в субъектах Российской Федерации требует не только нормативного и организационного обеспечения, но и устойчивой финансово-инвестиционной базы. Особую значимость приобретает согласование стратегических целей регионов с территориальными схемами, тарифными решениями, бюджетными возможностями и механизмами привлечения частного капитала. *Цель статьи* – обосновать роль финансового и инвестиционного планирования в разработке стратегии обращения с ТКО в субъектах Российской Федерации. *Научная новизна* заключается в уточнении роли финансового и инвестиционного планирования как самостоятельного элемента стратегического управления системой обращения с ТКО. Предложена логика формирования финансово-инвестиционного блока региональной стратегии, включающая оценку потребностей, определение источников финансирования, расчет эффективности и анализ рисков реализации инфраструктурных проектов.
Ключевые слова: *твердые коммунальные отходы, ТКО, стратегическое планирование, финансовое планирование, инвестиционное планирование, субъект Российской Федерации, государственно-частное партнерство, региональное управление.*

Введение. Развитие реформы обращения с твердыми коммунальными отходами изменило требования к региональному стратегическому планированию. Для субъектов Российской Федерации ключевой становится не только постановка целевых ориентиров, но и расчет ресурсов, необходимых для их достижения. Особенно это заметно при планировании объектов обработки, утилизации, перегрузки и размещения ТКО, поскольку такие проекты требуют значительных капитальных вложений и длительного периода реализации [1].

На региональном уровне финансовое и инвестиционное планирование связано с несколькими управленческими решениями: корректировкой территориальных схем, тарифным регулированием, определением источников бюджетного и внебюджетного финансирования, подготовкой инвестиционных программ региональных операторов. Если эти элементы не согласованы между собой, стратегия обращения с ТКО теряет практическую реализуемость. В документах могут быть закреплены показатели по снижению захоронения и развитию обработки отходов, но без финансового механизма они остаются трудно достижимыми [2].

В последние годы в отрасли расширилось применение концессионных соглашений, льготных займов, облигационных инструментов и мер поддержки ППК «Российский экологический оператор». Эти инструменты расширяют возможности регионов при подготовке капиталоемких инфраструктурных проектов. Вместе с тем их использование требует оценки рисков: тарифной нагрузки, роста капитальных затрат, устойчивости региональных операторов и различий в стартовых условиях субъектов РФ [3]. Необходимость учета

© Боева О.С., 2026

внешних и внутренних факторов при трансформации управленческих систем подчеркивается и в исследованиях А.В. Андреевой [4].

Цель исследования состоит в обосновании роли финансового и инвестиционного планирования в разработке стратегии обращения с ТКО в субъектах Российской Федерации. Для достижения цели раскрывается содержание финансового и инвестиционного планирования в сфере ТКО, определяется его место в стратегическом управлении, анализируются источники финансирования отрасли и выявляются риски, ограничивающие реализацию региональных стратегий.

Методология исследования. Методологическую основу исследования составили системный, институциональный и стратегический подходы. Системный подход позволил рассмотреть обращение с ТКО как совокупность взаимосвязанных процессов: образования, накопления, транспортирования, обработки, утилизации и размещения отходов [5]. Это важно, поскольку каждый элемент системы требует отдельного финансового обеспечения.

Институциональный подход использован для анализа нормативного регулирования, тарифной политики, полномочий органов власти, деятельности региональных операторов и институтов развития. Стратегический подход позволил оценить финансовое и инвестиционное планирование не как технический раздел программы, а как условие реализации долгосрочных целей в сфере ТКО [6].

Информационную базу исследования составили нормативные правовые акты, материалы национального проекта «Экология» [7], документы национального проекта «Экологическое благополучие» [8], материалы ППК «Российский экологический оператор», аналитика по проектам государственно-частного партнерства и современные публикации по экономике обращения с ТКО. В качестве методов применялись анализ документов и структурно-логическое обобщение финансовых инструментов отрасли.

Результаты исследования. Финансовое планирование в сфере обращения с ТКО следует рассматривать как процесс определения потребности в денежных ресурсах, их распределения между основными направлениями деятельности и контроля за последующим использованием. В данной отрасли оно не сводится к текущему бюджетированию. Помимо операционных расходов, необходимо учитывать долгосрочные обязательства, связанные с эксплуатацией объектов инфраструктуры, обновлением техники, рекультивацией объектов размещения отходов, цифровизацией учета и соблюдением экологических требований [1].

Инвестиционное планирование имеет более предметный характер. Оно связано с выбором проектов, за счет которых обеспечивается развитие отрасли. Речь идет о строительстве комплексов обработки ТКО, мусоросортировочных станций, объектов утилизации, перегрузочных пунктов, а также о создании инфраструктуры раздельного накопления. Подобные решения требуют значительных первоначальных затрат. Их результат проявляется не сразу,

поэтому инвестиционный компонент должен быть встроен в стратегию субъекта РФ на весь период ее реализации [9].

Анализ современной отраслевой практики показывает, что финансовая база системы обращения с ТКО формируется из нескольких источников. Основным остается тарифная выручка. Она обеспечивает регулярность поступлений, однако возможности ее роста ограничены социальной чувствительностью платежей для населения и организаций [6]. Существенную роль играет и бюджетное финансирование, включая федеральные и региональные меры поддержки. Оно особенно важно для проектов, имеющих высокую общественную значимость, но зависит от бюджетных приоритетов и доступных лимитов [10].

Отдельное значение приобретают частные инвестиции, прежде всего в рамках концессионных соглашений и иных форм государственно-частного партнерства [11]. Дополнительные возможности создают льготные займы, облигационные механизмы и «зеленые» финансовые инструменты. Их применение позволяет снизить стоимость капитала и сделать инфраструктурные проекты более реализуемыми [12]. В этой связи показательно, что в современной трактовке устойчивых финансов акцент переносится на более доступные долгосрочные инвестиции, учет ESG-принципов и обеспечение прозрачности результатов деятельности [13].

Вместе с тем наличие нескольких источников финансирования еще не означает устойчивости стратегии. На практике они нередко используются несогласованно. Территориальная схема фиксирует потребность в объектах, инвестиционная программа задает отдельные мероприятия, тарифное решение ориентируется на покрытие текущих расходов. Однако между этими документами не всегда выстраивается единая финансовая логика. В результате субъект РФ получает не целостный механизм развития отрасли, а набор разрозненных решений [1].

С учетом выявленных особенностей финансово-инвестиционный блок стратегии обращения с ТКО должен включать несколько взаимосвязанных элементов. Первый из них – оценка исходного состояния системы. Для этого необходимо учитывать объемы образования отходов, их морфологический состав, обеспеченность объектами обработки и размещения, состояние контейнерной инфраструктуры, логистические расстояния и техническую оснащенность регионального оператора. Без такой базы невозможно корректно определить реальную инвестиционную потребность [2].

Следующий элемент – формирование портфеля проектов. Стратегия не должна ограничиваться перечнем объектов, подлежащих строительству или модернизации. Требуется их ранжирование по стоимости, срокам реализации, экологическому эффекту, влиянию на тарифную нагрузку и значению для конкретной территории. В одном регионе первоочередной задачей может быть строительство комплекса обработки ТКО. В другом – развитие сети перегрузочных станций из-за сложной транспортной логистики. В третьем –

модернизация контейнерных площадок и расширение практики раздельного накопления отходов [2].

Каждый проект нуждается в самостоятельной финансовой модели. В ней должны быть отражены капитальные и операционные затраты, возможные источники доходов, объем бюджетной поддержки, заемное финансирование, срок окупаемости, а также чувствительность проекта к изменению тарифа, объема отходов и стоимости строительства. Такая модель позволяет оценить и экономическую обоснованность проекта, и его реализуемость в условиях конкретного субъекта РФ.

Еще один обязательный компонент – система показателей. Она необходима для оценки финансовой и инвестиционной устойчивости принимаемых решений. В качестве таких индикаторов могут использоваться объем инвестиций в расчете на тонну ТКО, доля внебюджетного финансирования, долговая нагрузка проекта, срок окупаемости, коэффициент покрытия долга, доля транспортных расходов в структуре тарифа, а также соотношение плановых и фактических капитальных затрат.

Особое значение имеет связь финансового планирования с территориальной схемой обращения с отходами, поскольку именно она определяет пространственную и технологическую конфигурацию отрасли. Поэтому финансово-инвестиционный план не должен существовать отдельно от нее. Если строительство объекта закреплено в стратегических документах, но при этом не определены источники финансирования, сроки реализации и модель дальнейшей эксплуатации, риск срыва проекта заметно возрастает [2].

Полученные результаты позволяют рассматривать финансовое и инвестиционное планирование в сфере ТКО не как вспомогательный элемент, а как одну из основ стратегического управления. Именно через него целевые ориентиры соотносятся с реальными возможностями субъекта РФ и оценивается практическая реализуемость стратегии.

Для регионального управления это имеет принципиальное значение. В обращении с ТКО недостаточно сформулировать экологическую цель, например снизить объемы захоронения отходов. Ее достижение требует вполне конкретных решений: строительства объектов обработки и утилизации, подготовки земельных участков, разработки проектной документации, подключения к инженерной инфраструктуре, набора персонала и организации последующей эксплуатации. Все перечисленное связано с расходами и должно быть заранее учтено в стратегическом плане. Без такого расчета целевой показатель остается намерением, а не управленческим ориентиром [9].

Практика последних лет показывает, что большей устойчивостью обладают проекты, основанные на сочетании нескольких источников финансирования. Смешанная модель позволяет распределить нагрузку между тарифной выручкой, бюджетной поддержкой и привлеченным капиталом. Она не устраняет проектные риски, но делает их более предсказуемыми и управляемыми [3].

При этом финансовое и инвестиционное планирование в отрасли ТКО объективно сталкивается с рядом ограничений. Прежде всего сохраняется высокая чувствительность тарифных решений. Даже при значительной инвестиционной потребности регион не может бесконечно повышать плату за услугу [6]. Есть и другая проблема – нестабильность доходов от реализации вторичных материальных ресурсов. Цены на вторсырье меняются, а качество извлекаемых фракций зависит от морфологии отходов и уровня развития раздельного накопления [9]. Дополнительные риски связаны с удорожанием строительства, особенно при реализации технически сложных объектов. Наконец, остается проблема несогласованности между стратегическими документами, тарифными решениями и инвестиционными программами.

В этих условиях стратегия обращения с ТКО в субъекте РФ должна включать не только перечень мероприятий, но и сценарную оценку. Базовый сценарий может опираться на действующие тарифные параметры и подтвержденные источники финансирования. Оптимистичный сценарий целесообразно связывать с расширением мер поддержки и ростом внебюджетного участия. Стрессовый сценарий, напротив, должен учитывать возможное удорожание строительства, снижение платежной дисциплины, задержку ввода объектов и падение доходов от реализации вторичных ресурсов. Такой подход позволяет заранее выявить уязвимые точки стратегии и подготовить возможные варианты корректировки.

Научная значимость предложенного подхода состоит в том, что финансовое и инвестиционное планирование рассматривается не как отдельный расчетный блок, а как часть механизма стратегического управления системой ТКО. Это особенно важно для исследований, ориентированных на разработку управленческих решений в региональной сфере. Такой взгляд позволяет перейти от общего описания отраслевых проблем к формированию более содержательной модели стратегии, в которой цели, ресурсы, инструменты и риски увязаны между собой. Предлагаемая трактовка соотносится с подходом Н.Н. Беденко и соавт., в рамках которого устойчивое развитие организаций и регионов рассматривается через трансформацию экономико-управленческих отношений [14].

Полученные выводы следует рассматривать с учетом ряда ограничений проведенного исследования. Прежде всего работа носит преимущественно качественный характер. Она основана на анализе открытых нормативных, программных и аналитических материалов. Такой подход позволяет выявить общие тенденции в развитии финансового и инвестиционного планирования в сфере ТКО, однако не дает возможности в полной мере оценить финансовую устойчивость всех субъектов Российской Федерации на основе единой системы количественных показателей.

Еще одно ограничение связано с неодинаковой доступностью региональной информации. В одних субъектах РФ сведения о территориальных схемах, инвестиционных программах и тарифных решениях представлены достаточно подробно. В других они опубликованы частично либо в

разрозненном виде. Это сужает возможности сопоставления региональных практик и требует осторожности при обобщении выводов.

Следует учитывать и закрытость части проектных данных. Финансовые параметры объектов инфраструктуры ТКО нередко зависят от условий концессионных соглашений, структуры заемного финансирования, коммерческих договоренностей и иных сведений, которые не раскрываются в полном объеме. По этой причине оценка инвестиционной реализуемости в рамках статьи имеет преимущественно методический характер и не претендует на детальную расчетно-проектную экспертизу отдельных проектов.

Заключение. Проведенное исследование показывает, что финансовое и инвестиционное планирование является обязательным элементом разработки стратегии обращения с ТКО в субъектах Российской Федерации. Без него стратегические цели остаются слабо связанными с механизмами реализации. Недостаточно определить желаемые показатели по обработке, утилизации или снижению захоронения отходов. Необходимо понимать, за счет каких ресурсов, в какие сроки и с помощью каких инструментов эти показатели могут быть достигнуты.

Финансовое планирование обеспечивает устойчивость текущего функционирования системы. Оно связано с покрытием операционных расходов, сбалансированностью тарифной модели, контролем денежных потоков и оценкой нагрузки на участников отрасли. Инвестиционное планирование решает другую задачу – формирует основу для развития инфраструктуры и достижения долгосрочных ориентиров. В аналитическом плане эти направления можно разграничить. Однако в составе региональной стратегии они должны рассматриваться совместно, как единый финансово-инвестиционный блок.

Для повышения качества стратегического управления системой ТКО представляется обоснованным включать в региональные документы отдельный раздел, посвященный финансовому и инвестиционному обеспечению. В нем целесообразно отражать потребность в капитальных вложениях, состав приоритетных проектов, источники финансирования, показатели эффективности, возможные сценарии реализации и ключевые риски. Такой подход делает стратегию более предметной. В результате стратегия приобретает более прикладной и управленчески значимый характер.

Практическая значимость полученных выводов состоит в том, что предложенный подход может использоваться при подготовке региональных стратегий, корректировке территориальных схем обращения с отходами и формировании инвестиционных программ. Для органов власти субъектов РФ это создает возможность повысить реалистичность принимаемых решений. Для инвесторов – снизить неопределенность и лучше оценить параметры проектов. Для региональных операторов – выстроить более предсказуемую модель развития инфраструктуры и текущей деятельности.

Список использованных источников

1. Молоков М. А. Комплексная система обращения с ТКО в Российской Федерации: проблемы трактовки и формирования [Электронный ресурс] // Финансы и управление. –

2024. – № 1. – DOI: 10.25136/2409-7802.2024.1.70175. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-sistema-obrascheniya-s-tko-v-rossiyskoy-federatsii-problemy-traktovki-i-formirovaniya (дата обращения: 12.05.2026).

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.06.2024 № 775 «О территориальных схемах обращения с отходами производства и потребления» [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_478390/ (дата обращения: 12.05.2026).

3. Стоимость инвестпроектов с участием РЭО превысила 100 млрд рублей [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – М.: ППК «Российский экологический оператор», 2025. – URL: https://reo.ru/tpost/d7u8oh8sl1-stoimost-investproektov-s-uchastiem-reo (дата обращения: 10.05.2026).

4. Андреева А. В. Роль внешних и внутренних факторов в трансформации системы социального развития персонала организации [Электронный ресурс] // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 2 (58). – С. 91–100. – DOI: 10.26456/2219-1453/2022.2.091-100. – URL: https://eprints.tversu.ru/id/eprint/11403/ (дата обращения: 12.05.2026).

5. Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109/ (дата обращения: 11.05.2026).

6. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.05.2016 № 484 «О ценообразовании в области обращения с твердыми коммунальными отходами» [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_198957/ (дата обращения: 10.05.2026).

7. Паспорт национального проекта «Экология» [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394077/ (дата обращения: 12.05.2026).

8. Национальный проект «Экологическое благополучие» [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – М.: Правительство Российской Федерации. – URL: https://government.ru/rugovclassifier/919/about/ (дата обращения: 10.05.2026).

9. Массеров Д. А., Кирюшин А. В., Вавилин Д. А., Храмова А. А., Кирюхин В. О., Шиляев И. И. Оценка состояния системы обращения с твердыми коммунальными отходами в России [Электронный ресурс] // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 5 (143). – DOI: 10.60797/IRJ.2024.143.27. – URL: https://research-journal.org/archive/5-143-2024-may/10.60797/IRJ.2024.143.27 (дата обращения: 12.05.2026).

10. Правительство направит дополнительное финансирование на создание инфраструктуры для переработки твердых коммунальных отходов в ряде регионов [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – М.: Правительство Российской Федерации, 2025. – URL: https://government.ru/docs/56870/ (дата обращения: 10.05.2026).

11. РЭО: 12 концессий на 32,1 млрд рублей заключили в сфере обращения ТКО в 2024 году [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – М.: ППК «Российский экологический оператор», 2024. – URL: https://reo.ru/tpost/rl40pdhs41-reo-12-kontsessii-na-321-mlrd-rublei-zak (дата обращения: 12.05.2026).

12. РЭО разместил выпуск «зеленых» облигаций на 17,2 млрд рублей для строительства КПО «Новоселки» в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые дан. – М.: ППК «Российский экологический оператор», 2025. – URL: https://reo.ru/tpost/1i0ax3o161-reo-razmestil-vipusk-zelenih-obligatsii (дата обращения: 12.05.2026).

13. Беденко Н. Н. Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития: монография / Н. Н. Беденко, О. В. Скудалова, С. В. Чегринцова, М. В. Цуркан. – Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2025. – 200 с.

14. Беденко Н. Н. Концепт монографии «Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого

развития» [Электронный ресурс] / Н. Н. Беденко, О. В. Скудалова, С. В. Чегринцова, М. В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 255–260. – DOI: 10.26456/2219-1453/2025.2.255-260. – URL: https://eprints.tversu.ru/id/eprint/14811/ (дата обращения: 12.05.2026).

The role of financial and investment planning in developing a strategy for municipal solid waste management in the constituent entities of the Russian Federation

O.S. Boeva, Tver State University, Tver, Russia

Reforming the municipal solid waste management system in the constituent entities of the Russian Federation requires not only regulatory and organizational support, but also a stable financial and investment foundation. Of particular importance is the alignment of regional strategic objectives with territorial waste management schemes, tariff decisions, budgetary capacities, and mechanisms for attracting private capital. *The purpose* of the article is to substantiate the role of financial and investment planning in developing a strategy for municipal solid waste management in the constituent entities of the Russian Federation.

The scientific novelty lies in clarifying the role of financial and investment planning as an independent element of strategic management in the municipal solid waste management system. The article proposes a logic for developing the financial and investment component of a regional strategy, including the assessment of needs, identification of funding sources, calculation of efficiency, and analysis of risks associated with the implementation of infrastructure projects.

Keywords: *municipal solid waste, MSW, strategic planning, financial planning, investment planning, constituent entity of the Russian Federation, public-private partnership, regional governance.*

Об авторе:

БОЕВА Ольга Сергеевна – старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, Тверской государственный университет, e-mail:olga-kostova@yandex.ru, ORCID: 0000-0003-0187-8045, SPIN-код: 1763-5183

About the Author:

BOEVA Olga Sergeevna – Senior Lecturer at the Department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, Tver State University. E-mail: olga-kostova@yandex.ru ORCID: 0000-0003-0187-8045 SPIN-code: 1763-5183

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 331.101.3

Управление персоналом в условиях дефицита кадров

А.Е. Бородин, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: И.В. Цветков, д-р техн. наук, доцент, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель исследования: выявление причин кадрового дефицита в современной организации, реакции на него организации; исследование ключевых последствий недостатка кадров; обоснование эффективных направлений управления персоналом в условиях дефицита кадров. ***Научная новизна:*** заключается в нахождении базовых направлений и инструментов решения проблем дефицита кадров, рациональное и своевременное использование которых обеспечит не только удержание компании на плаву, но и развитие в рамках корпоративной стратегии. Исследование вносит вклад в развитие научных изысканий в области управления персоналом; опыт реакции организации на проблему кадрового дефицита может быть использован в прикладных исследованиях и управленческой практике.
***Ключевые слова*:** *дефицит кадров, управление персоналом, рынок труда, организация.*

Введение. Каждая организация осуществляет деятельность в условиях финансовых, материально-технических, информационных и людских ограничений. Наиболее ярким проявлением последних следует считать дефицит кадров для выполнения поставленных задач. При этом в условиях непрерывного технологического совершенствования и обостряющейся проблемы нехватки кадров, участники экономических отношений сталкиваются с более изощрёнными вызовами. Дефицит кадров требует значительных усилий для привлечения и подбора персонала, а усиление конкуренции за высококвалифицированный персонал стимулирует поиск рациональных методов удержания.

Материалы и методы исследования. В ходе проведённой работы были успешно применены современные концепции менеджмента, результаты научных изысканий российских ученых и экспертных статей в области управления персоналом, в том числе, в условиях дефицита кадров. Проблеме посвящена обширная литература.

Так, например, в публикациях А.И. Бардакова, Т.Б. Ивановой и С.В. Михневой обращается внимание на дефицит кадров определенных профессий [1, с. 26]. При этом авторы обращают внимание не только на проблему нехватки кадров в целом, но и на проблему нехватки определенных профессиональных знаний, компетенций.

В работах О.А. Колесниковой, Е.В. Масловой и И.В. Околелых определяются ключевые причины дефицита кадров на рынке труда: технологический прогресс, цифровые технологии и искусственный интеллект [6, с. 179]. Вместо спроса на ручной труд формируется спрос на новые компетенции. Кроме того, миграция населения приводит к дефициту рабочей силы в одних регионах и переизбытку в других, которые не всегда готовы

© Бородин А.Е., 2026

эффективно распределить новые ресурсы.

А.А. Борисова и А.Н. Кузьмин в своих публикациях на тему кадрового дефицита ограничиваются макро-аспектом [2, с. 56], Ц. Сунь – микро-аспектами [12, с. 18], Е.П. Костенко – исключительно управленческим аспектом [7, с. 261]. Нам представляется, что все стороны дефицита кадров взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга.

В трудах В.В. Мортикова отмечается, что появление кадрового дефицита, возникающего вследствие макро– и микроэкономических причин, ситуации на рынке труда необходимо предусматривать руководству, службе персонала организации при кадровом планировании [9, с. 73].

Непрерывно изучаются вопросы прогнозирования развития человеческого капитала в РФ в условиях изменений в мировой экономике, совершенствования управления персоналом. Среди авторов таких исследований можно назвать С.Ю. Глазьева, А.С. Воронова, М.В. Кудину и Л.Н. Орлову [3, с. 24].

Применялись общие методы исследования (описание, обобщение и сравнение), а также общенаучные методы исследования управления персоналом в условиях дефицита кадров (логический метод, индукция и дедукция, метод аналогий, анализ и синтез), которые позволили детально изучить теоретические и методические основы управленческого менеджмента. Успешно использовались специальные методы, среди которых особое место следует отвести методам сбора и обработки информации; методам проведения аналитических работ; обоснований. Широко использовались частно-научные методы, методы прогнозирования и моделирования, позволившие выявить направления совершенствования управления персоналом.

Результаты исследования. Современная экономика и геополитическая обстановка, а также нестабильность на рынке труда, представляют серьезные вызовы для любой компании. В управлении персоналом выделяются следующие ключевые трудности:

- чрезмерное количество низкоквалифицированных сотрудников;
- нехватка линейных сотрудников;
- низкая дисциплинированность;
- низкий уровень мотивации, ответственности и исполнительности;
- частый неблагоприятный социально-психологический климат [4, с. 677].

В общем, все указанные проблемы ведут к дефициту рабочей силы – локальному явлению, постоянно присутствующему на рынке труда в различных количественных значениях и профессиональных формах превышения спроса рабочей силы над ее предложением. Причин кадрового дефицита достаточно много. Часть возникают на уровне организации: быстрое и во многом неожиданное, вынужденное расширение организацией объемов своей деятельности; выход на пенсию сотрудников, которых трудно заменить; отсутствие должной мотивации персонала. Последнее обусловлено малоинтересной работой, сложными условиями труда в сочетании с

относительно невысокой зарплатой, отсутствием перспектив квалификационного и должностного роста.

К числу макроэкономических причин появления дефицита кадров в организации следует отнести бюджетно-финансовую и кредитно-денежную политику государства, ситуацию в его внешнеторговой сфере, сфере обмена капиталом с другими странами. Нехватка кадров в отдельных секторах экономики возникает вследствие расширения возможностей занятости в сферах деятельности с более привлекательными условиями труда. Среди внешних неэкономических причин кадрового дефицита в организации необходимо отметить: падение рождаемости и старение населения, в результате чего сокращается количество лиц в трудоспособном возрасте; неблагоприятные условия жизнедеятельности в месте функционирования организации: климат и др.

Кроме того, можно выделить два основных фактора среды функционирования организации и появления нехватки кадров:

– изменение соотношения спроса и предложения на национальном рынке труда, в его отдельных сегментах;

– изменение выручки организации [5, с. 102].

На соотношение спроса и предложения на рынке труда оказывают влияние демографическая ситуация в стране, ее система образования. Профессиональное лицензирование, требования к квалификации, опыту и другим качествам соискателей рабочих мест со стороны государства, профессиональных ассоциаций ограничивают вступление специалистов-соискателей в соответствующие сферы трудовой деятельности и являются одной из причин нехватки кадров.

Выручка организации выступает звеном, через которое поведение клиентов, конкурентов, поставщиков ресурсов, экономическая политика государства влияют на возможность организации платить конкурентную зарплату, заполняя, таким образом, вакантные рабочие места и не допуская ухода сотрудников. За изменением выручки организации следует, как правило, изменение соотношения между содержанием, условиями труда и материальной и нематериальной компенсацией работника.

Дефицит кадров является одновременно и причиной и следствием, ключевым звеном различных цепей, кругов развития: нехватка персонала – снижение производственно-финансовых показателей организации – невозможность платить сотрудникам конкурентную зарплату – нехватка персонала. Между тем, для эффективной работы организации жизненно необходимы высококвалифицированные и востребованные на рынке труда кадры, которым необходимо платить относительно высокую зарплату [8, с. 43].

Рассмотрим пути решения проблем управления персоналом в условиях дефицита кадров на примере ООО «Юнайтед Боттлинг Групп» – признанного лидера на российском рынке безалкогольных напитков.

Так, например, в условиях пандемии в 2020 году использовалась тактика приспособления к нехватке кадров.

Специалистами в ООО «Юнайтед Боттлинг Групп» были изучены факторы внешней и внутренней среды функционирования, сообразуясь со своими ресурсами, в первую очередь, с бюджетными ограничениями, были определены конкретные меры. Дефицит кадров преодолевался путем переобучения специалистов, совмещением должностных обязанностей, принятием на вакансии специалистов с внешнего рынка. Некоторые функции квалифицированных работников в условиях их нехватки были переданы менее опытным сотрудникам. Там, где возможно, дефицитных работников заменяла техника.

Кадровый голод смягчил требования работодателя к квалификации соискателей рабочих мест. В условиях дефицита кадров желание руководства организации ООО «Юнайтед Боттлинг Групп» увольнять нарушителей дисциплины, лишних сотрудников пропало. Такую практику предприятие применяло в 2021 году.

В практике преодоления кадрового дефицита в 2022 году значение приобрела теория компенсирующих различий в зарплате. Руководство организации ООО «Юнайтед Боттлинг Групп» для решения, предотвращения проблемы нехватки кадров, предлагала работнику зарплату, превышающую сложившийся в соответствующем сегменте рынка труда уровень.

В 2023 году, если закрытие вакансии за счет привлекаемых со стороны работников являлось сложным, затратным, задачи организации корректировались под имеющийся персонал. Подразделения ООО «Юнайтед Боттлинг Групп», потерявшие ключевых работников без возможности найти им замену, были переданы на аутсорсинг.

Составим таблицу с оценкой различных вариантов реакции организации на дефицит кадров (Таблица 1).

Таблица 1

Оценка различных вариантов реакции организации на дефицит кадров

№	Описание реакции	Целесообразность	Осуществимость
1	Решение проблемы нехватки за счет высвободившихся сотрудников; совмещение трудовых функций	Наименее затратный вариант устранения дефицита	Вариант возможен при отыскании равноценной замены, что сложно
2	Поиск и наем специалистов со стороны, заемный труд	Вариант затратный в случае найма узких специалистов	Вариант осуществимый в городах с развитым предложением труда
3	Переобучение кадров	Необходимость соизмерения затрат на обучение своих сотрудников с расходами на прием специалиста со стороны	Осуществимый вариант
4	Повышение оплаты труда для предотвращения ухода специалистов	Необходимость соизмерения затрат на повышение оплаты с потерями от возможного ухода и невозможностью привлечения персонала со стороны	Возможно при хорошем финансовом положении

5	Замена ушедшего специалиста техникой, решение проблемы за счет внедрения новой технологии, повышения производительности	Необходимость соизмерения затрат на технические, технологические изменения с расходами на другие варианты решения проблемы	Возможно при предварительной подготовке таких мероприятий
6	Аутсорсинг подразделений, потерявших ключевых сотрудников	Экономит средства на краткосрочных отрезках времени. Необходим учёт баланса выгод/утрат в долговременной перспективе	Реализуемый вариант в городах с большим количеством компетентных специалистов, организаций, которым можно передать соответствующие функции
7	Понижение требовательности к сотрудникам	Может привести к невосполнимым потерям организации в глазах клиентов	Не всегда реализуемый вариант из-за жестких требований к качеству продукции, услуг

Источник: составлено автором.

Перечислим основные последствия, вызванные кадровым дефицитом [13, с. 128]:

1. Снижение производительности труда. Нехватка кадров в организации приводит к перегрузке работающих сотрудников. Ухудшается качество выполняемых задач, отодвигаются сроки реализации проектов. Перегруженные сотрудники начинают ощущать на себе груз ответственности за огромное количество поручаемых задач.

2. Увеличение нагрузки на существующих сотрудников. Вынуждены выполнять большее количество задач за короткое время, что приведет к увеличению уровня стресса и эмоциональному выгоранию.

3. Высокие затраты на наем и обучение. Если на рынке не хватает квалифицированных кадров, организация может быть вынуждена искать сотрудников среди меньшего количества кандидатов.

4. Ухудшение качества обслуживания клиентов. Клиенты могут сталкиваться с долгим ожиданием, недостаточным вниманием со стороны персонала или ошибками при выполнении работы, что негативно скажется на репутации компании.

5. Ограничение роста и развития организации. Недостаток квалифицированных сотрудников закрывает для компании ряд возможностей: реализацию новых проектов, проведение исследований и разработку инноваций.

Обсуждение. Для реагирования на нехватку кадров крайне важна самая различная информация. Это сведения о вакансиях работных сайтов, государственной службы занятости, частных рекрутинговых агентств, данные о безработице. Имеет смысл отслеживать движение ставок оплаты в разных

сегментах рынка, поскольку динамичный их рост может свидетельствовать о превышении спроса на труд над его предложением. Одним из источников ценной информации для принятия управленческих решений в условиях кадрового дефицита может служить статистика по отдельным профессиональным группам, профессиям в РФ в целом и по субъектам федерации [9, с. 74].

Для решения рассмотренных выше вызовов в управлении персоналом необходимо улучшить управленческие решения, провести более тщательный отбор и развитие сотрудников, а также реализовать меры по мотивации и улучшению организационной культуры. Это поможет модернизировать менеджмент в условиях современной экономики.

Организации следует обращать внимание на время, в течение которого может произойти закрытие вакансии. В течение краткосрочного периода может быть заполнена вакансия руководителя, если в организации есть соответствующая кандидатура из кадрового резерва. Немного времени потребуется для заполнения вакансий неквалифицированных работников, представителей массовых профессий. Относительно продолжительный срок может понадобиться для устранения дефицита по профессионалам узкой специализации [10, с. 53].

Имеет смысл ранжировать рабочие места в организации по уровню значимости и определение ее потерь, реакций в течение краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периодов. Каждой организации целесообразно определить перечень:

- ключевых позиций, работников;
- дефицитных, остродефицитных на рынке труда специалистов.

Эти две группы рабочих мест, работников могут пересекаться. Представляется целесообразной группировка организацией профессий, занятий по уровню дефицитности (устойчивости, величине дефицита) на рынке труда. Важно знать, какие профессии окажутся более востребованными и дефицитными в перспективе [12, с. 19].

С движением вверх по уровню квалификации, как правило, дефицит для организации становится критичнее, потому что даже наличия финансовых ресурсов для замены квалифицированного сотрудника может оказаться недостаточным. Однако здесь не все так однозначно. Не всегда неквалифицированного сотрудника заменить легче, чем квалифицированного. В целом, дефицит достаточно просто преодолевается при взаимозаменяемости кадров. Длительная нехватка определенного специалиста – свидетельство, в частности, его слабой заменяемости.

Проблемы текучести персонала часто связаны с недостаточной оплатой труда, отсутствием перспектив роста и слишком строгими санкциями за допущенные ошибки. Они могут быть решены с помощью следующих оригинальных подходов: инновационная оплата труда; поддержка карьерного роста; культура обучения и развития; разнообразие льгот; система обратной связи. При прогнозировании кадровой нехватки по той или иной позиции

следует обращать внимание на количество возможностей для трудоустройства занимающего ее специалиста, его востребованность.

Заключение. Дефицит кадров является реальностью, с которой сталкивается любая организация. Имеет смысл отслеживать ситуацию с реальной или прогнозируемой нехваткой кадров: при найме и увольнении персонала, принятии решений об оценке и оплате труда, продвижении по службе, обучении сотрудников.

Необходимо разделить все обстоятельства появления кадрового дефицита на объективные, не зависящие от ее действий, и субъективные, зависящие от эффективности работы организации. Каждую форму реакции организации на появление или предотвращение кадровой нехватки необходимо оценивать с точки зрения затрат на ее осуществление и получаемых выгод. Соотношение данных затрат и выгод зависит от внутренней и внешней среды функционирования организации. При управлении персоналом с учетом возникшей или предполагаемой нехватки кадров организации необходимо обращать внимание на связанные с этим риски. Основными зонами неопределенности и областями принятия рискованных решений должны стать: уход наиболее ценных для организации специалистов; определение величины расходов на персонал, позволяющей не допустить кадрового дефицита; прием специалистов на вакантные рабочие места. Оценка рисков в денежном выражении позволит организации принимать эффективные решения в трудовой сфере.

Список используемых источников

1. Бардаков, А.И. Управление персоналом в современных организациях: актуальные проблемы и эффективные решения / А.И. Бардаков, Т.Б. Иванова, С.В. Михнева. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2022. –107 с.
2. Борисова, А.А. Текучесть персонала в условиях трудодефицитной конъюнктуры рынка труда: как определяются целевые значения показателя? / А.А. Борисова, А.Н. Кузьмин // Экономика труда. – 2024. – Том 11. – № 3. – С.56-59.
3. Глазьев, С.Ю. Прогноз развития человеческого капитала в Российской Федерации в условиях изменений в мировой экономике / С.Ю. Глазьев, А.С. Воронов, М.В. Кудина, Л.Н. Орлова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2022. – № 91. – С. 24-44.
4. Калабина, Е.Г. Новые вызовы рынка труда: как технологии и дефицит кадров меняют подбор и удержание персонала / Е.Г. Калабина, Н.А. Ананьина // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 2. – С. 677-690.
5. Ковальжина, Л.С. Развитие персонала компании в современных условиях цифровизации инструментов управления персоналом / Л.С. Ковальжина // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6-1 (30.1). – С. 101-113.
6. Колесникова, О.А. Кадровый дефицит на современном рынке труда России: проявления, причины, тренды, меры преодоления / О.А. Колесникова, Е.В. Маслова, И.В. Околелых // Социально-трудовые исследования. – 2023. – №4. – С.179-189.
7. Селецкий Э.Б. Влияние личных и профессиональных качеств наставника, социально-производственных факторов на эффективность наставничества // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 129.
8. Костенко, Е.П. Трансформация HR-сферы в условиях дефицита кадров /

Е.П. Костенко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 4. – С. 261–277.

9. Маслова, Е.В. Проблемы трудовых ресурсов: дефицит, сдвиги в структуре, парадоксы старения / Е.В. Маслова, О.А. Колесникова, И.В. Околелых // Социально-трудовые исследования. – 2022. – №2(47). – С.42-55.

10. Концепт монографии «Трансформация экономико–управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития» / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 255–260.

11. Мортиков, В.В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров / В.В. Мортиков // Вопросы управления. – 2022. – №1(74). – С.73-86.

12. Измайлова М.А. ESG-рейтинги и устойчивое развитие: подходы к проведению оценки // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 50.

13. Нарожная, Д.А. Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году / Д.А. Нарожная // Государственное управление. Электронный вестник. – 2024. – № 105. – С. 53-64.

14. Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития: монография с интегрированными в рамках технологии Quick Response code презентациями как результат научных исследований, учебных дискуссий и обсуждений с экспертным сообществом / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. Тверь: Издательство Тверского государственного университета, – 2025. – 200 с.

15. Салпагарова, М.Ш. Проблемы кадрового обеспечения в условиях цифровых технологий / М.Ш. Салпагарова, Х.Э. Текеева // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9. – № 1. – С. 40-42.

16. Андреева А.В. Кадровая политика организации как фактор роста эффективности труда // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 121.

17. Сунь, Ц. Управление персоналом: современные вызовы и механизмы модернизации / Ц. Сунь // Научные высказывания. – 2023. – №18 (42). – С. 18-20.

18. Цомартова, М.Э. Последствия дефицита специалистов на рынке труда и вызовы 2024 года / М.Э. Цомартова, М.В. Волик // Дискуссия. – 2024. – №4(125). – С.128-138.

Personnel management in conditions of staff shortage

A.E. Borodin, Tver State University, Tver, Russia

Scientific adviser: I.V. Tsvetkov, docent, Tver State University, Tver, Russia

The study of personnel management in conditions of staff shortage remains an extremely urgent task for every organization in an unstable labor market. The challenges faced in personnel management, recruitment and retention of qualified personnel, and the impact of these problems on the activities of economic entities require more detailed consideration, including taking into account the experience of large organizations and their typical mistakes that make it difficult to close vacancies.

The purpose of the study: to identify the causes of personnel shortages in a modern organization, the organization's response to them; to study the key consequences of staff shortages; to substantiate effective personnel management in conditions of staff shortages.

Scientific novelty: it consists in finding the basic directions and tools for solving the problems of personnel shortage, the rational and timely use of which will ensure not only the company's

afloat, but also its development within the framework of the corporate strategy. The research contributes to the development of scientific research in the field of personnel management; the experience of the organization's response to the problem of personnel shortage can be used in applied research and management practice.
Keywords: *staff shortage, personnel management, labor market, organization.*

Об авторах:

БОРОДИН Александр Евгеньевич – студент магистратуры 38.04.02 Менеджмент «Стратегическое и корпоративное управление» Тверской государственный университет, e-mail: alexandrborodin17@mail.ru

About the authors:

BORODIN Alexander Evgenievich – Master's degree in PLO in the direction of 38.04.02 Management «Strategic and Corporate Governance», Tver State University, e-mail: alexandrborodin17@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 336.747.5

Современные тенденции развития криптовалюты как средства платежа

А.А. Вдовенко, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматриваются основные проблемы формирования мирового рынка криптовалют. Криптовалюты выступают как посредники товарно-денежного обращения и являются частью бартерной сделки, призванной ускорить и обеспечить оборот товаров и услуг. Криптовалюты не являются полноценными деньгами, а выступают как денежные суррогаты, частично выполняющие отдельные функции денег. Криптовалюты не являются чем-то необычным, а являются закономерным развитием эволюционной теории денег. Они не уйдут в прошлое, а будут оставаться вспомогательным инструментом рынка.
Ключевые слова: *криптовалюта, волатильность, цифровая валюта, A7A5 , средство платежа.*

Появившись относительно недавно криптовалюты прочно вошли в сферу торговли и финансов и в настоящее время активно используются в сфере финансов и торговли. По данным на 1 мая 2026 г., общая рыночная капитализация криптовалют составляла 2,62 трлн. $ США, что говорит о том, что криптовалюты являются важным финансовым инструментом рынка [6].

Вместе с тем, криптовалюты не являются полноценными деньгами как таковыми, хотя бы потому, что не могут выполнять все 5 функций денег. Некоторое исключение составляют официальные цифровые валюты, выпущенные центробанками стран мира. Однако, в настоящее время отношение к ним скорее не как к полноценным деньгам, а как к некой экзотике. У пользователей даже к официальным цифровым деньгам возникает много вопросов. В частности, возникают вопросы к конфиденциальности сделок (тайна сделки), а также как эти цифровые деньги могут выполнять все свои функции, присущие деньгам. Например: функции средства сбережения и накопления и др. В большинстве стран выпустивших официальные цифровые деньги введён тестовый режим их использования. Все эти факторы накладывают определённые ограничения на полноценное использование этих официальных криптовалют. Кроме того, всё ещё остаётся актуальным вопрос: что же такое криптовалюты по сути, ведь для всех очевидно, что назвать их полноценными деньгами пока нельзя, хотя бы до устранения всех вопросов их использования. Очевидно, потребуются изменения не только в банковской сфере, но и в сфере юриспруденции. Мы полагаем, что криптовалюты являются в настоящее время не полноценными деньгами, а денежными суррогатами. Они необходимы для того, чтобы исправить или устранить трудности обмена в современной экономике. Роль криптовалют, и также свободных криптовалют в частности, вполне обоснована в рамках экономической теории, если рассматривать их с точки зрения эволюционной теории, как часть бартерной сделки, древнейшей из известных человечеству.

© Вдовенко А.А., 2026

Мы полагаем, что в случае со сделками с криптовалютами мы имеем дело с двумя частями (этапами бартерного обмена). По сути, криптовалютная сделка (купля-продажа товара за криптовалюту) выступает как бартерная сделка в современной рыночной экономике. Особенно если речь идёт о свободной независимой криптовалюте. Первая часть сделки – это обмен товара на криптовалюту и вторая её часть – обмен криптовалюты на деньги установленные государством или на другой товар. Обмен криптовалюты на деньги крайне важен, поскольку подтверждает стоимость самой криптовалюты (прямое подтверждение), таким образом, сам обмен криптовалюты на деньги служит своего рода индикатором криптовалютной сделки (стоимости криптовалюты). Обмен криптовалюты на деньги также весьма показателен, в случае обмена криптовалюты на другой товар (без участия денег, установленных государством) также подтверждает стоимость самой криптовалюты, но только косвенным путём, поскольку товар имеет некую стоимость и его обмен на криптовалюту предполагает сравнение стоимостей криптовалюты и некоего товара. Поскольку все участники сделки не хотят оказаться в проигрыше, а хотят оказаться в выигрыше, то обмен возможен только тогда, когда сделка взаимовыгодна, а это предполагает сравнение стоимостей (значит, как мы полагаем, криптовалюты имеют некую стоимость, которая проявляет себя в обмене).

Ликвидность криптовалюты может быть меньше денег установленных государством или выше её. В случае, если ликвидность ниже, тогда предпочтительно её владельцу как можно быстрее обменять криптовалюту на деньги, установленные государством.

Если ликвидность выше, тогда владелец криптовалюты может получить дополнительный доход, сохраняя её. И криптовалюта даже может выступать в этом случае, в качестве источника дисконтной прибыли. Что отличает этот актив от обычной расписки или векселя.

Преимуществами в сделке часто обладает свободная криптовалюта, а не цифровые деньги центробанков. В условиях санкционного давления официальная криптовалюта центробанков может быть запрещена или сделки ограничены. Но этого не произойдёт с неофициальной криптовалютой, неофициальными деньгами). Официальные криптовалюты более устойчивы и предпочтительны в обычном, безсанкционном обороте, но в случае ограничений они обладают теми же недостатками, что и обычные деньги. Оборот официальных криптовалют может быть быстро ограничен.

Недостатками свободных криптовалют являются высокая доля рисков при обращении с ними. Их стоимость ничем не гарантируется. Кроме того, свободные криптовалюты могут содержать вредоносный код. Он может быть заложен ещё при их создании с какой-либо теневой целью. Это может быть уничтожение криптовалюты, возможность её блокировки, отслеживание владельцев по цифровому следу и т.п. Иными словами, теряется свобода, конфиденциальность, а также возможность пользоваться своей собственностью (свободной криптовалютой). Всегда есть риск потери своих средств в результате мошеннических действий. Также есть риски высокой волатильности

свободных криптовалют. Даже такая знаменитая и успешная криптовалюта как биткоин весьма волатильна. Её стоимость может резко меняться под действием различных рыночных и нерыночных факторов. Например, из истории обращения биткоина его волатильность может превышать 75% в год. Если сравнить этот показатель с фондовым индексом S&P 500, то его волатильность всего 15-20% [3]. Это говорит о том, что биткоин высоковолатилен. А высокая волатильность означает риск, в первую очередь для инвесторов. К негативным примерам можно отнести криптовалюту LUNA. В результате спекулятивных действий произошёл её крах. На пике популярности в апреле 2022 г. эта криптовалюта была в топ-10 криптовалют по капитализации. За очень непродолжительный период (буквально дни) стоимость Luna упала с 80 долларов США до менее чем 0,01 доллара, а капитализация сократилась с 40 млрд. долларов до менее 1 млрд **[7]**. Рынку в целом и инвесторам был нанесён значительный ущерб. Восстановить проект в полноценном виде так и не удалось. Виной падения курса и капитализации являлись действия рыночных спекулянтов.

Мы полагаем, что цифровая валюта в торгово-расчётных сделках представляет собой некий индикатор, позволяющий провести «бартерную» сделку. Криптовалюта в данном случае выступает как некое подтверждение факта сделки, но не расписка, а нечто большее, обладающее обменной стоимостью (посредник товарно-денежного обращения). Однако это не деньги как таковые. Это своего рода вид ценной бумаги, ценность которой может возрастать или снижаться.

Такого рода цифровые неофициальные деньги могут иметь преимущество, в сравнении с обычными деньгами, когда речь идёт о тайной сделке, если продавец и покупатель сознательно избегают публичности. Цифровые деньги могут быть обменены на деньги установленные государством не сразу после сделки, а через определённый срок, что усиливает конфиденциальность сделки. Кроме того, обмен может произойти не на одну валюту, а на ту валюту (или валюты), которая на данный момент является более предпочтительной, либо на другой товар, что гораздо удобнее, чем расписка. Кроме того, может измениться и место обналичивания. Например, обналичить криптовалюту, обменять её на официальные государственные деньги можно в другой стране. Таким образом, неофициальные криптовалюты превращаются в дополнительный финансовый инструмент рынка.

Существует 4 главных способа использования денег, которые и предопределяют выбор определённого вида валюты. Деньги используются: 1) для покупки товаров и услуг за наличные; 2) для создания резервов на будущее; 3) в контрактах с отсроченными платежами и как счётная единица. Хотя принято рассматривать эти способы применения как различные «функции» денег, в сущности, все они представляют собой всего лишь следствия основной функции денег как средства обмена и только в исключительных случаях, например, при быстром обесценении средства обмена, приобретают самостоятельность. Кроме того, они настолько взаимосвязаны, что в

действительности деньги выполняют одну функцию, выступая в качестве счётной единицы [5,с. 59-60].

Валюту делает повсеместно принимаемой, то есть действительно ликвидным активом, именно то, что её предпочитают, что её покупательная способность остаётся постоянной [5,с. 89-90]. Это в полной мере относится к цифровым активам, в частности к официальным цифровым деньгам. Курс этих криптовалют зависит от политики центробанков, выпустивших эту валюту и, как правило, стабилен. Если официальные цифровые валюты повсеместно принимаемы, вследствие того, что их выпустил центральный банк, то с неофициальными цифровыми валютами всё несколько сложнее. Покупательная способность этих видов цифровых валют сильно зависит от рыночной конъюнктуры. Следовательно, и ликвидность может сильно меняться (как мы писали выше). Это накладывает определённые ограничения на их использование в денежном обороте. Ликвидность свободных криптовалют подтверждают в процессе сделки продавец и покупатель. Их авторитет, а также готовность обменивать криптовалюту на товар и есть гарантия ликвидности самой криптовалюты, поскольку сама эта криптовалюта не имеет внутренней ценности и её истинная стоимость не подтверждена официальным органом. Кроме того, на стоимость этой криптовалюты могут оказывать влияние сторонние участники рынка – спекулянты и перекупщики. В зависимости от рыночной ситуации они могут повышать или понижать ликвидность свободной криптовалюты.

Таким образом, неофициальные криптовалюты в современной рыночной экономике выполняют роль вспомогательного денежного инструмента в товарном обороте и сфере услуг. Эти частные деньги, «цифровые валюты» не уйдут в прошлое, а останутся в торгово-финансовом обороте. Их главная, на наш взгляд, функция – способствовать дальнейшему развитию торгово-посреднических отношений. Кроме того, само существование этих криптоактивов в полной мере соответствует концепции мультивалютности торговли.

Нет никакой необходимости в слишком резком разграничении между тем, что является деньгами, и тем, что ими не является. Мы имеем дело с некоторым рядом объектов, различающихся по степени готовности их принимать (ликвидностью), которые на одном конце ряда, бесспорно, являются деньгами, а на другом незаметно переходят в объекты, которые, несомненно ими не являются [5, с. 51].

Мы полагаем, что разница между деньгами и не деньгами выражена более чётко, чем представлял себе Хайек. В современной цифровой экономике для подтверждения стоимости свободной криптовалюты её обмен на официальные деньги центробанков является первостепенным. Именно эта часть «бартерной сделки» подтверждает ценность самой криптовалюты и является определяющей. Поэтому для свободных криптовалют обмен на официальные деньги является принципиально важным. Именно этот факт обмена подтверждает, что свободная, частная криптовалюта имеет стоимость и её хотя бы частично можно считать некими «деньгами».

У самого капитализированного долларового стейблкоина Tether есть рублёвый аналог – A7A5. Именно A7A5 первым в нашей стране получил статус цифрового финансового актива (ЦФА). Теперь российские продавцы и покупатели могут использовать цифровой актив A7A5 как средство платежа для международных расчётов с иностанными партнёрами. Выпуск цифровых активов A7A5 произошёл в феврале 2025 г. в Кыргызстане, и на данный момент его капитализация превышает 41 млрд. руб.

Российские (ЦФА) это токенизированные версии реальных активов, которые выпускаются с применением технологии блокчейн. ЦФА выпускаются только через операторов, официально одобренных ЦБ России. ЦФА не используют публичные блокчейн-сети, а применяют частные блокчейны и собственные правила оцифровки активов [2]. Таким образом, этот цифровой актив можно считать активом с ограниченным оборотом.

Цифровой финансовый актив A7A5 обеспечен рублёвыми депозитами в российском банке ПСБ. По словам разработчиков, он предназначен только для целевого бизнеса.

Использование целевого ЦФА для обхода всяческих финансовых блокировок и санкций в настоящее время является предпочтительным и перспективным. Сегодня самая популярная криптовалюта для обхода санкций или некой конфиденциальной деятельности в мире – стейблкоин Tether [1].

Однако использовать эту криптовалюту для обхода антироссийских санкций различными пользователями, в т.ч. и из России стало затруднительно, поскольку законодательство в США заметно ужесточилось. Криптовалютные сделки, а также сами криптовалютные биржи теперь находятся под жёстким контролем проверяющих органов. В частности, CFTC (Комиссия по торговле товарными фьючерсами) и SEC (Комиссия по ценным бумагам и биржам) осуществляют контроль над значительной частью мирового криптовалютного рынка. В связи с этим в России возникла дополнительная потребность в собственном ЦФА. Им стал A7A5.

Общая рыночная капитализация Tether составляет около 170 млрд. долл. США [4], что делает его одним из самых привлекательных активов на финансовом рынке. Tether – это стейблкоин который вначале назывался Realcoin был создан в 2014 г. инвестором Броком Пирсом, предпринимателем Ривом Коллинзом и программистом Крейгом Селлерсом. В начале своей деятельности Tether был выпущен под гарантии доллара США в отношении 1:1, но со временем он стал обеспечиваться и другими, активами и средствами [8]. В целом, этот стейблкоин стал обеспечиваться помимо «твёрдой валюты» ещё и спекулятивными активами, что и предопределило его критику.

Вместе с положительными качествами у подобных криптоактивов есть и отрицательная сторона. У контролирующих органов периодически возникают вопросы к Tether Limited. Tether Limited подозревают в том, что размер активов не соответствует действительности и этот стейблкоин на самом деле ничем не обеспечен. Предполагается, что его обеспеченность гораздо ниже заявленной официально.

Так, комиссия по торговле товарными фьючерсами США и прокуратура Нью-Йорка расследовали деятельность Tether Limited и накладывали на неё многомиллионные штрафы за непрозрачные данные о резервах и менеджменте компании. Из-за этого компания стала публиковать регулярные отчёты о своих резервах. Однако сами по себе отчёты не являются полноценной гарантией, поэтому вопросы к кампании сохраняются.

Цифровой финансовый актив A7A5 выпущен по законодательству Кыргызстана и обеспеченный рублями в российском банке. С технической точки зрения он используется как обменный инструмент, в том числе на кыргызской бирже Grinex, и может применяться для перевода средств в USDT.

Его обороты ограничены, а популярность – локальна, а не глобальна. Повышенное внимание к этому ЦФА вызвано не масштабом, а экономическим контекстом и стремлением найти некий рабочий способ обхода всяческих блокировок [1].

Такие криптоактивы как A7A5 можно считать в некоторой степени «частным средством платежа». Оборот подобных активов носит ограниченный характер. Криптоактивы подбного вида необходимы прежде всего для продавцов и покупателей знающих друг друга. Мы полагаем, что потребность в подобных активах со временем будет только возрастать, особенно в условиях глобальной нестабильности. Однажды появившись на свет, криптовалюты не уйдут в прошлое. Потребность в них сохранится и после стабилизации ситуации на рынках, поскольку современная торговля постоянно развивается и расширяется. Всё большая часть сделок осуществляется в электронной среде, а это требует и особого электронного платёжного средства, каковыми являются криптовалюты. Конечно, они пока не заменят деньги. Их роль – заполнять отдельные ниши рынка и ускорять, упрощать международную торговлю.

Список использованных источников

1. Beincrypto Что скрывает рублевый стейблкоин A7A5 – анализ экспертов Beincrypto// [электронный ресурс] https://www.bitget.com/ru/news/detail/12560604858539
2. Анастасия Кузьмичева Рублевый стейблкоин A7A5 первым в России признан ЦФА. Что это значит// [электронный ресурс] https://www.rbc.ru/crypto/news/68db8e659a79477c04cc23d9
3. Почему криптовалюты волатильны // [электронный ресурс] /https://ibmm.ru/news/kriptoindustriya/pochemu-kriptovalyuty-volatil-ny/
4. Топ-10 децентрализованных криптостабильных монет https://www.gate.com/ru/learn/articles/top-10-decentralized-crypto-stablecoins/4205
5. Фридрих Август фон Хайек Частные деньги// – репринт, институт Национальной Модели Экономики,1996.– 2025.– С.51.
6. Цены на криптовалюты сегодня// [электронный ресурс] /https://bingx.com/ru/price
7. Что произошло с проектом Terra Luna : полный разбор для новичков // [электронный ресурс] / https: //www. binance. com / ru / square / post /17169284841257
8. Что такое Tether (USDT)?// [электронный ресурс] https://www.binance.com/ru/academy/articles/what-is-tether-usdt

Current Trends in Cryptocurrency Development As a Means of Payment

A.A. Vdovenko, Tver State University, Tver, Russia

This article examines the key issues surrounding the development of the global cryptocurrency market. Cryptocurrencies act as intermediaries in commodity-money circulation and are part of a barter transaction designed to expedite and facilitate the exchange of goods and services. Cryptocurrencies are not fully-fledged money, but rather monetary surrogates that partially fulfill certain functions of money. Cryptocurrencies are not something unusual, but rather a natural development of the evolutionary theory of money. They will not become a thing of the past, but will remain an auxiliary market tool.
Keywords: *cryptocurrency, volatility, digital currency, A7A5, means of payment.*

Об авторе:
ВДОВЕНКО Анатолий Анатольевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: A-Vdovenko@yandex.ru

About the Author:
VDOVENKO Anatoly Anatolyevich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: A-Vdovenko@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 339.137.22

Ценовые механики как элемент конкурентной стратегии маркетплейсов в условиях цифровизации розничной торговли

Д.А. Виноградов, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматриваются инструменты ценовой конкуренции маркетплейсов в условиях цифровизации розничной торговли, снижения издержек переключения пользователей между платформами, а также повышения прозрачности ценовых предложений. В работе предлагается классификация ценовых механик по характеру воздействия на стоимость товара, источнику финансирования, а также уровню персонализации. Показано, что инструменты ценовой конкуренции направлены не только на краткосрочное стимулирование спроса, но и ориентированы на формирование долгосрочного ценностного предложения, удержание пользователей, управление частотностью заказов, а также вовлечение клиентов в различные сервисы экосистемы маркетплейса.

Ключевые слова: *маркетплейс, платформенная экономика, электронная коммерция, ценовая конкуренция, ценовое предложение, ценовые механики, алгоритмическое ценообразование.*

Введение. Цифровизация розничной торговли обуславливает трансформацию бизнес-моделей и сопровождается активным развитием платформенной экономики. В условиях подобного развития маркетплейсы становятся доминирующим каналом электронной коммерции, представляя собой двусторонние цифровые платформы, обеспечивающие взаимодействие покупателей и продавцов и интегрирующие в единую экосистему инструменты поиска, выбора, приобретения и доставки товаров [1].

Современная рыночная конъюнктура характеризуется фазой консолидации, что выражается в обеспечении двумя крупнейшими маркетплейсам в России, такими как Ozon и Wildberries, до 60% от совокупного оборота электронной коммерции [2]. Отраслевая специфика платформ, выражающаяся в возможности оперативного сравнения пользователем ассортиментного предложения одновременно на нескольких площадках, высокой доли пересекающегося товарного предложения, а также сопоставимости пользовательского опыта и логистических параметров, формирует низкие издержки переключения клиента между площадками. В данных условиях актуализируется потребность не просто в обеспечении конкурентоспособной цены на селективно отобранные группы товаров, релевантные для целевых пользовательских когорт, но и в выстраивании устойчивого ценностного предложения для удержания клиентов. Одновременно специфика платформенной модели, включая разнородность ассортимента, децентрализованный характер ценообразования, обусловленный зависимостью от ценовых решений продавцов, а также сложную структуру комиссий, предопределяет необходимость разработки и применения комплексных и гибких ценовых механизмов.

© Виноградов Д.А., 2026

Дополнительным фактором, стимулирующим маркетплейсы к совершенствованию ценовых механик и расширению вариативности применяемого инструментария, становится агрегация и интерпретация больших массивов данных о пользовательском поведении, истории покупок и предпочтениях. Накопление базы знаний о клиентах позволяет формировать персонализированные ценовые предложения, адаптированные к характеристикам спроса.

В условиях усложнения конкурентной среды и одновременного расширения вариативности механик, применяемых маркетплейсами, возникает потребность системного осмысления платформенных ценовых инструментов. В связи с этим целью настоящей статьи является систематизация и классификация ценовых механик маркетплейсов, а также анализ их роли в формировании конкурентоспособного ценового предложения.

Теоретические подходы к исследованию ценовых инструментов маркетплейсов. Специфика формирования ценового предложения в рамках платформенной экономики предполагает необходимость разграничения ряда взаимосвязанных понятий, включая ценообразование, инструменты управления ценой, ценовые механики и ценовое предложение. Принципиальность подобного разграничения обусловлена тем, что итоговая цена для пользователя на маркетплейсе формируется не только как результат самостоятельного ценового решения продавца, но и как следствие применения платформой совокупности правил, алгоритмов, промо-инструментов, механизмов лояльности, а также внешних финансовых сервисов. В результате ценовое предложение маркетплейса приобретает многоуровневый характер, а его анализ требует учета как непосредственно ценовых, так и поведенческих, сервисных и институциональных факторов.

Ценообразование в общем виде может быть определено как процесс формирования цены товара или услуги с учетом издержек, спроса, конкурентной среды, воспринимаемой ценности товара для потребителя и стратегических целей компании. В отличие от традиционной торговли, где данный процесс преимущественно сосредоточен внутри одной организации, одновременно управляющей ассортиментом, закупкой, наценкой и финальным предложением, платформенная модель ценообразования носит распределенный и децентрализованный характер. В частности, продавец устанавливает базовую цену товара, в то время как платформа применяет к ней ряд правил и инструментов, влияющих как на итоговую цену продажи, так и на более широкое ценовое предложение для клиента. Таким образом, платформа реализует координационную функцию, синхронизируя взаимодействие различных групп участников с учетом распределения выгод, издержек и стимулов между сторонами рынка [3]. Аналогичная логика представлена в исследованиях стратегий многосторонних платформ, в рамках которых особое внимание уделяется потребности одновременного привлечения, вовлечения и удержания различных групп пользователей, а также обеспечения баланса экономических интересов [4]. С точки зрения маркетплейса подобная

взаимозависимость означает, что ценовая политика должна выступать средством согласования интересов платформенной экосистемы, продавцов и покупателей.

Под инструментами управления ценой в рамках данной статьи понимается совокупность средств прямого воздействия площадки на базовую цену, устанавливаемую продавцом на конкретный товар и транслируемую покупателю. В практической плоскости речь идет о селективных и динамических механизмах изменения цены товара, основанных на алгоритмах, аналитических моделях и правилах. Базовая цена может устанавливаться продавцом, однако маркетплейс способен корректировать итоговую цену продажи за счет механизмов субсидирования, компенсации или соинвестирования. Результатом становится промежуточное ценовое предложение, к которому в дальнейшем могут применяться дополнительные ценовые механики, формирующие итоговую стоимость заказа для пользователя. Помимо селективности и возможности непосредственного влияния на транслируемую пользователю цену, развитие динамического ценообразование актуализируется в связи с необходимостью учета конкурентных цен, истории покупок, пользовательского поведения, региональных и операционных факторов для максимизации экономической эффективности маркетплейса [5]. Распространение динамического ценообразования объясняется ростом доступности данных, снижением технологических издержек для корректирования цен, а также развитием инструментов поддержки принятия управленческих решений [6].

В отличие от инструментов управления ценой, ценовые механики, как правило, обладают менее селективным характером и воздействуют не только на фактическую стоимость покупки, но и на восприятие экономической выгодности предложения пользователем. К числу подобных механик относятся промокоды, инструменты лояльности, кешбэк, бонусные программы, скидки за использование отдельных способов оплаты и иные формы стимулирования спроса. Ценовые механики выполняют не только тактическую, но и стратегическую функцию. На тактическом уровне они позволяют стимулировать спрос, повышать конверсию, перераспределять продажи между товарами и категориями и управлять краткосрочным оборотом. На стратегическом уровне подобные инструменты формируют ценовое позиционирование площадки, поддерживают лояльность пользователей, частотность покупок и восприятие маркетплейса как выгодного канала приобретения товаров. Вместе с тем чрезмерная зависимость от подобных инструментов может приводить к снижению долгосрочной эффективности, а также росту чувствительности пользователей к системе механик, обеспечивающих скидку [7].

Применение маркетплейсами ценовых механик, предполагающих получение клиентом как краткосрочной, так и долгосрочной выгоды, в том числе в целях удержания пользователей и стимулирования частотности заказов, делает целесообразным использование применительно к платформам категории

ценового предложения. Под ценовым предложением понимается совокупность итоговой цены товара для пользователя, долгосрочных стимулов и условий совершения покупки, включая скидки, промокоды, бонусы, кешбэк, стоимость доставки, условия возврата, рассрочку, вариативность способов оплаты, мотивацию к применению отдельных платежных инструментов и иные факторы, влияющие на воспринимаемую выгоду взаимодействия с платформой. Подобная логика соотносится с концепцией воспринимаемой ценности, согласно которой потребитель оценивает предложение через сопоставление совокупности приобретаемых выгод и понесенных затрат [8]. Таким образом, ценовая конкурентоспособность маркетплейса определяется не только способностью обеспечить минимальную цену на товар в момент совершения заказа, но и тем, насколько выгодным, удобным и предсказуемым воспринимается весь цикл взаимодействия пользователя с платформой – от выбора и оплаты товара до его получения, возврата и последующих покупок.

Классификация ценовых механик и инструментов ценового предложения маркетплейсов. Для систематизации инструментов, применяемых маркетплейсами при формировании конкурентоспособного ценового предложения, могут применяться три ключевых классификационных признака, а именно характер воздействия, источник финансирования и уровень персонализации. Подобный подход к классификации направлен на рассмотрение ценовых инструментов не как совокупности разрозненных промо-механик, а как многоуровневой системы воздействия, в рамках которой различные инструменты отличаются по степени влияния на цену, уровню распределения экономической нагрузки, горизонту эффекта на пользователя, а также роли в конкурентной стратегии платформы.

По характеру воздействия могут быть выделены три уровня инструментов и механик. Первый уровень формируют инструменты управления базовой ценой, непосредственно влияющие на транслируемую пользователю цену конкретного товара. К подобным инструментам относятся динамическое ценообразование, механики субсидирования и ценового соинвестирования, позволяющие платформе селективно корректировать ценовое предложение по отдельным товарным позициям. Второй уровень образуют ценовые механики, воздействующие на итоговую стоимость заказа или отдельной покупки через промокоды, скидки, акции и иные инструменты краткосрочного стимулирования спроса. Особенностью данного уровня является менее селективный и более массовый характер воздействия по сравнению с алгоритмическими, основанными на правилах инструментами управления ценой. Третий уровень представлен инструментами ценового предложения, ключевая задача которых выражается не в однократном снижении размера платежа пользователя при оформлении заказа, а в формировании долгосрочной воспринимаемой выгоды взаимодействия с платформой за счет кешбэка, бонусов, программ лояльности, рассрочки, специальных условий оплаты, сервисных преимуществ и иных элементов клиентского предложения.

По характеру финансирования инструменты могут разделяться на финансируемые маркетплейсом, сторонними, связанным с маркетплейсом сервисами (например, финансовыми организациями, часто формирующими вместе с площадками единую экосистему), внешними партнерами, а также смешанные модели, предполагающие распределение затрат между несколькими участниками. Данный параметр классификации является ключевым при оценке экономической эффективности, поскольку одинаковая для пользователя ценовая выгода может иметь различное влияние на маржинальность платформы в зависимости от того, кто несет соответствующие расходы. Например, скидка, предоставленная продавцом, оказывает влияние на экономику селлера и позволяет маркетплейсу улучшать конкурентоспособность ценового предложения товара при минимальном эффекте на экономическую эффективность. В свою очередь, банковские акции и финансовые кешбэк-механики позволяют, с одной стороны, улучшать ценовое предложение без усиления нагрузки на маркетинговый бюджет маркетплейса за счет перераспределения источников финансирования, а с другой – интегрировать клиентов маркетплейса в экосистему платформы, стимулируя развитие более маржинальных направлений бизнеса и обеспечивая рост долгосрочных метрик за пределами основного бизнес-контура.

По уровню персонализации инструменты ценового воздействия могут быть разделены на массовые, сегментные и индивидуальные. Массовые предложения, ориентированные на широкую аудиторию, могут применяться для формирования восприятия ценовой доступности платформы, а также усиления позиционирования маркетплейса как выгодного канала совершения покупок. Сегментные инструменты позволяют осуществлять более точечное воздействие на отдельные пользовательские когорты, товарные категории, регионы или сценария потребления с целью повышения эффективности решения частных операционных задач, включая реактивацию оттока пользователей, перераспределение спроса между категориями, а также усиление присутствия платформы в отдельных географических или товарных сегментах. Индивидуальные предложения, формируемые на основе анализа поведенческих данных пользователей истории транзакций, вероятности конверсии, а также чувствительности к цене, обеспечивают максимальную точность при воздействии на спрос. Вместе с тем их реализация требует развитой инфраструктуры обработки данных, а также корректной агрегации и интерпретации массивов информации о пользовательских событиях для построения селективных алгоритмических моделей, основанных на совокупности правил и предиктивных зависимостей для наиболее эффективной оптимизации ценового предложения.

Особенностью ключевых инструментов управления ценой, формирующих первый уровень воздействия на базовую цену, является интеграция в алгоритмическую логику ценообразования параметров анализа цен конкурентов, ценового индекса, эластичности спроса, категорийной значимости товара, исторических продаж, качества карточки, доступности

остатков и параметров юнит-экономики. Подобная специфика позволяет платформе управлять ценовой конкурентоспособностью не на уровне всей корзины, товарной категории, продавца или пользовательского сегмента, а на уровне конкретной товарной позиции. К числу подобных инструментов первого уровня воздействия относится динамическое ценообразование, позволяющее площадке оперативно реагировать на изменения конкурентных цен, сезонность, региональные различия спроса, логистические параметры и поведенческие характеристики пользователей. Вторым ключевым инструментом управления ценой, также основанным на системе заданных правил и алгоритмов, является механизм совместного ценового инвестирования. Сущность ценового соинвестирования заключается в селективном предоставлении маркетплейсом динамической скидки к цене, устанавливаемой продавцом, с целью формирования конкурентоспособного предложения на ограниченный перечень товаров при условии последующей компенсации разницы продавцу в форме конвертируемых в денежные средства бонусных начислений. Двусторонний характер данного механизма выражается в применении системы аналитических критериев отбора товаров, среди которых ключевое значение имеет ценовой индекс, отражающий соотношение цены товара на платформе с агрегированным уровнем цен на сопоставимые товары на других площадках. Чем ниже значение данного индекса, тем выше вероятность применения платформой дополнительного ценового стимулирования для обеспечения ценового лидерства применительно к конкретной товарной позиции. Таким образом, механизм, в отличие от динамического ценообразования, выполняет не только функцию прямого снижения цены, но и выступает инструментом стимулирования продавца к синхронизации с платформой ценовой и ассортиментной стратегии.

Второй уровень воздействия формируют ценовые механики, ориентированные на изменение итоговой стоимости покупки или заказа. К числу подобных механик относятся промокоды, скидки, акции, купоны и иные инструменты краткосрочного ценового стимулирования. Ключевое преимущество инструментов второго уровня воздействия заключается в высокой прозрачности эффекта для пользователя, а также в возможности одновременного использования коммуникационных инструментов, усиливающих восприятие выгоды. Подобные механики демонстрируют наибольшую эффективность при решении задач привлечения новых пользователей, повышения конверсии в заказ, стимулирования спроса в категориях с высокой ценовой чувствительностью, а также поддержки сезонных кампаний. Одновременно с этим применение данных инструментов сопряжено с рядом ограничений, связанных с барьерами для точного управления экономической эффективности в условиях различий в маржинальности товарных категорий. Помимо роста нагрузки на финансовую эффективность платформы, дополнительным риском является формирование у пользователей устойчивых ожиданий регулярного ценового стимулирования, что снижает воспринимаемую ценность базового предложения. Подобная

ситуация может приводить к синхронизации покупательского поведения с графиком проведения промо-кампаний, когда спрос концентрируется в периоды акций, снижая при этом эффективность продаж вне промо-активностей.

Третий уровень воздействия формируют инструменты ценового предложения, влияющие преимущественно на воспринимаемую выгоду, формирование лояльности, обеспечение долгосрочной ценности и устойчивости взаимодействия пользователя с платформой. К механикам данной группы относятся программы лояльности, включая инструменты кешбэка, бонусных баллов, а также персонализированных предложений, накопительные статусы, подписочные модели, специальные условия доставки, рассрочка, BNPL-сервисы, скидки или преимущества за использование определенных способов оплаты, а также партнерские финансовые предложения. В отличие от ценовых механик, данные инструменты не всегда уменьшают текущий платеж пользователя в момент покупки. Их эффект может быть отложенным, накопительным или связанным с будущими транзакциями, что делает их менее осязаемыми с точки зрения немедленного снижения цены, но более значимыми для удержания и повышения частотности заказов.

Различия в механизме и характере воздействия, источниках финансирования, целевых метриках и задачах, решаемых при применении различных инструментов, обусловливает стремление маркетплейсов к их комбинированию в рамках единой ценовой стратегии. В практической деятельности подобное синтезировании может выражаться в одновременном снижении цены на отдельный товар в дополнение к скидке продавца при сочетании действия акций лояльности, механик кешбэка и рассрочки. Подобная комбинация способна усилить воспринимаемую выгоду, а также улучшить ценовую конкуренцию маркетплейса. С другой стороны, избыточное наложение ценовых инструментов связано с рисками усиления нагрузки на маржинальность, усложнения атрибуции эффектов, а также снижения прозрачности экономики заказа. В связи с этим ключевой задачей маркетплейса становится формирование сбалансированной системы механик, учитывающей уровни воздействия на ценовое предложение, стратегические фокусы развития, источники финансирования, а также ожидаемые эффекты для бизнес-метрик.

Заключение. Цифровизация розничной торговли и развитие платформенной экономики, связанные с повышением ценовой прозрачности, снижением издержек переключения пользователей, а также складыванием децентрализованной системы ценообразования, обусловили формирование в маркетплейсах многоуровневой системы ценообразования, включающей базовую цену продавца, алгоритмические инструменты стимулирования, ценовые механики, а также долгосрочные стимулы взаимодействия с платформой. В условиях текущей рыночной конъюнктуры ценовая конкурентоспособность маркетплейса определяется не только способностью обеспечить минимальную цену на отдельный товар, но и умением формировать устойчивое восприятие выгоды, удобства и предсказуемости покупки.

Классификация ценовых механик, а также инструментов управления ценой по характеру воздействия, источнику финансирования и уровню персонализации позволяет рассматривать элементы ценовой стратегии как единую систему, в рамках которой инструменты управления ценой обеспечивают селективное влияние на избранные товарные позиции, ценовые механики стимулируют краткосрочный спрос и формирование имиджа площадки, а инструменты ценового предложения поддерживают удержание и вовлечение клиентов в экосистему лояльности. Наиболее эффективное применение подобных инструментов требует развития инструментов агрегирования и интерпретации пользовательской информации, учета ценового индекса, эластичности спроса, маржинальности категорий, поведения пользователей, источников финансирования и ожидаемого влияния на бизнес-метрики.

Несмотря на сочетание различных видов ценовых механик, избыточное использование промо-инструментов способно снижать долгосрочную эффективность ценовой политики, усиливать чувствительность пользователей к скидкам и ухудшать экономику платформы. Таким образом, повышение конкурентоспособности маркетплейса зависит от способности применять и адаптировать сбалансированный, аналитически обоснованный и персонализированный набор механики в зависимости от операционных задач платформы.

Список использованных источников

1. Баланова, М. М. Платформенная экономика как ядро цифровой экономики: обзор научных школ и ранжирования ее субъектов / М. М. Баланова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2021. – № 7(201). – С. 19-31. – DOI 10.46554/1993-0453-2021-7-201-19-31. – EDN CQGHDF.
2. Ozon объявляет финансовые результаты за третий квартал 2025 года // Ozon. 2025. URL: https://ir.ozon.com/ru/sth/ozon-obyavlyaet-finansovye-rezultaty-za-tretiy-kvartal-2025-goda-cca86902 (дата обращения: 08.03.2026).
3. Rochet, J.-C. Platform Competition in Two-Sided Markets / J.-C. Rochet, J. Tirole // Journal of the European Economic Association. – 2003. – Vol. 1, № 4. – P. 990-1029.
4. Eisenmann, T. Strategies for Two-Sided Markets / T. Eisenmann, G. Parker, M. W. Van Alstyne // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84, № 10. – P. 92-101.
5. Elmaghraby, W. Dynamic Pricing in the Presence of Inventory Considerations: Research Overview, Current Practices, and Future Directions / W. Elmaghraby, P. Keskinocak // Management Science. – 2003. – Vol. 49, № 10. – P. 1287-1309.
6. Kopalle, P. K. Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions / P. K. Kopalle, K. Pauwels, L. Y. Akella, M. Gangwar // Journal of Retailing. – 2023. – Vol. 99, № 4. – P. 580-593.
7. Varian, H. R. Price Discrimination / H. R. Varian // Handbook of Industrial Organization. Vol. 1 / ed. by R. Schmalensee, R. D. Willig. – Amsterdam: Elsevier, 1989. – P. 597-654.
8. Zeithaml, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence / V. A. Zeithaml // Journal of Marketing. – 1988. – Vol. 52, № 3. – P. 2-22.

Price mechanics as an element of marketplaces competitive strategy in the context of market trade digitalization

D.A. Vinogradov, Tver State University, Tver, Russia

This article examines the price competition tools used by marketplaces in the context of retail digitalization, reducing user-switching costs between platforms, and increasing price transparency. The paper proposes a classification of pricing mechanisms based on their impact on product prices, funding source, and level of personalization. It demonstrates that price competition tools are aimed not only at short-term demand stimulation but also at developing a long-term value proposition, user retention, managing order frequency, and engaging customers in various services within the marketplace ecosystem.

Keywords: *marketplace, platform economy, e-commerce, price competition, price offer, pricing mechanics, algorithmic pricing.*

Об авторе:

ВИНОГРАДОВ Даниил Алексеевич – аспирант 1 года обучения направления подготовки 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь, Россия, e-mail: dvinograd2001@gmail.com.

About the Author:

VINOGRADOV Daniil Alekseevich – first-year postgraduate student in the specialty 5.2.3 "Regional and Sectoral Economics", Tver State University, Tver, Russia. E-mail: dvinograd2001@gmail.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 352

Реформирование организационных основ местного самоуправления в РФ

Вишнякова М.И., Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматриваются организационные основы реформирования местного самоуправления в связи с принятием нового федерального закона о местном самоуправлении от 20.03.2025 N 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти". Сторонники глобализации предлагают решение проблем МСУ в РФ через использование одноуровневой модели МСУ.

Ключевые слова: *местное самоуправление, муниципальный округ, городской округ, единая система публичной власти.*

Поправки, внесенные в Конституцию РФ в 2020 году, повлекли за собой значительные изменения в единой системе публичной власти.

Изначально поправки предполагались как точечные, не влекущие за собой серьезного реформирования основ государственного и муниципального управления в Российской Федерации, но, в конечном итоге привели к масштабным действиям на всех уровнях власти и к перераспределению полномочий по уровням власти.

Инициированные Президентом страны В.В. Путиным масштабные изменения российской Конституции затронули не только верхние этажи власти, но и нижние, то есть местное самоуправление (МСУ).

Явно выраженный государственный интерес в плане укрупнения муниципальных образований и трансформации в одноуровневую систему местного самоуправления выразился в разнообразии мнений прогрессивных представителей власти в субъектах РФ и муниципальных образованиях.

Сторонники такой глобализации (сторонники одноуровневой модели местного самоуправления) видят в подобных преобразованиях возможность улучшения эффективности муниципального управления и получения значительной экономии бюджетных средств за счет сокращения числа муниципальных служащих и депутатов и соответственно расходов на содержание таких органов местной власти. Однако, здесь следует учитывать опыт развитых европейских стран с эффективной системой местного самоуправления, где такие преобразования с территориальной организацией местной власти уже проводились, и опыт свидетельствует о том, что укрупнения дают достаточно малый и недолговременный экономический эффект, и, помимо этого, создают существенные сложности для *участия жителей* преобразованных муниципальных образований в местном самоуправлении и доступности получения ими муниципальных услуг.

Приверженцы двухуровневой модели МСУ говорят об опасности исчезновения местного самоуправления как такового при переходе к

© Вишнякова М.И., 2026

одноуровневой модели, поскольку поселенческий уровень это и есть подлинное местное самоуправление и именно на таких (поселенческих) территориях есть возможность реализовать принцип территориальной и временной доступности органов местного самоуправления населению. Укрупнение же территорий может постепенно привести к окончательному огосударствлению местного самоуправления.

Здесь следует помнить о том, что главной особенностью местного самоуправления является то, что оно является не только формой властного управления территорией, но и формой *самоорганизации* жителей, той важной ступени, без которой не наступит самоуправление.

Итак, 20.03.25 Президентом Путиным В.В. был подписан новый базовый закон о местном самоуправлении.

Инициатива была внесена в нижнюю палату еще в декабре 2021 г. депутатом Павлом Крашенинниковым и сенатором Андреем Клишасом.

Крашенинников изначально заявил о том, что новый, ФЗ-33, «устраняет правовой хаос прежнего регулирования»[3], поскольку в 131-ФЗ вносились поправки более 300 раз и он в конечном счете стал напоминать «лоскутное одеяло».

В Новом законе были учтены разные рекомендации и теперь, в настоящее время, Закон наделяет регионы правом самостоятельно выбирать модель муниципального управления – одноуровневую или двухуровневую, то есть обозначены следующие подходы:

- переход на одноуровневую систему, при которой муниципальные районы упраздняются, а управление передается на уровень сформированных городских округов и муниципальных округов;
- сохраняется двухуровневая модель с муниципальными районами и входящими в их состав сельскими и городскими поселениями, но только в том случае если она доказала свою эффективность.

До конца 2026 года органам государственной власти субъектов РФ необходимо принять соответствующие региональные законы, регулирующие вопросы организации местного самоуправления.

Конечно, при таком подходе, должна, в обязательном порядке, учитываться вся специфика территориальной организации местного самоуправления, что позволит регионам самостоятельно определять подходящую и удобную систему управления. Но, такой подход таит в себе и определенные опасности из-за отсутствия единого стандарта, что может повлечь за собой рассогласованность действий в разных муниципалитетах в разных частях страны.

По данным Комитета Государственной Думы по государственному строительству и законодательству на 1.12.24 года 20 субъектов РФ уже полностью перешли на одноуровневую модель, 51 регион находится в процессе перехода. Еще 15 субъектов РФ выражают желание сохранить двухуровневую модель. К таковым относятся Воронежская, Курская, Ростовская области,

Ненецкий АО, Адыгея, Калмыкия, КБР, Ингушетия, Алания, Башкирия, Татарстан, ХМАО, Тува, Еврейская АО, Якутия.

Как видно, двухуровневую модель стремятся в основном сохранить регионы, отличающиеся историческими, национальными и культурными особенностями для сохранения своей самобытности и подлинной уникальности.

Что касается Тверского региона, то область уже завершила процесс преобразования в одноуровневую систему МСУ с формированием городских округов и муниципальных округов, *начавшегося в области еще в 2014 году* с преобразования Весьегонского муниципального района в Весьегонский муниципальный округ.

Завершился же процесс преобразований принятием на заседании Законодательного собрания Тверской области регионального закона «О преобразовании муниципальных образований Тверской области путем объединения Торжокского муниципального округа Тверской области и городского округа город Торжок Тверской области с наделением вновь образованного муниципального образования статусом муниципального округа и внесении изменений в отдельные законы Тверской области» 28 ноября 2025 № 12-ЗО [2].

Активное реформирование муниципального уровня и выбор такой одноуровневой модели, по мнению Тверских законодателей, направлены на оптимизацию территориальной организации местного самоуправления в Тверской области, повышение эффективности управления, сокращение управленческого аппарата и соответственно затрат на его содержание, создание новой надежной доходной базы бюджета, повышение инвестиционного потенциала, развитие хозяйственной, коммунальной и социальной инфраструктуры, налаживанию конструктивного диалога между региональной и муниципальной властью.

Следует обратить внимание и на то, что весьма существенное изменение в РФ касается распределения полномочий между субъектом РФ и муниципалитетом.

В сравнении с предыдущим законодательством изменился принцип определения полномочий местного самоуправления. Принцип закрепленных и неотчуждаемых полномочий по реализации вопросов местного значения заменен на принцип возможности региональной власти изъять необходимые полномочия с муниципального уровня на региональный по своему усмотрению.

В частности, обозначено следующее:

- Обязательные муниципальные полномочия – являются муниципальными и включают в себя составление бюджета, принятие устава муниципального образования и другие вопросы, закрепленные в Конституции РФ.
- Полномочия, передаваемые от муниципалитета региону – например, организация электро-, тепло-, газо– и водоснабжения, предоставление жилья малоимущим гражданам.

- Полномочия, передаваемые от региона муниципалитету – например, организация транспортного обслуживания, развитие коммунальной инфраструктуры.

Что это на самом, элемент централизации полномочий или относительная свобода региона в перераспределении функций между уровнями власти, повысит ли это эффективность управления – все это будет выявлено в ближайшее время, в период реализации нового закона о местном самоуправлении.

Думается, что все-таки, несмотря на не всегда конструктивную критику таких преобразований, сделан значительный шаг вперед в плане понимания местного самоуправления как сервисного института, встроенного в единую систему публичной власти страны (а не только просто уровня власти), поскольку произошло уточнение и изменение некоторой терминологии и определений. В новом законе, во-первых, в определении местного самоуправления говорится о форме *самоорганизации* населения, [1] (а не о форме осуществления населением своей власти) и, во-вторых, введен новый термин *«вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения»* вместо «вопросы местного значения».

Новые термины в большей степени отражают природу местного самоуправления, которая должна определяться динамической составляющей, стимулирующей население местных сообществ на активные действия по благоустройству среды непосредственного жизнеобитания.

Однозначно, двухуровневая модель МСУ в большинстве случаях сложна в исполнении прежде всего в плане освоения финансовых поступлений из вышестоящих бюджетов. Такие поступления представляют собой длительную процедуру и не всегда прозрачную, что несомненно оказывает влияние на сроках реализации госпрограмм и нацпроектов. Да и не всегда для такого освоения на местах присутствуют квалифицированные кадры, способные реализовать все в реалиях достаточно эффективно.

Одноуровневая модель должна исправить такое положение дел при активном содействии и действенной помощи региональной власти сформированным укрупненным обновленным муниципалитетам.

Кроме того, должна также измениться ответственность муниципальной власти перед населением.

И, сама новая модель предполагает также, в соответствии с новым законом, усиление ответственности муниципальной власти перед региональной, перед руководителем региона за реализацию полномочий.

Помощь со стороны государства муниципалитетам должна быть однозначно, но она должна *быть адресной*, чтобы не консервировать районы бедственного положения и не лишать их стимулов к развитию. Муниципалитеты должны уметь развиваться самостоятельно в разных сферах – и в экономике, и в финансах, и в благоустройстве, и в улучшении качества предоставляемых населению услуг.

Доступность власти населению, о которой так много говорят сейчас, должна быть сохранена прежде всего формированием территориальных отделов управления подведомственной территорией и реализацией института старост, для того чтобы все обращения населения были учтены и выполнены своевременно и в полном объеме.

Не следует забывать и об активизации деятельности населения и развитии территориального общественного самоуправления.

Иждивенческие настроения населения, так стойко укоренившиеся в нашем сознании, должны постепенно заменяться на формирование и реализацию доступных и действенных средств организации и деятельности населения на проживаемой территории с демонстрацией очевидных преимуществ от организации такой деятельности

Список использованных источников

1.Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти". С.1.

2.Закон ТО № 12-ЗО «О преобразовании МОТО путем объединения Торжокского муниципального округа и городского округа город Торжок Тверской области с наделением вновь образованного муниципального образования статусом муниципального округа и внесении изменений в отдельные законы ТО»

3.Статья «Что поправки в Конституцию меняют в судьбе местного самоуправления» С.2. https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/01/24/821369-popravki-v-konstitutsiyu?from=copy_text

4.Статья https://www.kommersant.ru/doc/7588130

Reforming the organizational foundations of local self-government in the Russian Federation

M.I. Vishnyakova, Tver State University, Tver Russian Federation

The organizational foundations of the reform of local self-government are of interest in connection with the adoption of the new Federal Law No. 33-FZ dated 03/20/2025 "On the general principles of organizing local Self-government in the unified System of Public Authority." Proponents of globalization propose a solution to the problems of local self-government in the Russian Federation through the use of a single-level model of local self-government.

Keywords: *local government, municipal district, urban district, unified system of public authority.*

Об авторе:

ВИШНЯКОВА Марина Ивановна – старший преподаватель кафедры государственного управления Тверского государственного университета, Тверь, Россия, e-mail: morskaya1965@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 336.71

Дистанционные каналы банковского обслуживания: формы и возможности

О.С. Гуляева, Н.Н. Мизюкова, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматриваются основные формы и возможности дистанционного банковского обслуживания (ДБО), реализуемые ПАО «Сбербанк России». Анализируются функциональные возможности web– и мобильных версий сервиса «Сбербанк Онлайн», приложения «СберKids», платформы «СберБизнес», SMS-банка, банкоматов и контакт-центра. Особое внимание уделено уникальным цифровым инструментам, повышающим доступность и удобство финансовых услуг для различных категорий клиентов.
Ключевые слова: *дистанционное банковское обслуживание, Сбербанк Онлайн, СберБизнес, СберKids, SMS-банк, мобильный банкинг, цифровая трансформация, цифровые каналы, Интернет-банкинг.*

Современный этап развития банковского сектора характеризуется стремительной цифровизацией и переходом значительной части операций в удаленный формат. Дистанционное банковское обслуживание перестало быть просто дополнительным каналом, превратившись в ключевой элемент стратегии крупнейших финансовых институтов. ПАО «Сбербанк России» как лидер российского банковского рынка демонстрирует системный подход к развитию ДБО, предлагая клиентам широкий спектр цифровых решений.

Дистанционное банковское облуживание в Сбербанке представляет собой сервис «Сбербанк Онлайн» в web– и мобильном формате для частных клиентов, приложение «СберKids» для детей до 14 лет, сервис «СберБизнес» в web– и мобильном формате для корпоративных клиентов, SMS-банк, обслуживание через банкоматы и контакт-центры кредитной организации (рис. 1) [1, 4, 5].

На официальном сайте банка можно найти информацию об условиях предоставления услуг дистанционного обслуживания, сборник тарифов, а также советы по безопасному использованию интернет- и мобильного банкинга.

Для успешной работы и повышении лояльности клиентов, в Сбербанке есть служба контакт-центра, которая представляет собой специализированный отдел, занимающийся разрешением сложных ситуаций, возникших у клиентов банка в процессе получения банковских услуг. По результатам консалтинговой компании Frank RG в исследовании «Контакт-центры банков 2024», посвященном работе дистанционных каналов банков при обслуживании физических лиц, Сбербанк стал лидером сразу в трёх номинациях: «Лучший банковский контакт-центр», «Самый эффективный банковский контакт-центр», «Самый высокий уровень автоматизации консультирования по телефону».

© Гуляева О.С., Мизюкова Н.Н., 2026

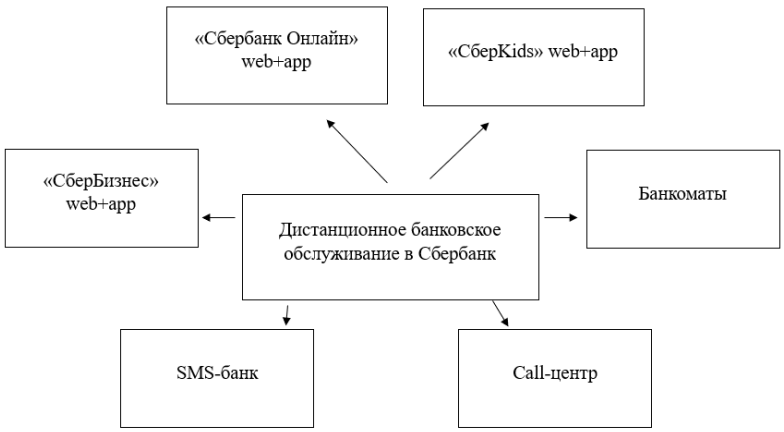


Рис. 1. Виды дистанционного банковского обслуживания ПАО «Сбербанк»
Источник: составлено автором по данным: [1, 4, 5].

ПАО «Сбербанк», как ключевой игрок российского банковского рынка, располагает разветвленной сетью самообслуживания, насчитывающей свыше 70 тысяч устройств (банкоматов и терминалов) [2]. Современные банкоматы Сбербанка трансформируются в многофункциональные мини-офисы. Помимо традиционных операций (снятие наличных, оплата товаров и услуг, переводы), они позволяют открывать вклады. Внедрение бесконтактных технологий (оплата через телефоны и смарт-часы) сокращает время обслуживания и минимизирует контакты с поверхностью устройств. Клиенты могут найти ближайший банкомат через мобильное приложение или интернет-банк.

SMS-банк предоставляет возможность совершать операции с помощью текстовых команд. Этот канал особенно востребован у клиентов, не имеющих доступа к мобильному приложению или интернет-банку. Функционал включает:

- оплату сотовой связи;
- переводы между своими счетами и другим лицам по номеру карты;
- просмотр баланса и выписки по карте.

Кроме того, SMS-информирование уведомляет клиентов об активации/блокировке карты, операциях по счетам и персональных предложениях банка.

Сервис «Сбербанк Онлайн» в web- и мобильном формате на сегодняшний день являются по своему функционалу почти идентичными сервисами, но отличаются формой доступа к этим услугам. Через сайт «Сбербанк Онлайн» можно получить доступ к банковским операциям через браузер на компьютере или на смартфоне. Чтобы воспользоваться банковскими услугами с помощью мобильного приложения «Сбербанк Онлайн», его потребуется изначально установить на смартфон с помощью площадок для скачиваний приложений App Store или RuStore.

Еще одним отличием мобильного приложения от интернет-сайта является возможность быстрого входа с помощью встроенных функций смартфона (сканирование отпечатка пальца TouchID или лица камерой с функцией FaceID). В свою очередь вход в личный кабинет через web-сайт компьютера

осуществляется через ввод логина/номера телефона и пароля, по номеру карту с смс-подтверждение, а также по QR-коду, Push-коду и обычному 5-значному коду, который является новым способом.

В мобильном приложении «Сбербанк Онлайн» можно настроить интерфейс под свои потребности: убрать лишние блоки и переместить наиболее востребованные на видное место. Также можно скрыть счета и карты, которыми клиент не пользуется.

Пользователям «Сбербанк Онлайн» через web-сайт и мобильное приложение доступен стандартный набор функций, который предоставляет любой банк, таких как управление счетами, оплата кредита, открытие вклада, переводы денежных средств в пользу других лиц, просмотр баланса и истории операций, анализ расходов доходов, оплата распространенных услуг (ЖКХ, телефон, ТВ и интернет, налоги, штрафы, ГИБДД) и др.

Самыми интересными и уникальными возможностями мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» являются бесконтактная оплата и оплата по QR-коду, создание целей (например, накопить на отдых, 100 000 рублей), заказ кредитной истории, назначение карты, на которую будут приходить переводы, открытие обезличенных металлических счетов, использование виртуального ассистента и другие. С помощью виртуального ассистента клиенты могут получить справочную информацию об услугах Сбербанка и иных общедоступных сведений, переводить денежные средства другому клиенту Сбербанка по номеру телефона, осуществлять онлайн бронирование услуг сторонних организаций по поручение от имени пользователя и др.

Для детей до 14 лет Сбербанк специально разработал отдельное приложение «СберKids», которое помогает детям осваивать основы финансовой грамотности через увлекательный и интерактивный формат.

В данном приложение имеется обширный функционал. Пользователи могут открывать виртуальные счета, где накопления представлены в виде забавных изображений и символов, устанавливать финансовые цели, такие как накопление на игрушку или поездку, совершать переводы. Кроме того, приложение предлагает разнообразные игры и викторины, которые помогают детям изучать основные финансовые понятия, такие как расходы, доходы, кредиты и инвестиции в игровой форме.

Для обслуживания корпоративных клиентов функционирует сервис «СберБизнес», в функционал которого входят документооборот и бухгалтерский учет, взаиморасчеты, экспертиза и аналитика, платформы и кассы для торговли, страхование, опции для продвижения и развития бизнеса.

По результатам ежегодного исследования Интернет-банков для бизнеса Business Internet Banking Rank 2025 по системе оценки консалтингового агентства Markswebb Сбербанк вошел в топ-5 лучших банков по уровню качества пользовательского опыта [7].

«СберБизнес» позволяет совершать все операции онлайн через приложение или браузер, без потребности в скачивании дополнительного программного обеспечения. Для управления бизнесом с помощью данной

платформы требуется только зарегистрировать личный кабинет и оплатить обслуживание. После этого корпоративный клиент сможет создавать и отправлять платежные поручения, формировать заявки на получение кредита, оплачивать налоги, составлять документы, импортировать и экспортировать их в формате 1С, проверять контрагентов и т.д.

С момента внедрения дистанционного банкинга в Сбере произошли существенные изменения. Для развития удаленного обслуживания и технического его обеспечения банку необходимо было оптимизировать свои затраты и найти новые финансовые резервы. Следовательно, Сбербанк пересмотрел организацию филиалов и подразделений (количество офисов уменьшилось на 41,33% за период 2007-2025 гг.), с целью оптимизации расходов. Освобожденные денежные средства были направлены на инвестирование в новые технологии, которые способствовали улучшению удаленного обслуживания клиентов.

Дистанционное обслуживание и цифровизация бизнес-процессов, поспособствовали автоматизации работы банковского персонала. На фоне этого произошло уменьшение количества сотрудников банка за период 2008-2025 гг. на 22,09%. Важно отметить, что этапы цифровой трансформации Сбербанка и переход к удаленным каналам обслуживания потребовали увеличение штата IT-специалистов (их количество увеличилось на 232,37%). Исходя из этого ДБО привело к росту административных затрат и расходов на содержание персонала, так как потребовалось увеличение зарплатного фонда и пересмотр рабочего времени сотрудников. Еще одним из последствий стало возрастание операционных расходов банка, которое связано с увеличением затрат на разработку и обновление программного обеспечения, на обслуживание и поддержку IT-инфраструктуры, на обеспечение кибербезопасности, на техническую поддержку клиентов, комиссионные и прочие платежи за использование платёжных систем и сервисов и другие. Однако, несмотря на рост расходов банка, можно говорить об эффективности внедрения дистанционного обслуживания.

Эффективность использования удаленных каналов обслуживания в Сбере проявляется в следующих показателях, полученных на конец 2025 года [3]: количество активных розничных клиентов – 110,7 млн. человек (прирост на 0,8 млн. с начала года); количество активных корпоративных клиентов – 3,5 млн. (рост на 6,2% с начала года); MAU пользователей «Сбербанк Онлайн» и «СберKids» – 87.6 млн. (рост на 1,9 млн с начала года); MAU пользователей «СберБизнес» – более 3 млн.; количество подписчиков СберПрайм – 22,9 млн. (рост на 0,4 млн. с начала года); показатель эффективности операционных расходов (CIR) – 30,3%. Доля продаж через «Сбербанк Онлайн» в общем объеме продаж банковских продуктов достигла 66,9%. В частности (рис. 2):

- доля выдач потребительских кредитов через онлайн-каналы – 94%;
- доля депозитов, открываемых онлайн – 69,8%;
- доля продаж ипотеки в цифровых каналах – 48,5.



Рис. 2. Доля продаж банковских продуктов в цифровых каналах

Источник: составлено автором по данным: [3].

Через цифровые каналы также реализуются дополнительные сервисы («СберСтрахование» [6], «СберЗдоровье» и др.) – их доля достигла 29,2%, а доля дистанционной регистрации бизнеса и открытия счета составила 12,7% (Рис. 3).

Подводя итог, можно утверждать, что система дистанционного банковского обслуживания ПАО «Сбербанк» превратилась в полноценную цифровую среду, которая объединяет различные поколения и типы клиентов. Детские приложения, классический мобильный банкинг, платформы для бизнеса и интеллектуальные банкоматы в совокупности формируют бесшовный пользовательский опыт.

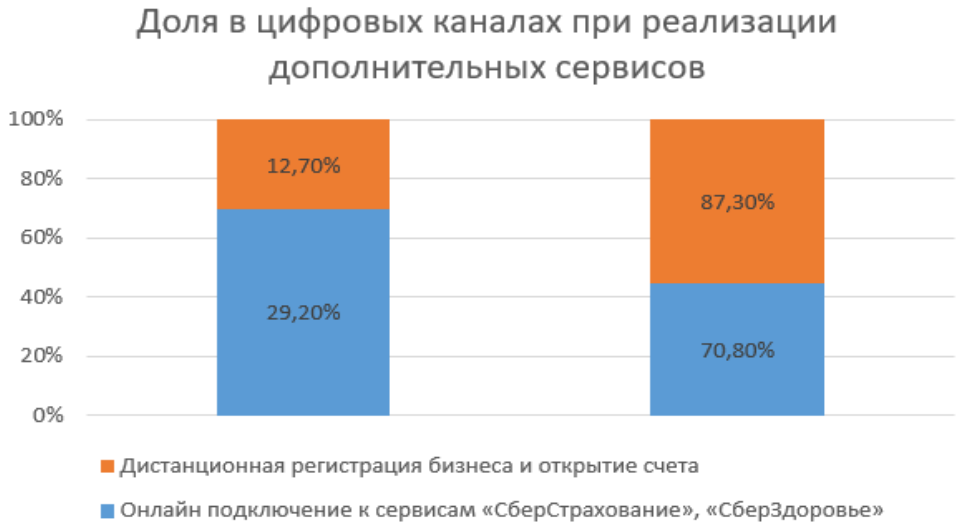


Рис. 2. Доля в цифровых каналах при реализации дополнительных сервисов

Источник: составлено автором по данным: [3].

Ключевым результатом внедрения ДБО стало не только повышение доступности финансовых услуг, но и структурная перестройка самого банка: снижение зависимости от физических отделений при одновременном усилении IT-блока. Несмотря на объективный рост затрат (на разработку, поддержку и кибербезопасность), итоговые метрики – рост клиентской базы, увеличение доли онлайн-продаж до 66,9% и лидерство в рейтингах контакт-центров – свидетельствуют о высокой эффективности выбранной стратегии. Опыт Сбербанка подтверждает, что инвестиции в цифровые каналы являются определяющим фактором конкурентоспособности современного финансового института.

Список использованных источников

1. Онлайн-сервисы Сбера – СберБанк [Электронный ресурс]: URL: https://www.sberbank.ru/ru/person/dist_services?chips=chips1 (дата обращения 13.04.26)
2. Платонова Ю.Ю. Основные направления дистанционного банковского обслуживания / Платонова Ю.Ю., Жерлицина А.И. // Журнал «Экономика и бизнес: теория и практика» – 2022 – С. 99-102 / URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-distantsionnogo-bankovskogo-obsluzhivaniya (дата обращения 13.04.26)
3. Результаты Группы Сбербанк [Электронный ресурс]: URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults (дата обращения 13.04.26)
4. СберБизнес [Электронный ресурс]: URL: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business?segment=you (дата обращения 13.04.26)
5. СберKids от Сбербанка [Электронный ресурс]: URL: https://www.sberbank.ru/ru/person/bank_cards/debit/sberkarta_kids/sberkids (дата обращения 13.04.26)
6. Гуляева О. С. Страхование : учебное пособие. Тверь, 2024 [Электронный ресурс]: URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=78139598 (дата обращения 13.04.26)
7. Business Internet Banking Rank 2025 [Электронный ресурс]: URL: https://www.markswebb.ru/report/business-internet-banking-rank-2025/#rating (дата обращения 13.04.26)

Remote banking channels: forms and opportunities

O.S. Gulyaeva, N.V. Mizyukova, Tver State University, Tver, Russia

The article discusses the main forms and features of remote banking services (RBS) provided by Sberbank of Russia. It analyzes the functionality of the web and mobile versions of the Sberbank Online service, the SberKids app, the SberBusiness platform, SMS banking, ATMs, and the contact center. Special attention is given to unique digital tools that enhance the accessibility and convenience of financial services for various customer categories.

Keywords: *remote banking services, Sberbank Online, SberBusiness, SberKids, SMS banking, mobile banking, digital transformation, digital channels, and internet banking*.

Об авторах:

ГУЛЯЕВА Ольга Станиславовна – кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», 170000, Желябова, д. 33, г. Тверь, e-mail: gulyaeva.os@tversu.ru

МИЗЮКОВА Нина Владимировна – магистрант 1 курса направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит кафедры финансов Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» 170100, Тверь, ул. Желябова, д. 33, e-mail: mizyukovan@gmail.com

About the author:

GULYAEVA Olga Stanislavovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance at the Institute of Economics and Management, Tver State University (33 Zhelyabova Street, Tver, 170100), e-mail: gulyaeva.os@tversu.ru

MIZYUKOVA Nina Vladimirovna – 1st-year master's student in the field of 38.04.08 Finance and Credit at the Department of Finance at the Institute of Economics and Management, Tver State University (33 Zhelyabova Street, Tver, 170100), e-mail: mizyukovan@gmail.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 347.7:334.722(470)

Правовой контур развития семейного предпринимательства в российских регионах

Н.Д. Донских, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Статья посвящена анализу современного состояния и перспектив правового регулирования семейного предпринимательства в Российской Федерации с акцентом на региональный уровень. Цель исследования – выявить степень институционализации категории «семейное предпринимательство» в нормативно-правовой базе субъектов РФ, оценить разнообразие подходов к определению и поддержке семейных предприятий, а также показать потенциал этого сегмента для повышения устойчивости региональных экономик в условиях текущих вызовов МСП. Новизна исследования заключается в актуализации особенностей правового регулирования семейного предпринимательства на основе сравнительного анализа регионального законодательства.
Ключевые слова: *семейное предпринимательство, семейный бизнес, малое и среднее предпринимательство, государственная поддержка МСП, устойчивость региональных экономик, правовое регулирование семейных предприятий.*

Введение. Сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) остаётся одним из важнейших элементов российской экономики, обеспечивая занятость десятков миллионов граждан и создавая значительную часть добавленной стоимости в сфере услуг, торговли и локального производства. В период 2021–2026 годов МСП столкнулся с комплексом серьёзных вызовов: высокие процентные ставки по кредитам, сохраняющаяся административная нагрузка (отчётность, проверки, требования к маркировке и сертификации), дефицит квалифицированных кадров (особенно в малых городах и сельской местности), логистические ограничения и санкционное давление. Эти проблемы особенно остро проявляются в регионах с низкой инвестиционной привлекательностью, где традиционные механизмы привлечения ресурсов и рабочей силы ограничены, а отток молодёжи усиливает кадровый голод и демографическое давление.

В Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» определены ключевые ориентиры государственной политики, среди которых особое место занимают сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи, а также формирование устойчивой и динамичной экономики. Принимая во внимание социальный бизнес, правовой статус которого был утвержден недавно, а также акцент на социальной роли бизнеса в развитии экономики [13], можно сделать вывод о том, что помимо экономических целей, предприниматели готовы работать на повышение всеобщего благополучия, поэтому, обозначенные в стратегии задачи, могут быть реализованы, в том числе усилиями семейных предпринимателей, которые на сегодняшний день существуют в реальности, но не правовом поле. Семейные компании, как

© Донских Н.Д., 2026

правило, демонстрируют готовность реинвестировать прибыль в развитие бизнеса вместо её вывода в виде дивидендов, сохранять рабочие места даже в периоды экономической турбулентности и передавать накопленные знания, навыки и традиции следующим поколениям. Эти качества позволяют рассматривать развитие семейного предпринимательства как стратегический ресурс, обеспечивающий экономический рост.

Методология исследования. В работах последних лет (2020–2025) авторы предлагают несколько схожих и взаимодополняющих подходов к трактовке семейного предпринимательства, различающихся акцентами на экономических, правовых и социально-культурных аспектах.

Т.В. Варкулевич и В.А. Белоглазова считают семейное предпринимательство «одним из ключевых факторов экономического роста многих стран», подчёркивают роль семейных поколений, традиций, ценностей и более высокой заинтересованности членов семьи в сохранении и развитии бизнеса, объединяя эти факторы в такой компонент как «социально-эмоциональный капитал» [15].

В.А. Болдырев акцентирует внимание на существовании семейного предпринимательства в статусе концепта, отмечая проблему определения границ семьи в рамках правового регулирования, что также затрудняет статистическое наблюдение и учет. Автор прогнозирует позитивный эффект от популяризации семейного бизнеса, однако придерживается позиции, что легальная фиксация семейного предпринимательства и меры поддержки, включающие безусловные и тотальные преференции, могут иметь отрицательные последствия, в т. ч. в виде мимикрии и маскировки бизнеса ради выгоды [14].

И.В. Ершова отмечает, что реально оценить масштабы социального предпринимательства на сегодня невозможно из-за отсутствия официальной статистики, но делает акцент на социально-экономической роли, которую уже выполняют представители семейного бизнеса, а также предлагает варианты поиска достижения баланса интересов семьи и государства в его правовом регулировании [16].

А.Н. Левушкин подчеркивает, что отсутствие особенной организационно-правовой формы приводит к тому, что зачастую семейные предприятие трактуются через внешние формы (хозяйственные общества, производственные кооперативы, крестьянские фермерские хозяйства, индивидуальные предприятия, самозанятость) которые не всегда отражают сущность и природу семейных правоотношений и их бизнес-моделей [17]. Автор выделяет особенности семейного предпринимательства: брачно-семейные отношения, доверительный характер отношений между участниками, совместное управление, преемственность, а также подчеркивает потенциал в обеспечении стабильности экономики.

На федеральном уровне понятие «семейное предпринимательство» до сих пор не получило законодательного закрепления. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в

Российской Федерации» (в редакции 2024–2025 годов) содержит обширный набор мер поддержки субъектов МСП – льготное кредитование, гранты, имущественную помощь, налоговые преференции. Однако закон не выделяет семейные предприятия в отдельную категорию и не предлагает специального определения [9]. Законопроект № 1094602-6 «О семейном предпринимательстве», внесённый ещё в 2015 году, так и не был принят [11]. Таким образом, в настоящее время на национальном уровне семейный бизнес пользуется универсальными инструментами государственной политики в отношении МСП.

Результаты исследования. Отсутствие федеральной рамки стимулировало активность законотворчества на уровне субъектов Российской Федерации. Именно на региональном уровне за 2022–2025 годы появились первые специальные законы и значимые изменения в законодательстве о развитии малого и среднего предпринимательства, направленные на институционализацию и стимулирование семейных предприятий.

Одним из наиболее проработанных и показательных примеров регионального регулирования является подход, реализованный в Тверской области. Закон Тверской области от 24 марта 2025 г. № 11-ЗО «О поддержке семейных предприятий в Тверской области» впервые в регионе дал легальное определение семейного предприятия и установил чёткие критерии его отнесения к данной категории [3]. Согласно статье 1 закона, семейным предприятием признаётся субъект малого или среднего предпринимательства, соответствующий хотя бы одному из следующих условий:

– участники хозяйственного общества, товарищества или партнёрства – члены одной семьи владеют суммарно более 50 % долей (акций), и один из членов семьи является единоличным исполнительным органом либо председателем совета директоров или ведёт дела товарищества;

– не менее 50 % членов производственного или потребительского кооператива, крестьянского (фермерского) хозяйства относятся к одной семье;

– не менее 50 % работников индивидуального предпринимателя, работающих по основному месту работы, – члены его семьи.

К членам семьи относятся супруги, родители, дети, усыновители, усыновлённые, братья, сёстры, внуки, дедушки, бабушки и братья/сёстры супругов.

Закон принят в целях создания правовых, организационных и экономических условий развития семейных предприятий, сохранения и укрепления традиционных семейных ценностей, а также повышения устойчивости локальных экономик. Меры поддержки включают финансовую, имущественную, информационную и консультационную помощь в объёме, предусмотренном федеральным законом № 209-ФЗ и региональным законодательством о развитии МСП, а также иные формы, устанавливаемые подпрограммами и государственными программами Тверской области [3]. Особенностью подхода Тверского региона является интеграция мероприятий по поддержке семейных предприятий в уже действующие региональные

программы, что позволяет избежать создания параллельных структур, минимизировать административные издержки и обеспечить синергию с общими мерами поддержки МСП.

Региональная практика Тверской области не является изолированной. К началу 2026 года специальные законы либо существенные изменения в законодательстве о развитии МСП, прямо или косвенно касающиеся семейного предпринимательства, были приняты как минимум еще в 9 субъектах Российской Федерации. Для наглядного представления различий в подходах ниже приведена сравнительная таблица.

Таблица 1

Сравнение региональных нормативных актов, регулирующих семейное предпринимательство

№	Регион	Год принятия / изменения	Формулировка понятия / основные критерии	Основные меры поддержки
1	Саратовская область [2]	2024	≥50% имущества + ≥50% работников – члены одной семьи	приоритет в грантах и субсидиях, льготы по аренде госимущества
2	Ульяновская область [4]	2024	субъект МСП со среднесписочной численностью работников до 15 человек, соответствующий условиям: ≥50% имущества + ≥50% участие в управлении, ≥50% работников – члены одной семьи	целевые гранты, компенсация обучения второго поколения, льготы по аренде
3	Московская область [1]	2025	≥50% владения имуществом, ≥50% участие в управлении	специальный грантовый конкурс, льготные микрозаймы, компенсация брендинга
4	Республика Татарстан [12]	2025	≥ 2/3 работников + управление – члены одной семьи	отдельная номинация в грантовых конкурсах, льготы по налогу на имущество
5	Алтайский край [10]	2024	семейная ферма / предприятие – основная деятельность членов одной семьи	повышенные гранты «Агростартап», субсидии на технику
6	Нижегородская область [5]	2023	субъект МСП с семейным управлением	региональная программа, приоритет в закупках
7	Рязанская область [6]	2023	предприятие с семейным владением и управлением	субсидии, консультационная поддержка
8	Владимирская область [8]	2024	предприятие с преобладанием членов семьи в управлении	гранты, льготы по аренде

9	Ростовская область [7]	2024	экономическая деятельность супругов, детей, родителей	МФЦ «для семьи», программные субсидии, льготы по аренде
10	Тверская область [3]	2025	≥50% участников владельцы акций + ≥50% работников – члены одной семьи	финансовая, имущественная, информационная и консультационная помощь в рамках поддержки МСП + интеграция мероприятий по поддержке семейных предприятий в уже действующие региональные программы

Источник: составлено автором.

Как видно из таблицы, в большинстве субъектов критерии, определяющие семейные предприятия, и меры поддержки вводятся путём внесения изменений в уже действующий региональный закон о развитии малого и среднего предпринимательства либо через принятие целевых программ и постановлений. Это создаёт гибкую, но пока ещё фрагментарную правовую базу, которая требует федеральной унификации для обеспечения равных условий деятельности семейных предприятий по всей стране.

Официальной статистики по количеству семейных предприятий в России нет, т. к. отдельный учет таких организаций не ведется. Это осложняет оценку распространенности данной формы бизнеса. В январе 2022 года премьер-министр М. В. Мишустин сообщил, что по данным Торгово-промышленной палаты, примерно 3/4 всех малых и средних компаний России – семейные предприятия, которые достигли серьезного уровня благодаря упорному труду всех членов семьи [19]. По сведениям Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (ФНС России), общее количество субъектов МСП в стране за период с января 2021 года по март 2026 года увеличилось с 5,84 млн до 6,91 млн единиц – прирост составил около 18,3 % [20]. При этом важно отметить, что в этот период активно рос сегмент самозанятых: если на начало 2021 года их было около 1,2 млн человек, то к концу 2025 года численность самозанятых достигла 15,27 млн человек – рост более чем в 12 раз [21, 22]. Таким образом, можно предположить, что на 2026 год могут являться семейными предприятиями как минимум 5 млн субъектов МСП без учета самозанятых.

Торгово-промышленная палата Российской Федерации в материалах проекта «Семейные компании России» и на профильных площадках 2024–2025 годов подчёркивает, что семейные предприятия обладают рядом конкурентных преимуществ: низкие агентские издержки благодаря высокому уровню доверия внутри коллектива, естественная преемственность поколений, долгосрочный горизонт планирования, более высокая склонность к реинвестированию прибыли в развитие бизнеса, а также повышенная устойчивость к внешним экономическим шокам [18].

Заключение. Таким образом, в ходе исследования выявлены особенности правового регулирования семейного предпринимательства на основе сравнительного анализа регионального законодательства:

- определение особого типа субъектности «семейного предпринимательства» при недостатке унифицированного определения категории на федеральном уровне;
- формирование субъектами Российской Федерации разнородных понятийных конструкций и моделей нормативного регулирования в данной области;
- диверсификация критериев квалификации хозяйствующих субъектов как семейных предприятий, проявляющаяся в вариативности акцентов на родственных связях;

– неодинаковый характер и уровень детализации предусмотренных мер государственной поддержки.

Семейные компании, как правило, демонстрируют большую лояльность к сотрудникам и территории присутствия, что способствует стабилизации занятости в условиях демографического сжатия и миграционных оттоков. Они чаще сохраняют локальные производственные и ремесленные традиции, а также обеспечивают преемственность знаний и компетенций – фактор, который становится всё более значимым в условиях дефицита квалифицированных кадров. При условии распространения положительного регионального опыта (в том числе через унификацию базовых критериев отнесения к семейным предприятиям и минимального набора мер поддержки) семейный бизнес способен внести заметный вклад в повышение устойчивости региональных экономик, сохранение рабочих мест в малых городах и сельской местности, а также в увеличение реинвестиционной активности сектора МСП. При системной поддержке к 2030 году можно ожидать роста доли семейных предприятий в структуре МСП, что положительно скажется на социальной стабильности и экономической диверсификации регионов.

Список использованных источников

1. Закон Московской области от 30.06.2025 N 106/2025-ОЗ "О внесении изменения в Закон Московской области "О развитии предпринимательской деятельности в Московской области" // Правовые акты Московской области. URL: https://mosoblpravo.ru/zakon/2025/06/30/n-106-2025-oz
2. Закон Саратовской области от 17 мая 2024 г. № 53-ЗСО «О развитии семейных предприятий в Саратовской области» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/6400202405240001
3. Закон Тверской области от 24 марта 2025 г. № 11-ЗО «О поддержке семейных предприятий в Тверской области» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/6900202503250007
4. Закон Ульяновской области от 15 ноября 2024 г. № 102-ЗО «О некоторых мерах, способствующих развитию семейных предприятий в Ульяновской области» // Официальный сайт Правительства Ульяновской области. URL: https://law.ulgov.ru/doc/20326
5. Закон о развитии малого и среднего предпринимательства в Нижегородской области // Официальный сайт Законодательного Собрания Нижегородской области. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=152020669&rdk=&link_id=117

6. Закон о развитии малого и среднего предпринимательства в Рязанской области // Официальный сайт Правительства Рязанской области. URL: https://docs.cntd.ru/document/819055529
7. Закон о развитии малого и среднего предпринимательства в Ростовской области // Официальный сайт Законодательного Собрания Ростовской области. URL: https://www.donland.ru/documents/2636/
8. Закон о развитии малого и среднего предпринимательства во Владимирской области // Официальный сайт Законодательного Собрания Владимирской области. URL: https://docs.cntd.ru/document/40672357
9. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // СПС «Гарант». URL: https://base.garant.ru/12154854
10. Постановление Правительства Алтайского края о мерах поддержки семейных ферм и предприятий (2024 г.) // Официальный сайт Алтайского края. URL: https://alt-pravo.ru/postanovlenie/2025/06/23/n-240/
11. Проект федерального закона № 1094602-6 «О семейном предпринимательстве» // Система обеспечения законодательной деятельности Государственной Думы РФ. URL: https://sozd.duma.gov.ru/bill/1094602-6
12. Редакция Закона Республики Татарстан о развитии малого и среднего предпринимательства (2025 г.) // Торгово-промышленная палата Республики Татарстан. URL: https://docs.cntd.ru/document/917036416
13. Беденко Н.Н., Скудалова О.В., Чегринцова С.В., Цуркан М.В. Трансформация экономико-управленческих отношений в организации и на уровне региона в современных условиях: монография / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2025. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=82654596
14. Болдырев В.А. Семейное предпринимательство: правовое регулирование и государственная поддержка // Lex Russica. 2025. №3 (220). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/semeynoe-predprinimatelstvo-pravovoe-regulirovanie-i-gosudarstvennaya-podderzhka
15. Варкулевич Т.В., Белоглазова В.А. Семейное предпринимательство как основная форма развития малого и среднего бизнеса в России // КЭ. 2023. №8. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/semeynoe-predprinimatelstvo-kak-osnovnaya-forma-razvitiya-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossii-2
16. Ершова И.В.Семейное предпринимательство: в поисках баланса интересов семьи и государства // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2024. №8 (120). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/semeynoe-predprinimatelstvo-v-poiskah-balansa-interesov-semi-i-gosudarstva
17. Левушкин А. Н. Концепция легитимации семейного предпринимательства сквозь призму частноправового и публично-правового регулирования // Актуальные проблемы российского права. 2023. №8 (153). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-legitimatsii-semeynogo-predprinimatelstva-skvoz-prizmu-chastnopravovogo-i-publichno-pravovogo-regulirovaniya
18. Семейный бизнес: преимущества и перспективы // Торгово-промышленная палата Российской Федерации. 2025. URL: https://tpprf.ru/ru/news/semeynyy-biznes-preimushchestva-i-perspektivy
19. Семейные предприятия составляют три четверти всего сегмента МСП в России // Экономика и бизнес // Редакция сайта ТАСС // ТАСС. 2022. 14 янв.URL: https://tass.ru/ekonomika/13427937
20. Статистика Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба Российской Федерации. URL: https://rmsp.nalog.ru/statistics.html .

21. Статистика для национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» // Федеральная налоговая служба Российской Федерации. URL: https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html
22. Численность самозанятых в России в 2025 году выросла до 15,27 млн человек // Интерфакс. 2026. 5 янв. URL: https://www.interfax.ru/business/1066462

Legal framework for the development of family entrepreneurship in the russian regions

N.D. Donskikh, Tver State University, Tver, Russia

The article is devoted to the analysis of the current state and prospects of legal regulation of family entrepreneurship in the Russian Federation with a focus on the regional level. The purpose of the study is to identify the degree of institutionalization of the category “family entrepreneurship” in the regulatory legal framework of the constituent entities of the Russian Federation, to assess the diversity of approaches to the definition and support of family enterprises, as well as to demonstrate the potential of this segment for increasing the resilience of regional economies amid the current challenges facing small and medium-sized enterprises.
The novelty of the research lies in the up-to-date (as of March 2026) comparative analysis of regional legislation, as well as in demonstrating the gradual formation – yet already critically significant – of a regional support base for family entrepreneurship in the absence of a federal framework
Keywords: *family entrepreneurship, family business, small and medium-sized enterprises, state support for SMEs, resilience of regional economies, legal regulation of family enterprises.*

Об авторах:
ДОНСКИХ Никита Дмитриевич – аспирант Института экономики и управления направления "Региональная и отраслевая экономика", ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: donskikhnikitas@yandex.ru, SPIN-код: 7527-0433

About the authors:
DONSKIKH Nikita Dmitrievich – "Regional and Sectoral Economics" Postgraduate Student of the Institute of Economics and Management, at the FGBOU VO «Tver State University» (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: donskikhnikitas@yandex.ru, SPIN-код: 7527-0433

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 338.242

Дуальный подход к формированию стратегии устойчивого развития семейного предприятия

Р.Д. Досаев, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – сформировать дуальный подход к концепции управления устойчивым развитием семейного предприятия, объединяющий парадигму стратегической устойчивости и ESG-повестку, а также выявить специфику ценностно-ориентированного менеджмента в таких организациях. В рамках статьи проведен анализ теоретических подходов к понятию «устойчивое развитие», разграничены понятия управления функционированием и развитием, обоснована необходимость разработки стратегии устойчивого развития с учетом теории заинтересованных лиц.

Ключевые слова: *устойчивое развитие, семейное предприятие, стратегическая устойчивость, ценностно-ориентированный менеджмент, теория заинтересованных лиц, стратегия развития, дуальный подход.*

Методология формирования концепции устойчивого развития семейного предприятия предполагает научную разработку в рамках следующих этапов: разграничение базовых понятий в сфере устойчивого развития предприятия; анализ теоретических и институциональных подходов к понятию «устойчивое развитие»; формирование двунаправленного концепта «устойчивое развитие предприятия»; определение понятия «управление устойчивым развитием предприятия» в рамках предложенного концепта; выявление специфики исследуемого управления семейными предприятиями; уточнение понятия «управление устойчивым развитием семейного предприятия»; формирование логической схемы, отражающей формируемую концепцию.

В настоящее время, несмотря на наличие множества публикаций в сфере устойчивого развития предприятий, вопрос формирования концепции управления им остается открытым, прежде всего в связи с существованием различных подходов к пониманию его сущности.

В многочисленных научных публикациях отмечается теоретическое смешение таких базовых понятий, как устойчивость, стабильность, развитие [1].

Т.В. Бегун считает, что «в науке под устойчивостью какого-либо явления или процесса подразумевается неподверженность его колебаниям и изменениям; твердость, стойкость, надежность; постоянство…» [2]. Автор научных публикаций отмечает, что «устойчивость означает приведение в постоянно устойчивое состояние, а также само состояние стабильности и постоянства» [2].

При этом профессор Ю.А. Маленков отмечает, что «развитие системы может быть устойчивым, но не стабильным, когда система в разные периоды времени существенно, скачкообразно изменяет ряд своих параметров» [1], кроме того, ученый отмечает, что устойчивое развитие предприятия возможно, если достигается стратегическая устойчивость, которая подразумевает

© Досаев Р.Д., 2026

«способность системы восстанавливаться после внешних и внутренних воздействий и изменений на длительных интервалах времени» [1].

Различные вопросы устойчивого развития предприятия в контексте стратегической устойчивости рассмотрены в работах Н.В. Лясникова и М.Н. Дудина [3], С.В. Григорьевой [4], А.В. Кучерявого [5], С.П. Бараненко и В.В. Шеметова [6] и др.

Основываясь на данных и прочих работах, профессор Ю.А. Маленков уточнил экономическую и управленческую категорию «стратегическая устойчивость предприятия» как «синтез и непрерывность функций мониторинга, анализа, планирования и регулирования на основе интеллектуальных, организационных и креативных качеств его менеджмента и собственников, обеспечивающих создание, сохранение и развитие» [1] составляющих в области целостности объекта управления, конкурентного превосходства, нормы отдачи инвестиций, финансовой независимости, качества управления.

Вместе с тем параллельно с подходом, в рамках которого мы определили, что устойчивое развитие предприятия возможно при достижении стратегической устойчивости, в зарубежной литературе и части отечественного научного сообщества дефиниция «устойчивое развитие» понимается в контексте экономической, экологической и социальной составляющей.

Кроме того, в Указе Президента РФ от 01 апреля 1996 г. № 440 «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» [7] дается следующая формулировка исследуемого понятия «устойчивое развитие» – «сбалансированное решение социально-экономических задач и проблем сохранения благоприятной окружающей среды и природно-ресурсного потенциала в целях удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений людей», что соответствует трем приведенным направлениям во втором подходе к трактовке понятия «устойчивое развитие».

Именно этот подход использовался в документах федерального регулирования, стандартизации, государственного планирования и программирования в последующем. В частности, при определении понятий: «устойчивое развитие территорий» [8], «устойчивое развитие сельских территорий» [9], «устойчивое развитие городов и сообществ» [10].

«В 2015 г. на Саммите ООН была одобрена Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, в которой правительства приняли историческое решение утвердить набор универсальных и ориентированных на преобразования 17 Целей устойчивого развития» [11], которые можно укрупненно разделить на экономическую, экологическую и социальную группу.

В 2025 году был принят национальный стандарт ГОСТ Р 72157-2025 «Устойчивое развитие организаций. Руководство по диагностике деятельности», регламентирующий оценку достижения целей устойчивого развития [12].

Управление устойчивым развитием предприятия в данном контексте – это целенаправленное воздействие его собственниками и менеджментом на сбалансированное достижение субъектом хозяйствования экономических результатов, социальной ответственности и экологической безопасности.

Таким образом, в настоящее время отрицать двойственность трактовки понятия «управление устойчивым развитием предприятия» невозможно.

В связи с выявленной двойственностью в научной литературе предлагаем оперировать понятием «дуальный подход» к формированию стратегии устойчивого развития предприятия. Под дуальным подходом в рамках настоящего исследования понимается методологическая позиция, предполагающая одновременный учет и синтез двух самостоятельных, но взаимосвязанных парадигм устойчивого развития.

Первая парадигма – внутренняя, связанная с обеспечением стратегической устойчивости самого предприятия как хозяйствующего субъекта: его способности восстанавливаться после внешних и внутренних воздействий, сохранять целостность объекта управления, конкурентное превосходство, финансовую независимость и качество управления на длительных интервалах времени.

Вторая парадигма – внешняя, связанная с достижением баланса трех составляющих (экономической, экологической и социальной) в соответствии с международными и национальными стандартами устойчивого развития (ESG-повесткой, Целями устойчивого развития ООН, ГОСТ Р 72157-2025).

Дуальность подхода проявляется в том, что предприятие не может считаться устойчиво развивающимся, если оно достигает внешних социально-экологических целей в ущерб собственной стратегической устойчивости, равно как и не может рассматриваться как устойчивое, если, обеспечивая внутреннюю стабильность, игнорирует обязательства перед обществом и окружающей средой. Таким образом, дуальный подход снимает противоречие между двумя трактовками и формирует единое концептуальное поле, в котором стратегия устойчивого развития предприятия становится инструментом одновременного достижения обоих типов целей.

Н.Н. Беденко отмечает, что любые организационно-экономические отношения в системах нуждаются в управлении, в связи с чем следует различать процессы управления функционированием социально-экономических систем и управления развитием социально-экономических систем [13].

Ученый проводит следующее разграничение:

Управление функционированием социально-экономических систем – это «выполнение функций организации, планирования, контроля, мотивации и координации усилий по достижению целевых ориентиров заданной целевой программы в реальном режиме времени в краткосрочном периоде» [13].

Управление развитием социально-экономических систем подразумевает «разработку целевой программы развития и алгоритма ее реализации в долгосрочной перспективе» [13].

В то же время И. Ансофф в своих работах отмечает, что стратегическое управление стоит рассматривать «как взаимодействие двух подсистем: выбор стратегической позиции и оперативное управление в настоящем времени» [14], то есть: определение стратегии развития и обеспечение функционирования компании в рамках выбранной стратегии.

Таким образом, формализуется управление развитием в документе долгосрочного планирования, таком как стратегия, а для управления устойчивым развитием необходимо разработать стратегию управления устойчивым развитием, которая станет ориентиром функционирования предприятия.

Ключевая специфика управления устойчивым развитием семейного предприятия – это реализация ценностно-ориентированного менеджмента.

«Сама по себе концепция ценностно-ориентированного менеджмента основывается на хорошо известном взгляде на ведение бизнеса, восходящем еще к А. Маршаллу» [15].

Д.Л. Волков рассматривает ценностно-ориентированный подход как отдельное направление стратегического менеджмента, утверждая, что «построение современной системы управления компанией невозможно без ответа на вопрос о том, что является фундаментальной, основополагающей целью компании. При ответе на этот вопрос можно выделить два противоположных подхода. Первый из подходов определяет в качестве основной цели максимизацию ценности фирмы как для собственников (т.е. собственного капитала), так и для всех поставщиков капитала (т.е. заемного и собственного капитала). В данном случае речь идет о том, что целевая функция фирмы является однофакторной, а максимизация общей ценности фирмы делает общество лучше. Второй подход, основываясь на теории заинтересованных лиц (stakeholders theory), предполагает, что корпорация существует не только для того, чтобы приносить выгоды инвесторам (собственникам и кредиторам), но и всем остальным заинтересованным лицам, к которым относятся работники, покупатели, поставщики, местное сообщество, правительство» [15].

Такой многофакторный вариант развития, по мнению А.В. Потапова и И.Н. Ткаченко, требует наличия модуля «стратегия» в системе управления организацией [16].

Таким образом, применение дуального подхода позволяет синтезировать требования внутренней стратегической устойчивости и внешней социально-экологической ответственности. Формирование стратегии устойчивого развития семейного предприятия должно базироваться на ценностно-ориентированном менеджменте и теории заинтересованных лиц, что обеспечивает не только экономическую эффективность, но и долгосрочное сохранение репутации, социальных связей и адаптивности бизнеса в условиях изменяющейся внешней среды. При этом именно семейный бизнес, опирающийся на преемственность ценностей и многопоколенческий горизонт планирования, оказывается наиболее восприимчив к дуальной логике: он

одновременно заинтересован в сохранении стратегической устойчивости как основы передачи дела наследникам и в соблюдении внешних ESG-стандартов как основы долгосрочной легитимности перед обществом и стейкхолдерами.

Список использованных источников

1. Маленков, Ю. А. Стратегическая устойчивость предприятий в регионах России: оценка и управление : монография / Ю. А. Маленков. – Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2011. – 288 с.
2. Бегун, Т. В. Устойчивое развитие: определение, концепция и факторы в контексте моногородов / Т. В. Бегун // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь : Меркурий, 2012. – С. 158-163.
3. Дудин, М. Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях экономического кризиса / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников // Путеводитель предпринимателя. – 2009. – № 4-5. – С. 74-85.
4. Григорьева, С. В. Содержание и оценка стратегической устойчивости автотранспортного предприятия / С. В. Григорьева // Экономические науки. – 2013. – № 103. – С. 82-87.
5. Кучерявый, А. В. Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие / А. В. Кучерявый, Н. В. Лясников // Надежность и качество сложных систем. – 2005. – № 1(24). – С. 14-18.
6. Бараненко, С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – Москва : Центрполиграф, 2004. – 237 с.
7. Указ Президента РФ от 01.04.1996 N 440 «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 15. – Ст. 1572. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10354/ (дата обращения: 09.06.2026).
8. Федеральный закон от 29.07.2017 N 218-ФЗ «О публично-правовой компании "Фонд развития территорий" и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 31 (ч. 1). – Ст. 4764. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221171/ (дата обращения: 09.05.2026).
9. Федеральный закон от 29.12.2006 N 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства» // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 1 (ч. 1). – Ст. 27. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64930/ (дата обращения: 09.05.2026).
10. ГОСТ Р 72162-2025. Устойчивое развитие городов и сообществ. Руководство по диагностике достижения целей в области устойчивого развития городов и сообществ. Подход на основе моделей совершенства. – Москва : Российский институт стандартизации, 2025.
11. Шимова, О. С. Устойчивое развитие предприятия в контексте глобальных целей устойчивого развития / О. С. Шимова, А. В. Становская // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы XII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 16 мая 2019 г. – Минск : Белорусский государственный экономический университет, 2019. – С. 71-72.
12. ГОСТ Р 72157-2025. Устойчивое развитие организаций. Руководство по диагностике деятельности организаций в достижении целей устойчивого развития. Подход на основе моделей совершенства. – Москва : Российский институт стандартизации, 2025.
13. Беденко, Н. Н. Трансформация экономико-управленческих отношений в организации и на уровне региона в современных условиях : монография / Н. Н. Беденко, О. В. Скудалова, С. В. Чегринцова, М. В. Цуркан. – Тверь : Тверской государственный университет, 2025. – 200 с.

14. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник для студентов вузов / Ф. Аналоуи, А. Карам ; пер. с англ. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
15. Волков, Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: система, модели и показатели измерения ценности : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Волков Дмитрий Леонидович. – Санкт-Петербург, 2013. – 365 с.
16. Потапов, А. В. Концепция ценностно-ориентированного менеджмента / А. В. Потапов, И. Н. Ткаченко // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2018. – Т. 17, № 3. – С. 382-410.

Using a dual approach to forming a sustainable development strategy for a family business

R.D. Dosaev, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of the article is to form a dual approach to the concept of managing the sustainable development of a family business, combining the paradigm of strategic stability and the ESG agenda, as well as to identify the specifics of value-oriented management in such organizations. Within the framework of the article, an analysis of theoretical approaches to the concept of «sustainable development» was carried out, the concepts of managing functioning and development were differentiated, the essence of the dual approach as a synthesis of internal strategic stability and external socio-ecological responsibility was revealed, and the need to develop a sustainable development strategy based on the stakeholder theory was substantiated.
Keywords: *sustainable development, family business, strategic stability, value-oriented management, stakeholder theory, development strategy, dual approach.*

Об авторе:
ДОСАЕВ Рафаиль Дамирович – ассистент кафедры экономики предприятия и менеджмента, Тверской государственный университет, e-mail: Rafaildosaev@gmail.com

About the author:
DOSAEV Rafail Damirovich – assistant of the Department of Enterprise Economics and Management, Tver State University, e-mail: Rafaildosaev@gmail.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 336.76:339.9

Специфические риски финансовых организаций в условиях многополярного мира и деглобализации

Л.С. Жегалин, Тверской государственный университет, Тверь, Россия

Аннотация. Усиление современных процессов деглобализации в условиях построения многополярного мира несет в себе как преимущества для финансовых организаций, связанные с ограничениями на вывод финансового капитала и созданием динамично развивающегося внутреннего рынка, так и недостатки, поскольку они могут приводить к росту финансовых издержек, а также к появлению геополитической и экономической нестабильности. В данной статье автором был предложен цивилизационно-региональный подход к пониманию факторов, вызвавших ослабление глобализационных тенденций в XXI веке. Ключевой целью исследования является описание специфических рисков в финансовых организациях, возникших в результате влияния деглобализационных процессов на экономическую ситуацию в России, а также механизма их оценки. Кроме того, в работе отражены последствия деглобализации для различных видов финансовых и нефинансовых рисков, характерных для субъектов финансовых отношений, и их индикаторы.

***Ключевые слова**: глобализация, многополярный мир, деглобализация, финансовые риски, нефинансовые риски, санкции, комплаенс.*

Введение. На сегодняшний день к проблемам геополитической неопределенности и экономической нестабильности, оказывающим значительное негативное воздействие на российский бизнес, добавляются и вызовы, связанные с процессом деглобализации на мировой арене.

Глобализационные тенденции на протяжении многих лет оказывали влияние на условия развития бизнес-процессов и систем риск-менеджмента в различных отраслях экономики в развитых и развивающихся странах. По мнению Дробота Г.А. (2008 г.), термин «глобализация» подразумевает взаимозависимость государств и обществ, проявляющуюся как положительно (взаимосвязанность), так и негативно (взаимоуязвимость). Взаимосвязанность государств и обществ связана с глобальным перетоком финансового капитала, коммерческих услуг, знаний и человеческих ресурсов, в то время как взаимоуязвимость включает в себя отрицательное воздействие социально-экономических и политических событий в региональных державах и сверхдержавах на страны второго и третьего мира [1].

Процессы, связанные с понятием «деглобализация», в свою очередь, были впервые упомянуты в научных трудах от 1980-1990 гг. Автором данного термина выступает Беллоу У. (1989 г.), который утверждал, что он связан с реализацией внутренних противоречий, характерных для глобализации и новой стадии развития капитализма. Автор приходит к выводу, что в условиях экономического и политического доминирования США и их союзников – стран «Большой семерки», характерно подчинение действий руководства государств второго и третьего мира их интересам, а также интересам транснациональных

© Жегалин Л.С., 2026

корпораций (ТНК) и наднациональных институтов (МВФ, ВТО, Всемирный банк и др.) [2].

Первые последствия деглобализации для России наступили в 2014-2015 гг. Из-за геополитического кризиса традиционное экономическое партнерство со странами Запада начало замещаться санкционными рестрикциями, прямыми и косвенными барьерами для притока финансового капитала, а также ухудшением отечественного инвестиционного климата. Данные тенденции являются прямым следствием непростой ситуации во внешней политике и стратегическим соперничеством между США, ЕС и Россией. Пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19) в 2020-2021 гг., приведшая к закрытию национальных границ и локализации производства внутри государств, а также геополитический кризис в Европе в 2022-2023 гг., окончательно разделивший мир на два лагеря – страны «Большой семерки» и участники объединений БРИКС и ШОС, лишь усилили мировые тенденции к деглобализации.

В целом, для отечественного бизнеса деглобализация предполагает: необходимость локализации промышленного производства и импортозамещения в стратегически важных отраслях экономики; формирование экономических связей преимущественно с «дружественными странами», такими как государства-члены СНГ, БРИКС и ШОС, а также региональные державы Южной Америки, Африки и Ближнего Востока; сокращение импортных и экспортных поставок в США и государства-члены ЕС; переориентацию логистических цепочек в рамках развития международного транспортного коридора «Север-Юг» с Ираном и Индией. Таким образом, для государств, претендующих на роль региональных лидеров, таких как Россия, Иран, Турция и др., всё большее значение приобретают факторы достижения экономического, производственного, научного, технологического и валютно-финансового суверенитета.

Вышеописанные события, связанные с процессами деглобализации, приводят к возникновению периода турбулентности для российской экономики, который характеризуется повышением инфляционных ожиданий для бизнеса, падением курса национальной валюты и удорожанием кредитных средств из-за роста ключевой ставки. Так, в соответствии с данными Банка России и информационного портала InvestFunds, из-за кардинального изменения внутренних и внешних экономических условий в стране, в 2014-2024 гг. ключевая ставка выросла в 3,8 раза за отмеченный период – с 5,5% до 21%, в то время как инфляция также значительно превысила целевой уровень в 4%, увеличившись в среднем с 7,65% до 8,35% г/г. Национальная валюта при этом обесценилась более чем в 3 раза по отношению к доллару США – с 32,6 руб. до 100 руб. и выше [3, 4].

В то же время деглобализация также таит в себе возможности для построения многополярного мира, основанного на равноправном сотрудничестве государств, что позволит обеспечить устойчивый рост мировой экономики. Впервые понятие «многополярный мир» было введено в научный обиход в Роговым С.М., который подразумевал под ней существование

нескольких государств, обладающих приблизительно равным экономическим и военным потенциалом, что делает их своеобразными полюсами мира [5]. Солуянов В.С, (2021 г.) выделяет шесть основных подходов, раскрывающих концепцию многополярности: реализм, неореализм, цивилизационный подход, региональный подход, либерализм и конструктивизм.

Концепция реализма претендует на «реалистичное» объяснение действительности с точки зрения тенденций мирового развития, согласно которым появление новых региональных центров силы и снижение экономических и военно-политических возможностей США и их союзников являются неизбежным процессом.

Неореализм, в свою очередь, является продолжением концепции реализма и рассматривает многополярность как неотъемлемый элемент международной системы отношений.

Цивилизационный подход акцентирует внимание на столкновении интересов и диалоге между мировыми цивилизациями в качестве источника происхождения многополярности, при этом евразийская (российская) цивилизация выступает в качестве его полюса.

Схожей концепцией выступает региональный подход. Его авторы, такие как Воскресенский А.Д., Гюркан Э.Д. и др., предполагают наличие нескольких самодостаточных полюсов силы (глобальный Север и глобальный Юг), которые в условиях роста потенциала региональных держав, таких как, например, Россия, Турция и Индонезия, и ослабления геополитических позиций США и их союзников способствуют формированию многополярного мира.

Концепции либерализма придерживаются США и их союзники, считающие, что текущее мироустройство, основанное на существовании единого полюса силы, отстаивающего демократические и либеральные ценности, является наилучшим решением для мировой экономики, в то время как многополярность угрожает мировому порядку и стабильности.

Что касается конструктивизма, то данная концепция предполагает, что многополярность является проектом ряда развивающихся стран, стремящихся снизить степень влияния со стороны развитых стран и проводить более суверенную внешнюю и внутреннюю политику [6].

О дальнейшей фрагментации мировой экономики свидетельствует и динамика изменения доли стран западного блока, к которому относятся страны «Большой семерки» – США, Канада, Франция, Германия, Италия, Япония и Великобритания, а также Австралия, Новая Зеландия, Южная Корея и государства-члены ЕС, по сравнению с долей региональных объединений – БРИКС и ШОС, в мировом ВВП по ППС. Для расчета применялись данные Всемирного банка за 2000-2023 гг. Итоговые результаты представлены на рис. 1 [7].

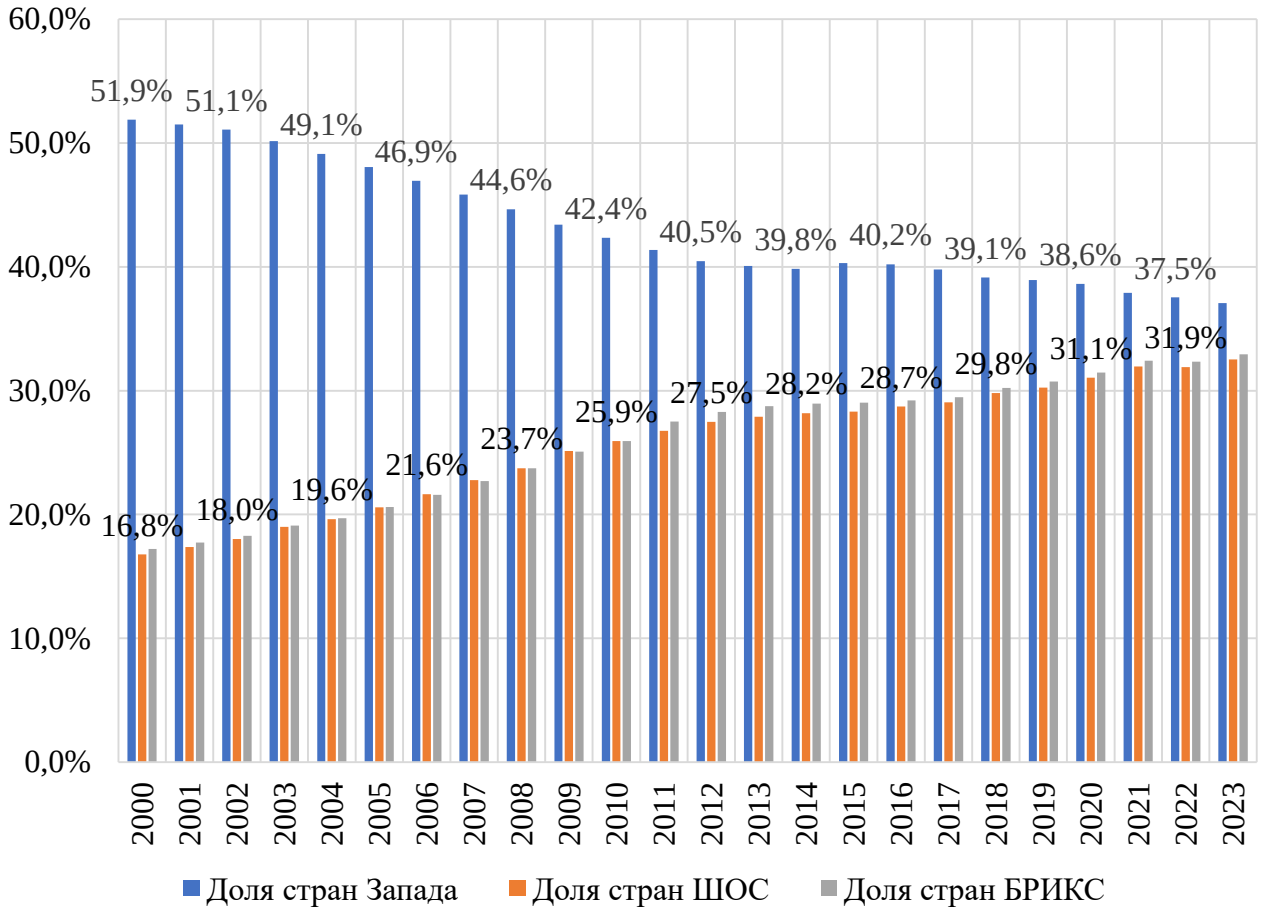


Рис. 1. Доля стран западного блока и БРИКС с ШОС в мировом ВВП по ППС (2000-2023 гг.), %

Представленные выше данные подтверждают тот факт, что эпоха однополярного мира подходит к концу. Доля США и их союзников неуклонно падает, что свидетельствует о быстром экономическом росте в развивающихся странах и усилении конкуренции между противоборствующими блоками. В целом, под деглобализацией на современном этапе развития экономических отношений и международной торговли следует понимать фрагментацию мира на два противоборствующих экономических и политических блока. Так, существует блок Западной цивилизации, включающий в себя государства либеральной демократии с развитой экономикой, которые продвигают идеи и концепции глобализма и американизма. В качестве их оппонентов выступают страны-участники таких международных объединений, как БРИКС и ШОС, которые объединяют ряд региональных развивающихся государств, имеющих индивидуальные особенности развития. Данные особенности проявляются в том, что каждая из стран БРИКС и ШОС следует по собственному пути развития, направленному на сохранение экономической, политической, национальной и культурной идентичности, а не на закрепление доминирующей роли США в решении глобальных вопросов.

Также они преследуют ряд отличных друг от друга целей: Россия – преодоление попыток международной изоляции, минимизация последствий от санкционных ограничений и переориентация экономики на «дружественные страны»; Китай – расширение рынков сбыта, реализация стратегической концепции «Один пояс – один путь», увеличение роли на международной арене; Бразилия – продвижение своих экономических и политических интересов, стимулирование притока зарубежных инвестиций, усиление влияния в мировой политике и т.д.

Таким образом, можно охарактеризовать современные тенденции деглобализации с точки зрения нового подхода – цивилизационно-регионального, который позволяет глубже понять первопричины возникновения данного феномена.

Соответственно, действующие системы риск-менеджмента в российских организациях должны быть подготовлены к новым специфическим рискам, характерным для современной системы международных отношений. Они возникают из-за общемирового курса на деглобализацию и построение многополярного мира, который вызван усилением торговых войн и санкционных конфликтов.

Цель исследования. Относительно степени разработанности темы исследования следует отметить, что характеристика специфических рисков, связанных с построением многополярного мира и усилением деглобализационных процессов, что является целью данного исследования, не выступала в качестве предмета изучения в российских и зарубежных научных трудах. Так, в зарубежной (Искак Д., Аднер Р., Якобидес М., др.) и российской (Фатеева О.В., Орлова Л.Н., Анькина А.А., др.) научной литературе преимущественно отражен вопрос построения систем управления рисками (СУР) в финансовых организациях, а также проблемы, связанные с повышением их эффективности и адаптивной способности к изменениям внутренней и внешней среды.

В связи с этим ключевыми задачами в рамках данного исследования являются: описание современных проблем, с которыми сталкиваются риск-менеджеры в российских финансовых организациях; классификация финансовых и нефинансовых рисков, характерных для российских финансовых организаций, а также их индикаторов; выявление специфических рисков в российских финансовых организациях, возникших в результате усиления деглобализационных тенденций и в условиях построения многополярного мира, а также описание механизма их оценки.

Материал и методы исследования. Для решения поставленных целей и задач в рамках данного исследования применяется комплексный подход на основе применения таких научных методов, как анализ научно-учебной

литературы, посвященной проблеме исследования; метод классификации; метод систематизации полученных результатов в графическом виде; анализ нормативно-правовых актов; метод индукции и дедукции, др. Материалами исследования послужили научные статьи из электронных версий журналов в Elibrary, данные Всемирного банка, Банка России, информационно-аналитического портала InvestFunds, справочно-правовой системы ГАРАНТ и др.

Результаты исследования и их обсуждение. Об актуальности темы исследования свидетельствует совокупная динамика увеличения интереса со стороны мирового научного сообщества к проблеме деглобализации и построения многополярного мира, представленная на рис. 2. Так, по данным Google Scholar за 1989-2024 гг., количество научных публикаций, посвященных рассматриваемой проблеме, увеличилось многократно – с 2 до 1970 в год [8].

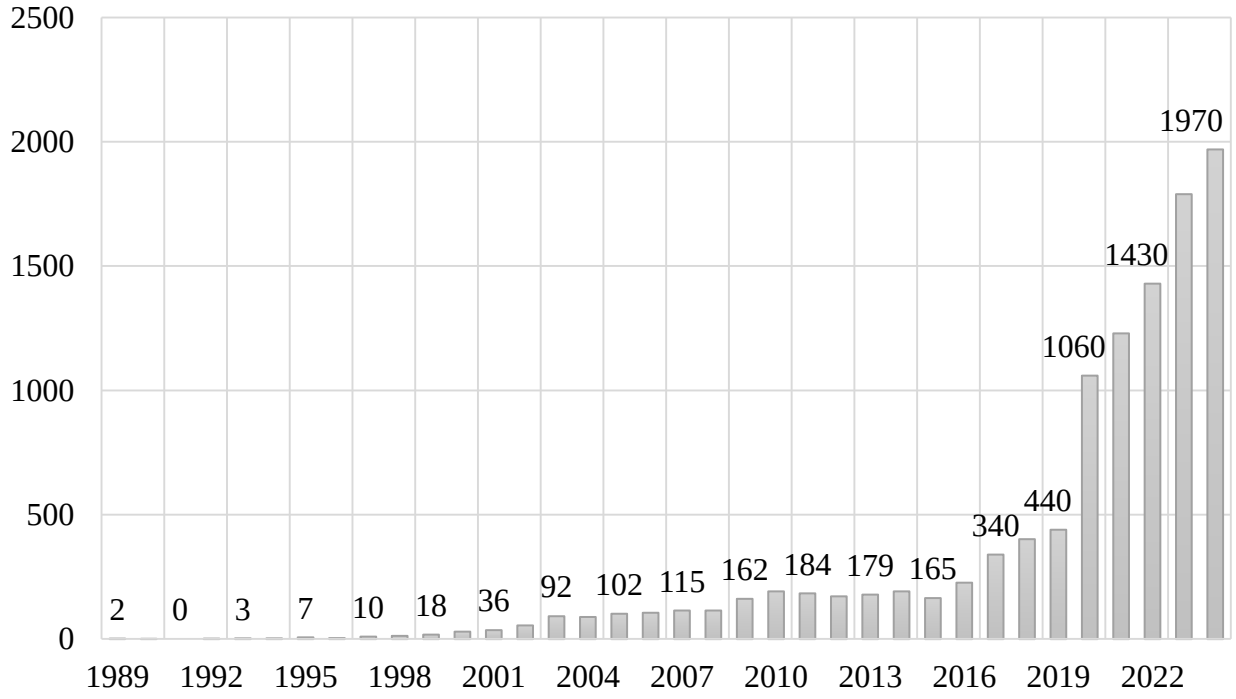


Рис. 2. Количество англоязычных публикаций с упоминанием термина «деглобализация» (1989-2024 гг.)

Наибольший интерес был зафиксирован в период мирового финансового кризиса (2008-2009 гг.), пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 (2020-2021 гг.) и геополитического кризиса в Европе (с 2022 г. по настоящее время) и продолжает расти.

В целом, СУР в российских финансовых организациях прошли долгий путь развития – от бессистемного, фрагментарного и периодичного подхода, основанного на заимствовании зарубежного опыта управления рисковыми событиями, до обязательного характера формирования систем риск-

менеджмента в отдельных сферах экономики, в т.ч. в финансовой, а также усиленного импортозамещения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды из-за геополитической и экономической нестабильности (2014-2015 гг., с 2022 г.).

Таким образом, современное развитие систем риск-менеджмента в российских финансовых организациях сопряжено с рядом трудностей, вызванных санкционными рестрикциями, а также геополитическими и финансовыми кризисами. Так, из основных проблем, с которыми сталкиваются субъекты финансового рынка, следует выделить:

– Недостаточное количество высококвалифицированных специалистов в лице риск-менеджеров в данной сфере;

– Закрытие доступа к международным рынкам страхования, прекращение ряда инвестиционных проектов финансовых организаций в «недружественных странах»;

– Усиление регуляторных и санкционных рисков в силу необходимости соблюдения правовых требований российского законодательства и избегания включения в зарубежные санкционные списки по «Правилу 50%»;

– Уход зарубежных IT-компаний, разрабатывавших автоматизированные СУР в российских финансовых организациях, в т.ч. из-за введения ограничений на использование иностранного программного обеспечения (ПО) и оборудования. Так, покинули российский рынок такие вендоры информационной безопасности, как Cisco, IBM, Imperva и др.

В рамках текущего исследования ключевые категории рисков финансовых организаций могут быть подразделены на: финансовые риски, которые отражают их текущие финансовые позиции и являются результатом их спекулятивной деятельности; нефинансовые риски, которые возникают в результате операционной деятельности и не покрываются традиционными механизмами реагирования на финансовые риски. Отдельно необходимо выделить специфические риски, возникающие в условиях построения многополярного мира и усиления деглобализационных процессов.

Итоговая классификация может быть представлена на рис. 3.



Рис. 3. Ключевые виды рисков финансовых организаций

Как следует из рисунка, представленного выше, к специфическим рискам финансовых организаций, связанных с построением многополярного мира и усилением деглобализационных процессов, могут быть отнесены регуляторные и санкционные риски, т.е. вероятность введения международных (российских) запретов и ограничений в отношении отечественных финансовых организаций, их контрагентов, бенефициаров, владельцев и учредителей. Однако протекающие процессы деглобализации, вызывающие рост процентных ставок в экономике и падение курса национальной валюты, накладывают свой отпечаток и на традиционные виды финансовых и нефинансовых рисков, характерные для нефинансовых организаций:

– Риск ликвидности. Данный вид финансового риска в условиях деглобализации может усиливаться в связи с рядом причин – ограничением доступа финансовых организаций к международным рынкам капитала и сложности рефинансирования валютных долгов; сокращением возможностей использования платежной и расчетной инфраструктуры; ухудшением финансового положения заемщика и снижением уровня доверия со стороны клиентов, что может вызвать отток депозитов и дефицит ликвидности;

снижением ликвидности долевых и долговых ценных бумаг, входящих в портфель финансовой организации из-за наличия ценных бумаг «недружественных стран» и др. Индикаторами, свидетельствующими об уровне риска ликвидности финансовых организаций в условиях деглобализации, являются: соотношение ссуд и депозитов, доля оборотных средств в активах, оборачиваемость дебиторской задолженности и кредиторской задолженности и др.;

– Валютный риск. Данный вид финансового риска в условиях деглобализации может усиливаться в связи с рядом причин – несоответствием между активами и пассивами баланса, выраженного в т.ч. в иностранной валюте «недружественных стран»; наличием у финансовой организации долговых обязательств в иностранной валюте «недружественных стран», так как при падении курса национальной валюты они могут получить крупный убыток в виде курсовой разницы; ростом инфляции из-за падения курса национальной валюты, что негативно влияет на стоимость ценных бумаг, входящих как в портфель финансовой организации, так и в структуру активов паевых инвестиционных фондов (ПИФ), которые она выпускает; снижением открытой валютной позиции, если она представлена ценными бумагами, номинированными в иностранной валюте «недружественных стран», так как возникает угроза получения убытков из-за изменения курса по отношению к валюте баланса и др. Индикаторами, свидетельствующими об уровне валютного риска финансовых организаций в условиях деглобализации, являются: размер открытой валютной позиции, изменение валютного режима, финансовый результат от совершенных валютно-обменных операций и др.;

– Кредитный риск. Данный вид финансового риска в условиях деглобализации может усиливаться в связи с рядом причин – активным приобретением высокорисковых активов, которые в условиях роста процентных ставок быстро теряют стоимость; отсутствием диверсификации ресурсной базы финансовой организации по кредиторам, так как нестабильная геополитическая и экономическая ситуация, возникающие вследствие деглобализации, могут приводить к возникновению просроченной задолженности у заемщиков; падением прибыли и ростом издержек, а также увеличением затрат на обслуживание долга и его рефинансирование в случае с финансовыми организациями, у которых основа активов – в «длинных» ценных бумагах с фиксированной ставкой, а пассивов – в «коротких» депозитах с растущими ставками. Индикаторами, свидетельствующими об уровне кредитного риска финансовых организаций в условиях деглобализации, являются: вероятность дефолта, доля невозвратных кредитов, кредитный рейтинг, платежеспособность заемщика; резерв под задолженность по кредитным операциям, уровень потерь в случае дефолта и др.;

– Процентный риск. Данный вид финансового риска в условиях деглобализации может усиливаться в связи с рядом причин – ростом стоимости обслуживания кредитных средств из-за повышения процентных ставок в экономике; повышенным риск-аппетитом и накоплением финансовой

организацией «невозвратных активов» в портфеле. Индикаторами, свидетельствующими об уровне процентного риска финансовых организаций, являются: показатель GAP, чистый процентный доход, дюрация и др.;

– Правовой риск. Данный вид нефинансового риска в условиях деглобализации может усиливаться в связи с рядом причин – арестом или блокировкой счетов финансовой организации в «недружественных странах»; появлением новых и/или изменением существующих законодательных и нормативных актов России, затрагивающих ее деятельность; возможностью потерь от отсутствия нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность нового сектора финансового рынка и др. Индикаторами, свидетельствующими об уровне правового риска финансовых организаций в условиях деглобализации, являются: размер наложенных штрафов и пеней, данные о судебных разбирательствах финансовой организации и др.;

– Стратегический риск. Данный вид нефинансового риска в условиях деглобализации может усиливаться в связи с рядом причин – недостижением плановых финансовых показателей по итогам отчетного периода; несоблюдением нормативно-правовых актов регулирующих органов; паузой в проведении политики стресс-тестирования рисков деятельности финансовой организации на ежегодной основе и др. Индикаторами, свидетельствующими об уровне стратегического риска финансовых организаций в условиях деглобализации, являются: объем активных операций; рентабельность; уровень толерантности к основным категориям рисковых событий и др.;

– Репутационный риск. Данный вид нефинансового риска в условиях деглобализации может усиливаться в связи с рядом причин – наложенными ограничениями со стороны регулирующих органов и «недружественных стран», что приводит к прекращению ряда операций по ценным бумагам и прочим активам; отсутствием налоговой прозрачности и регулярной публикации финансовой отчетности в связи с решением Банка России о временном сокращении объема раскрываемой информации со стороны финансовых организаций и др. Индикаторами, свидетельствующими об уровне репутационного риска финансовых организаций, являются: уровень социально-деловой активности, опрос клиентов о качестве обслуживания, уровень внутрикорпоративной и внешней коммуникации, индекс социального восприятия и др.;

– Операционный риск. Данный вид нефинансового риска в условиях деглобализации может усиливаться в связи с рядом причин – необходимостью импортозамещения информационных технологий и использования российского ПО, в т.ч. в области развития автоматизированных СУР, уходом персонала из-за геополитической и экономической нестабильности; сбоями в работе мобильных брокерских приложений и торговых терминалов и др. Индикаторами, свидетельствующими об уровне операционного риска финансовых организаций в условиях деглобализации, являются: расходы на отечественное ПО и высокотехнологичные решения, длительность неработоспособности сервисов финансовой организации, коэффициент текучести кадров, соотношение объема

операционных расходов по отношению к размеру собственных средств, размер капитала на покрытие операционного риска и др.

Что касается специфических рисков, то они имеют следующие определения. Регуляторный риск в отечественной сфере правовых отношений определяется через термин «комплаенс-риск», который подразумевает вероятность возникновения у финансовых организаций убытков из-за несоблюдения законодательства России, внутренних нормативно-правовых документов и стандартов риск-менеджмента в соответствии с Положением № 242-П Банка России [9]. Индикаторами, свидетельствующими об уровне регуляторного риска финансовых организаций в условиях деглобализации, являются: прямые финансовые потери, возникающие в результате нарушений в области комплаенс; выявление фактов хищения, подлогов, мошенничества, коммерческого подкупа, коррупции в финансовой организации; соотношение количества и размера судебных исков, по которым произведены выплаты финансовой организацией и в ее пользу, и др.

Под санкционным риском следует понимать вероятность того, что финансовая организация столкнётся с негативными последствиями вследствие введения экономических, финансовых или других ограничений со стороны государственных органов или международных организаций. Правовое регулирование санкционных рисков в России включает в себя специальные экономические меры защиты, которые регулируются многочисленными правовыми актами. Индикаторами, свидетельствующими об уровне санкционного риска финансовых организаций в условиях деглобализации, являются: наложение вторичных санкций из-за несоблюдения «правила 50%»; заморозка финансовых продуктов с активами из «недружественных стран»; возникновение убытков в результате применения санкций со стороны российских и зарубежных надзорных органов и др.

Механизм оценки регуляторных и санкционных рисков финансовых организаций в условиях деглобализации может быть охарактеризован следующим образом:

– Первый этап включает в себя предварительный анализ информационных источников, распространяющих сведения об ограничительных мерах и запретах, введенных со стороны российских и зарубежных надзорных органов в отношении финансовых организаций. Так, для проверки наличия зарубежных организаций в российских санкционных списках могут быть использованы справочно-правовые системы «Гарант» и «КонсультантПлюс». Что касается верификации российских организаций на предмет соблюдения зарубежных ограничений, то в качестве основного источника информации может быть использован официальный сайт Управления по контролю за иностранными активами (англ. «Office of Foreign Assets Control», OFAC) [10]. Также ключевыми санкционными списками в отношении России, требующими изучения, выступают: SDN-лист – персональный список физических и юридических лиц, в отношении которых были применены наиболее серьезные (блокирующие) виды санкций; SSI-лист – секторальный

список отраслей экономики, в отношении которых введены ограничения на поставку высокотехнологичного оборудования и технологий, предоставление займов и оказание инвестиционных услуг; CSL-лист – сводный контрольный список сторон, в отношении которых США поддерживает ограничения на определенный экспорт, реэкспорт или передачу товаров;

– Второй этап включает в себя предварительный анализ информационных источников, распространяющих сведения об ограничительных мерах и запретах, введенных со стороны российских и зарубежных надзорных органов в отношении контрагентов, бенефициаров, владельцев и учредителей. Для проведения их предварительной проверки на санкционные риски могут быть использованы сведения с официального сайта Федеральной налоговой службы (ФНС), в т.ч. из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ), о видах экономической деятельности (ОКВЭД), что позволяет определить подсанкционный уровень проверяемых физических и юридических лиц в соответствии с SDN-листом и SSI-листом. Для проведения их предварительной проверки на регуляторные риски могут быть проанализированы сведения из Картотеки арбитражных дел (КАД) и с официального сайта Федеральной службы судебных приставов (ФССП);

– Третий этап включает в себя комплексный анализ подверженности регуляторным и санкционным рискам финансовой организации и ее контрагентов, бенефициаров, владельцев и учредителей с помощью автоматизированных сервисов X-Compliance от «СПАРК-Интерфакс», а также Контур.Призма и Контур.Фокус от «СКБ Контур» в целях проведения сравнительного исследования. На основании полученных данных формируется карта регуляторных и санкционных рисков с описанием вероятности и размера потенциального ущерба, а также прорабатывается инструментарий реагирования, например, расширение линейки инвестиционных продуктов и услуг, оптимизация источников доходов и их структуры.

Заключение. В последние годы наблюдается стремительное усиление нефинансовых рисков, как традиционных (правовых, стратегических, репутационных и операционных), так и специфических (регуляторных и санкционных), вызванных интенсификацией процессов деглобализации. Об этом свидетельствует рост протекционистских тенденций в развитых и развивающихся странах, расширение БРИКС и ШОС, а также нарастание геополитической напряженности на международной арене, что позволяет охарактеризовать складывающиеся тенденции к построению многополярного мира с точки зрения нового подхода – цивилизационно-регионального. В результате происходит повышение роли и значимости специфических рисков в финансовой сфере, в т.ч. регуляторных и санкционных, что требует совершенствования систем риск-менеджмента на основе использования автоматизированных российских сервисов оценки и управления рисковыми событиями.

Список использованных источников

1. Дробот, Г.А. Глобализация: понятие, этапы, противоречия, оценки / Г.А. Дробот // Социально-гуманитарные знания. – 2008. – Т. 1. № 2. – С. 105-127. – EDN MUNFIL.
2. Кадочников, П.А. К вопросу о наличии деглобализации в мировой торговле / П.А. Кадочников, Т.М. Алиев // Экономическая политика. – 2014. – Т. 1. № 5. – С. 127-149. – EDN STHBYZ.
3. Ключевая ставка Банка России и инфляция [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/hd_base/infl/ (дата обращения 25.12.2024).
4. USD/RUB (Банк России) [Электронный ресурс]. URL: https://investfunds.ru/indexes/39/ (дата обращения 28.12.2024).
5. Бовина, И.Б. Многополярный мир: от политологии к социальной психологии / И.Б. Бовина, Е.О. Голынчик // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2012. – Т. 1. № 1. – С. 49-60. – EDN OYIDFP.
6. Солуянов, В.С. Концепция многополярности: многообразие подходов и интерпретаций / В.С. Солуянов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. – 2021. – Т. 23. № 3. – С. 424-445. – EDN HYQQFF.
7. ВВП по ППС. Всемирный банк [Электронный ресурс]. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD (дата обращения: 16.12.2024).
8. Термин «деглобализация» в англоязычных публикациях. Академия Google [Электронный ресурс]. URL: https://scholar.google.com/scholar?q=deglobalization (дата обращения: 26.12.2024).
9. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах [Положение Банка России от 16 декабря 2003 года № 242-П]. URL: https://base.garant.ru/584330/ (дата обращения: 01.01.2025).
10. Управление по контролю за финансовыми активами Министерства финансов США (OFAC): официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: https://ofac.treasury.gov/ (дата обращения: 03.02.2025).

Specific risks of financial organizations in a multipolar world and deglobalization

L.S. Zhelagin, Tver State University, Tver, Russia

The intensification of modern deglobalization processes in the context of building a multipolar world carries both advantages for financial organizations associated with restrictions on the withdrawal of financial capital and the creation of a dynamically developing domestic market, as well as disadvantages, since they can lead to increased financial costs, as well as the emergence of geopolitical and economic instability. In this article, the author proposed a civilizational-regional approach to understanding the factors that caused the weakening of globalization trends in the 21st century. The key purpose of the study is to describe the specific risks in financial institutions that have arisen as a result of the impact of deglobalization processes on the economic situation in Russia, as well as the mechanism for their assessment. In addition, the paper reflects the effects of deglobalization on various types of financial and non-financial risks specific to financial relations entities and their indicators.

Keywords*: globalization, multipolar world, deglobalization, financial risks, non-financial risks, sanctions, compliance.*

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 332.12

Экономико-экологическая оценка устойчивости регионального бюджета при переходе к замкнутому циклу в горнодобывающей отрасли (на примере Тверской области)

К.А. Ивлев, **М.С. Черкалин,** Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматривается проблема обеспечения устойчивости региональных бюджетов в условиях трансформации горнодобывающей отрасли к моделям циклической экономики (замкнутого цикла) («добыча – переработка – утилизация отходов»). На примере Тверской области проведен анализ текущего состояния недропользования и его влияния на бюджетную систему. Теоретической основой исследования послужили принципы комплексного использования минерального сырья, концепция «пиковых полезных ископаемых» и опыт управления отходами горнодобывающей промышленности.

Ключевые слова: *добыча полезных ископаемых, экономика замкнутого цикла, горнодобывающая отрасль, региональный бюджет, недропользование, экологическая безопасность.*

В современных условиях глобальной экономической нестабильности и ужесточения экологических требования вопросы устойчивости региональных бюджетов приобретают критическое значение. Для регионов, экономика которых зависит от эксплуатации природных ресурсов, традиционная линейная модель становится фактором системного риска. Исчерпаемость запасов, рост затрат на освоение новых месторождений и накопление экологического ущерба создают долгосрочные угрозы для доходной базы бюджетов всех уровней.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска бизнес-моделей, обеспечивающих большую экономическую отдачу от добычи и переработки. Тверская область, обладая значительным потенциалом в сфере общераспространенных полезных ископаемых и торфа, сталкивается с необходимостью трансформации отрасли. Переход к циклической экономике в горнодобывающем секторе предполагает вовлечение вторичных ресурсов, глубокую переработку сырья и рекультивацию нарушенных земель [3]. Экономика замкнутого цикла (также называемая циркулярной или циклической экономикой) – это альтернативная модель производства, потребления и ведения хозяйственной деятельности, которая противопоставляется традиционной линейной экономике. Её суть заключается в создании замкнутых эколого-экономических циклов, где ресурсы используются максимально эффективно, минимизируется образование отходов, а уже накопленные отходы вовлекаются в хозяйственный оборот [5].

Для оценки влияния процессов циклической экономики на бюджет предлагается использовать модифицированный подход, основанный на принципах, описанных для Краснодарского края. Основными принципами экономики замкнутого цикла в управлении отходами горнодобывающей промышленности являются ликвидация и сокращение объемов образования

© Ивлев К.А., Черкалин М.С., 2026

отходов, а также вовлечение отходов в экономический оборот. Методология оценки включает анализ минерально-сырьевой базы, оценку потоков отходов и расчет бюджетных эффектов. Для интегральной оценки предлагается использовать Индекс Бюджетно-Экологической Устойчивости, рассчитываемый как взвешенная сумма нормированных значений экономических и экологических индикаторов. Важным аспектом методологии является учет концепции «пиковых полезных ископаемых», которая предполагает, что по мере освоения ресурса добыча становится все более дорогой и сложной [4].

Тверская область не является классическим горнопромышленным регионом, однако недропользование играет существенную роль в ее экономике. Специфика региона заключается в структуре минерально-сырьевой базы, которая требует адаптации опыта других субъектов Российской Федерации. Основные виды добываемых полезных ископаемых включают песчано-гравийные смеси, глины, строительный камень и торф. Для формирования методологии циркулярной экономики в регионе целесообразно адаптировать опыт Краснодарского края, где актуальна проблема отходов добычи мергеля. Для Тверской области аналогом мергеля могут служить известняки и доломиты, а также торфяная пыль. Принцип межотраслевой коллаборации (горная промышленность + сельское хозяйство + строительство) полностью применим к Тверской области. Управление хвостами и водой критически важно для региона в контексте торфодобычи, где обводнение выработанных торфяников является аналогом управления хвостохранилищами [4].

Анализ показывает, что в регионе преобладает экстенсивная модель. Глубина переработки сырья низкая. Значительная часть вскрышных пород при добыче строительного камня и песка складируется в отвалы. В сфере торфодобычи актуальна проблема заброшенных месторождений, которые становятся источниками торфяных пожаров. Показатель утилизации вновь образуемых отходов в горной промышленности России составляет около 40%. Так в других странах (например, в Германии) уровень использования отходов горнорудного производства составляет 70%, что не только увеличивает валовой доход предприятий, но и снижает вредное воздействие на окружающую среду. В России есть потенциал для повышения этого показателя за счёт внедрения современных технологий и государственных стимулов. Основная масса отходов находится в заскладированном виде. В Тверской области ситуация осложняется тем, что значительная часть торфяных месторождений выработана и не рекультивирована, создавая риски для бюджета. При сохранении текущей модели развития прогнозируется постепенное истощение легкодоступных месторождений, рост логистических плеч и себестоимости продукции. В бюджетном плане это означает стагнацию поступлений налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) и периодические всплески расходов на ликвидацию чрезвычайных ситуаций.

Сценарий «Замкнутый цикл» предполагает реализацию мер, адаптированных из опыта других регионов, включая переработку вскрышных

пород и рекультивацию торфяников. Внедрение переработки отходов создает новые производственные цепочки. Если отвалы пород начинают перерабатываться в товарную продукцию, предприятие регистрирует дополнительную выручку. Это ведет к росту налога на прибыль и НДФЛ. По оценкам, создание одного перерабатывающего комплекса мощностью 100 тыс. тонн в год в условиях Тверской области может генерировать дополнительные налоговые поступления в региональный бюджет в размере 5–7 млн рублей ежегодно. Наиболее значимый эффект наблюдается в статье расходов на защиту окружающей среды и ликвидацию чрезвычайных ситуаций. Ежегодные затраты областного бюджета на тушение торфяных пожаров в засушливые годы могут достигать десятков миллионов рублей. Программная рекультивация требует разовых вложений, но полностью устраняет ежегодные операционные расходы [2].

Несмотря на очевидные преимущества, переход к замкнутому циклу в горнодобывающей отрасли Тверской области сталкивается с рядом барьеров. Ключевым ограничением выступает недостаточная мотивация недропользователей к внедрению принципов циркулярной экономики на фоне высоких капитальных затрат и длительных сроков окупаемости проектов по переработке отходов. В условиях Тверской области, где добываются преимущественно общераспространённые полезные ископаемые с относительно низкой маржинальностью, предприятия не имеют внутренних финансовых резервов для модернизации производств. Отсутствие механизмов компенсации части затрат или предоставления преференций приводит к тому, что даже технологически реализуемые проекты, такие как переработка вскрышных пород в строительные материалы или обводнение торфяников, остаются на стадии концепций. Без создания экономических стимулов вовлечение отходов в хозяйственный оборот будет носить точечный, а не системный характер [1]. Технологические и экологические риски также остаются актуальными. Хвосты и отходы остаются источниками затрат и обязательств, связанных с риском, напрямую обусловленным содержанием воды. Внедрение технологий обезвоживания или обводнения требует капитальных затрат, что усиливает потребность в финансовой поддержке со стороны региона.

На основе проведенного исследования сформулирован ряд рекомендаций для органов власти Тверской области. Региональным властям целесообразно разработать пакет мер поддержки для предприятий, внедряющих технологии переработки отходов и рекультивации земель. В частности, рекомендуется предоставление налоговых льгот по региональной составляющей налога на прибыль для проектов с коэффициентом утилизации отходов свыше 50%, субсидирование части процентной ставки по кредитам на приобретение оборудования для переработки вскрышных пород, а также ускоренная амортизация основных фондов, задействованных в замкнутом цикле. Данные меры позволят снизить инвестиционные риски и сократить срок окупаемости проектов. Эффективное формирование модели экономики замкнутого цикла

должно осуществляться при взаимодействии предприятий горной, сельскохозяйственной и строительной отраслей. Приоритетной задачей является рекультивация торфяников с использованием принципов управления водными ресурсами. Это снизит бюджетные расходы на пожарную безопасность и создаст основу для развития рекреации.

Исследование демонстрирует, что переход к переработке отходов добычи и рекультивации земель способствует не только снижению экологической нагрузки, но и стабилизации доходной части бюджета за счет создания новых налоговых баз и снижения расходов на ликвидацию накопленного экологического вреда. Проведенная экономико-экологическая оценка подтверждает гипотезу о том, что переход к замкнутому циклу в горнодобывающей отрасли является фактором повышения устойчивости регионального бюджета Тверской области.

Список использованных источников

1. Березиков, С. А. Проблемы и перспективы развития комплексного использования минерального сырья в контексте обеспечения устойчивого развития / С. А. Березиков // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – № 6.
2. Мочалова Л. А., Еремеева О. С. Нормативно-правовое обеспечение управления отходами недропользования и использования вторичных минеральных ресурсов в условиях развития циркулярной экономики //Дискуссия. – 2021. – №. 5 (108). – С. 26-38.
3. Мочалова Л. А., Соколова О. Г., Подкорытов В. Н., Еремеева О. С. Организация циркулярного промышленного кластера в условиях минерально-сырьевого комплекса // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2021. – № 11-1. – С. 374—387.
4. Размахнин К. К. Принципы экономики замкнутого цикла в управлении отходами горнодобывающей промышленности в Краснодарском крае: технологические и институциональные аспекты //Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2024. – №. 10. – С. 166-180.
5. Ячменева В. М., Рединская М. В. Экономика замкнутого цикла: теория и практика //Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации. – 2019. – С. 395-398.

Economic and environmental assessment of the sustainability of the regional budget during the transition to a closed cycle in the mining industry (using the example of the Tver region)

K.A. Ivlev, M.S. Cherkalin, Tver State University, Tver, Russia

The article discusses the problem of ensuring the sustainability of regional budgets in the context of the transformation of the mining industry to circular economy models ("mining – processing – waste disposal"). Using the example of the Tver region, an analysis of the current state of subsurface use and its impact on the budget system is carried out. The theoretical basis of the research was the principles of integrated use of mineral raw materials, the concept of "peak minerals" and the experience of waste management in the mining industry.

Keywords: *mining, circular economy, closed-loop economy, mining industry, regional budget, subsurface use, environmental safety, peat.*

Об авторах:

ИВЛЕВ К.А. – студент 1-го курса магистратуры Института экономики и управления, направления «Управление социально-экономическим развитием территории», Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия, e-mail: ivlevvvvv@mail.ru

ЧЕРКАЛИН М.С. – студент 1-го курса магистратуры Института экономики и управления, направления «Управление социально-экономическим развитием территории», Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия, e-mail: matvey.cherkalin@mail.ru

About the Authors:

IVLEV K.A. – first-year Master's student at the Institute of Economics and Management, Tver State University, majoring in "Management of Socio-Economic Development of Territories", Tver, Russia.

E-mail: ivlevvvvv@mail.ru

CHARKALIN M.S. – first-year Master's student at the Institute of Economics and Management, Tver State University, majoring in "Management of Socio-Economic Development of Territories", Tver, Russia.

E-mail: matvey.cherkalin@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 339.138:004

Цифровой маркетинг: современные тренды и перспективы

К.М. Кабанов, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: Н.Н. Беденко, д-р экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятия и менеджмента, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматриваются современные тенденции развития цифрового маркетинга в условиях цифровой трансформации экономики Российской Федерации. Обоснована возрастающая роль цифрового маркетинга как ключевого элемента системы стратегического и корпоративного управления. Проведен анализ основных направлений развития цифрового маркетинга, включая использование технологий больших данных, развитие экосистемных бизнес-моделей, внедрение омниканальных стратегий, а также применение инструментов искусственного интеллекта и цифровых платформ.
Особое внимание уделено исследованию влияния цифрового маркетинга на эффективность управленческих решений и формирование конкурентных преимуществ российских компаний. В работе представлены результаты систематизации ключевых трендов цифрового маркетинга и выявлены особенности их применения в российской практике на примере ведущих компаний.
Сделан вывод о том, что цифровой маркетинг трансформируется в стратегический инструмент управления, обеспечивающий повышение адаптивности организаций и устойчивость их развития в условиях цифровой экономики. Определены перспективы дальнейшего развития цифрового маркетинга в Российской Федерации.
Ключевые слова: *цифровой маркетинг, цифровая экономика, стратегическое управление, корпоративное управление, большие данные, искусственный интеллект, омниканальный маркетинг, экосистемы, цифровые платформы.*

Введение. В условиях ускоренной цифровой трансформации экономики Российской Федерации цифровой маркетинг становится ключевым инструментом стратегического и корпоративного управления. Современные компании сталкиваются с необходимостью адаптации к быстро меняющейся цифровой среде, характеризующейся развитием технологий обработки данных, распространением платформенных бизнес-моделей и изменением поведения потребителей. Это обуславливает возрастание роли цифровых каналов коммуникации и инструментов анализа данных в формировании конкурентных преимуществ организаций [8].

Актуальность темы исследования определяется тем, что цифровой маркетинг в настоящее время выходит за рамки исключительно коммуникационной функции и интегрируется в систему стратегического управления компанией [1]. Он обеспечивает не только продвижение товаров и услуг, но и формирование устойчивых взаимоотношений с клиентами, повышение эффективности управленческих решений и развитие корпоративной стратегии в условиях цифровой экономики.

Несмотря на значительное внимание к вопросам цифровизации бизнеса, в отечественной научной литературе недостаточно раскрыты современные

© Кабанов К.М., 2026

тренды цифрового маркетинга в контексте стратегического и корпоративного управления, а также их влияние на долгосрочное развитие российских компаний. Это определяет наличие научной проблемы, связанной с необходимостью систематизации современных подходов и выявления перспектив развития цифрового маркетинга в России.

Целью исследования является анализ современных трендов цифрового маркетинга и определение перспектив его развития в системе стратегического и корпоративного управления российских организаций.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

– рассмотреть сущность и роль цифрового маркетинга в современных условиях;

– выявить ключевые тренды цифрового маркетинга в России;

– определить влияние цифрового маркетинга на стратегическое и корпоративное управление;

– обосновать перспективные направления развития цифрового маркетинга в деятельности российских компаний.

Объектом исследования выступает цифровой маркетинг как элемент системы управления организацией.

Предметом исследования являются современные тренды и перспективы развития цифрового маркетинга в контексте стратегического и корпоративного управления.

Методологическую основу исследования составляют методы анализа, синтеза, сравнительного и системного подхода, а также методы обобщения научных данных.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при разработке стратегий цифрового развития российских компаний, а также в совершенствовании инструментов корпоративного управления в условиях цифровизации экономики.

Методология исследования. Теоретико-методологическая база исследования опирается на современные отечественные научные подходы к цифровой трансформации экономики, стратегическому управлению и развитию маркетинговых технологий. Существенный вклад в изучение цифровизации бизнеса и трансформации маркетинговой деятельности внесли российские исследователи, такие как В.А. Плотников, А.В. Кешелава, С.А. Дятлов, А.В. Бабкин, в работах которых цифровая экономика рассматривается как новая парадигма развития хозяйственных систем [16].

С позиции стратегического управления особое значение имеют труды Г.Б. Клейнера, в которых организация рассматривается как сложная социально-экономическая система, функционирующая в условиях высокой неопределенности. В этом контексте цифровой маркетинг выступает инструментом снижения информационной асимметрии и повышения обоснованности стратегических решений. Дополняют данную позицию

исследования О.С. Виханского и А.И. Наумова, рассматривающих стратегическое управление как процесс адаптации организации к изменениям внешней среды, что напрямую связано с внедрением цифровых маркетинговых инструментов [6, 11].

Развитие маркетинга в цифровой среде подробно анализируется в работах Е.П. Голубкова, который подчеркивает трансформацию классической маркетинговой концепции в сторону цифровых и клиент-ориентированных моделей взаимодействия. В более современных исследованиях (например, в работах А.В. Кешелавы и соавторов) отмечается, что цифровой маркетинг базируется на использовании технологий больших данных, искусственного интеллекта и платформенных решений, что позволяет перейти от массового маркетинга к персонализированному взаимодействию с потребителем.

Методологическую основу исследования составляют:

– системный подход (Г.Б. Клейнер) [14], позволяющий рассматривать цифровой маркетинг как элемент единой системы корпоративного управления;

– процессный подход, применяемый при анализе маркетинговой деятельности как совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов;

– концепция цифровой трансформации (А.В. Кешелава, С.А. Дятлов) [15], отражающая переход к использованию цифровых технологий в управлении организацией;

– маркетинговая концепция управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-подход), адаптированная к условиям цифровой экономики.

В рамках исследования использованы следующие методы:

– контент-анализ научных публикаций российских авторов за период 2022–2025 гг., посвященных цифровому маркетингу и стратегическому управлению;

– сравнительный анализ цифровых инструментов маркетинга, применяемых российскими компаниями (в том числе в сфере электронной коммерции и финансового сектора);

– структурно-функциональный анализ, позволивший выявить роль цифрового маркетинга в системе корпоративного управления;

– метод обобщения и систематизации, направленный на формирование классификации современных трендов цифрового маркетинга.

Эмпирическую базу исследования составили данные официальной статистики Российской Федерации (Росстат), аналитические материалы Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, а также отчеты российских консалтинговых и аналитических центров [17], включая исследования в области цифровой экономики и интернет-маркетинга.

Особое внимание уделено анализу практик применения цифрового маркетинга в российских компаниях, таких как использование технологий больших данных в банковском секторе (например, ПАО «Сбербанк»), развитие экосистемных платформ (Яндекс, VK), а также активное внедрение инструментов персонализированного маркетинга в сфере электронной коммерции (Ozon, Wildberries).

Таким образом, выбранная методология позволяет не только теоретически осмыслить сущность цифрового маркетинга, но и выявить его практическое значение для повышения эффективности стратегического и корпоративного управления в российских организациях.

Результаты исследования. Проведенный анализ показал, что развитие цифрового маркетинга в Российской Федерации носит системный характер и обусловлено как технологическими, так и институциональными изменениями в экономике. В отличие от предыдущих этапов развития маркетинга, современный цифровой маркетинг трансформируется в инструмент стратегического управления, обеспечивающий формирование устойчивых конкурентных преимуществ компаний.

Одним из ключевых результатов исследования является выявление устойчивой тенденции к интеграции цифрового маркетинга в систему корпоративного управления. В работах Г.Б. Клейнера подчеркивается, что эффективность функционирования организации определяется согласованностью ее подсистем, включая информационную и маркетинговую. В условиях цифровизации данная согласованность достигается за счет внедрения цифровых инструментов, обеспечивающих непрерывный сбор и анализ данных о поведении потребителей. Это позволяет компаниям переходить от реактивной модели управления к проактивной [7, с. 44].

Первым значимым трендом является широкое внедрение технологий обработки больших данных (Big Data) и аналитики в маркетинговую деятельность. Российские компании активно используют данные для построения персонализированных предложений и прогнозирования потребительского поведения. Так, в банковском секторе ПАО «Сбербанк» применяет модели машинного обучения для сегментации клиентов и формирования индивидуальных продуктов, что повышает эффективность маркетинговых кампаний и уровень удержания клиентов. Аналогичные практики реализуются в деятельности Тинькофф Банка, где цифровой маркетинг полностью интегрирован в бизнес-модель компании [2].

Вторым трендом выступает развитие экосистемного подхода к управлению маркетингом. Согласно концепции, развиваемой А.В. Кешелавой, цифровая экономика формирует условия для перехода от отдельных продуктов к комплексным экосистемам, объединяющим различные сервисы. В российской практике данный подход реализуется крупнейшими технологическими компаниями, такими как Яндекс и VK, которые формируют собственные цифровые экосистемы, интегрируя маркетинговые инструменты, платежные сервисы, медиа и электронную коммерцию. В рамках таких экосистем цифровой маркетинг становится не отдельной функцией, а частью единой платформенной стратегии [23; 29].

Третьим важным направлением является развитие омниканального маркетинга. В условиях цифровизации российские компании стремятся обеспечить единое клиентское пространство, интегрируя онлайн- и офлайн-каналы взаимодействия. Это особенно характерно для сферы розничной

торговли и электронной коммерции. Компании Ozon и Wildberries активно внедряют омниканальные модели, обеспечивая синхронизацию данных о клиентах и их поведении на различных платформах. В результате повышается качество клиентского опыта и эффективность управления продажами.

Четвертым трендом является рост значимости платформ цифровой рекламы и социальных медиа. После трансформации медиарынка в России наблюдается перераспределение рекламных бюджетов в пользу отечественных цифровых платформ. Это приводит к усилению роли таргетированной рекламы и алгоритмических моделей продвижения. В результате цифровой маркетинг становится более технологичным и менее зависимым от традиционных каналов коммуникации [9].

Пятым направлением развития является внедрение технологий искусственного интеллекта в маркетинговые процессы. Использование интеллектуальных алгоритмов позволяет автоматизировать процессы взаимодействия с клиентами, включая чат-боты, рекомендательные системы и динамическое ценообразование. Это способствует снижению издержек и повышению точности управленческих решений.

Систематизация выявленных трендов цифрового маркетинга и их влияние на стратегическое управление представлены в таблице 1.

Таблица 1

Систематизация выявленных трендов

Тренд	**Содержание**	**Примеры российских компаний**	**Влияние на стратегическое управление**
Использование Big Data	Анализ больших массивов данных для прогнозирования поведения клиентов	Сбербанк, Т-Банк	Повышение точности стратегических решений и сегментации
Экосистемный подход	Формирование цифровых платформ, объединяющих различные сервисы	Яндекс, VK	Переход к платформенным стратегиям и диверсификации бизнеса
Омниканальный маркетинг	Интеграция онлайн и оффлайн-каналов взаимодействия с клиентами	Ozon, WB	Повышение качества клиентского опыта
Цифровая реклама и таргетинг	Использование алгоритмов для персонализированного продвижения	VK-Реклама, Яндекс Директ	Оптимизация маркетинговых затрат и повышение ROI
ИИ	Автоматизация маркетинговых процессов и персонализация	Сбербанк, Яндекс	Снижение издержек и повышение адаптивности бизнеса
Персонализация	Индивидуализация предложений на основе данных о клиентах	Ozon, Сбербанк	Рост лояльности клиентов и увеличение жизненного цикла клиента

Источник: разработано автором на основе анализа научных публикаций.

В ходе исследования также установлено, что развитие цифрового маркетинга в России сопровождается рядом ограничений. К ним относятся: недостаточный уровень цифровой зрелости отдельных отраслей, дефицит квалифицированных кадров, а также необходимость адаптации компаний к изменениям нормативно-правовой среды. Тем не менее, данные ограничения не носят критического характера и постепенно нивелируются по мере развития цифровой инфраструктуры.

Обобщая полученные результаты, следует отметить, что цифровой маркетинг в современных условиях выполняет не только функцию продвижения, но и становится инструментом стратегического анализа, планирования и контроля. Его интеграция в систему корпоративного управления позволяет повысить адаптивность организаций, улучшить качество управленческих решений и обеспечить устойчивое развитие в условиях цифровой экономики.

Заключение. В результате проведенного исследования установлено, что цифровой маркетинг в современных условиях развития российской экономики трансформируется из вспомогательной функции продвижения в ключевой элемент системы стратегического и корпоративного управления. Его роль определяется способностью обеспечивать сбор, обработку и интерпретацию данных, необходимых для принятия обоснованных управленческих решений.

Выявлено, что основными тенденциями развития цифрового маркетинга в Российской Федерации являются активное внедрение технологий больших данных, развитие экосистемных бизнес-моделей, формирование омниканальных стратегий взаимодействия с клиентами, рост значимости цифровых платформ и широкое использование инструментов искусственного интеллекта. Указанные тренды свидетельствуют о переходе российских компаний к более сложным и технологически насыщенным моделям управления маркетинговой деятельностью.

Доказано, что интеграция цифрового маркетинга в систему корпоративного управления способствует повышению адаптивности организаций к изменениям внешней среды, снижению уровня неопределенности и формированию устойчивых конкурентных преимуществ. При этом цифровой маркетинг становится инструментом не только операционного, но и стратегического управления, обеспечивая поддержку процессов планирования, анализа и контроля.

Научная новизна исследования заключается в систематизации современных трендов цифрового маркетинга в России с позиции их влияния на стратегическое и корпоративное управление, а также в обосновании его роли как интегрирующего элемента управленческой системы организации в условиях цифровой трансформации экономики.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы российскими компаниями при разработке и корректировке стратегий цифрового развития, внедрении современных

маркетинговых инструментов, а также при совершенствовании механизмов корпоративного управления.

Перспективы дальнейших исследований связаны с более детальным изучением влияния цифровых технологий на эффективность управленческих решений, разработкой моделей оценки результативности цифрового маркетинга, а также анализом отраслевых особенностей его применения в российских условиях.

Таким образом, цифровой маркетинг в современной экономике Российской Федерации выступает не только как инструмент продвижения, но и как стратегический ресурс, обеспечивающий устойчивое развитие и конкурентоспособность организаций.

Список использованных источников

1. Аринушева М.С. Основные тренды digital-маркетинга в России // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №10-1 (104). – С. 17–19.
2. Борисова И.В. Инфлюенс-маркетинг в интернет-дискурсе: прагмалингвистический аспект // Мир науки, культуры, образования. – 2022. – №5 (96). – С. 262–265.
3. Боровских Н.В., Чижикова Т.А. Маркетинговая стратегия предприятия в условиях цифровизации // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2023. – Т.12. – №2 (43).
4. Жукова Э.Г., Токмакова Е.Н., Локтионова М.А. Применение современных маркетинговых инструментов в условиях цифровой трансформации // Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике. – 2023. – С. 153–159.
5. Концепт монографии «Трансформация экономико–управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития» / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 255–260.
6. Купина Т.А. Стратегии цифрового маркетинга в эпоху информационной экономики // Научный журнал. – 2023. – №6. – С. 1–5.
7. Литвиненко Н.Р., Панина Д.Р. Цифровой маркетинг в России: как изменился и на что обратить внимание малому бизнесу // Самарский национальный исследовательский университет. – 2023. – С. 81–84.
8. Малардырова В.В. О необходимости использования цифрового маркетинга на предприятиях // НИР. Экономика фирмы. – 2023. – №3 (44). – С. 63–72.
9. Матвеенко М.А. Актуальные тренды цифрового маркетинга: курс на инновации и эффективность // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – №2. – С. 97–103.
10. Назарова Е.В. Цифровой менеджмент и цифровой маркетинг: современные аспекты управления организацией // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2022. – №1. – С. 350–353.
11. Писарева Е.В. Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде // Beneficium. – 2023. – №4 (49).
12. Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития: монография с интегрированными в рамках технологии Quick Response code презентациями как результат научных исследований, учебных дискуссий и обсуждений с экспертным сообществом / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. Тверь: Издательство Тверского государственного университета, – 2025. – 200 с.
13. Яцкевич Н.А. Тенденции развития маркетинга в условиях цифровой экономики // Вестник СПбГУТД. – 2022. – №2. – С. 79–82.

14. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития. – М.: Наука, 2022. – 512 с.
15. Кешелава А.В., Дятлов С.А. Цифровая экономика: основы и тенденции развития // Экономика и управление. – 2022. – №4. – С. 12–18.
16. Плотников В.А. Цифровизация экономики и трансформация бизнеса в России // Вестник экономической науки. – 2023. – №2. – С. 45–52.
17. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 29.04.2026).

Digital marketing: current trends and prospects

K.M. Kabanov, Tver State University, Tver, Russia
Scientific adviser: N.N. Bedenko, Dr. of Economics, Head of the Department, Tver State University, Tver, Russia

The article examines the current trends in the development of digital marketing in the context of the digital transformation of the Russian Federation's economy. It substantiates the increasing role of digital marketing as a key element of strategic and corporate management. The article analyzes the main areas of digital marketing development, including the use of big data technologies, the development of ecosystem business models, the implementation of omnichannel strategies, and the use of artificial intelligence tools and digital platforms.

Special attention is given to the study of the impact of digital marketing on the effectiveness of management decisions and the formation of competitive advantages for Russian companies. The paper presents the results of systematizing key digital marketing trends and identifies the features of their application in Russian practice using the example of leading companies.

It is concluded that digital marketing is transforming into a strategic management tool that ensures increased

Keywords: *digital marketing, digital economy, strategic management, corporate management, big data, artificial intelligence, omnichannel marketing, ecosystems, and digital platforms.*

Об авторах:

КАБАНОВ Кирилл Михайлович – студент 1 курса магистратуры ООП 38.04.02 «Стратегическое и корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: kir776pm@yandex.ru

About the authors:

KABANOV Kirill Mikhailovich – a 1st-year Master's student of the OOP 38.04.02 «Strategic and Corporate Management» at the FGBOU VO «Tver State University» (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: kir776pm@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 004:005.32

Цифровые инструменты взаимодействия с заинтересованными сторонами

В.П. Крешун, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Основная цель статьи заключается в том, чтобы проанализировать и систематизировать существующие цифровые инструменты взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон, сравнив действующие цифровые инструменты, применяемые в российском бизнесе, между собой. Научная новизна заключается в разработке авторской классификации применения цифровых инструментов взаимодействия по группам заинтересованных сторон.

Ключевые слова: *цифровые инструменты, заинтересованные стороны, коммуникация, вовлеченность, цифровые платформы, цифровая коммуникация, цифровизация.*

В условиях динамично развивающейся экономики страны способность организаций эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами является важнейшим фактором устойчивого развития и конкурентоспособности [5]. Особую роль в данном контексте играет внешняя среда, которая характеризуется сложностью, неопределенностью и нестабильностью и выводит на первый план задачи обеспечения устойчивости функционирования и развития бизнеса [3]. В условиях повсеместной цифровизации традиционные подходы взаимодействия со стейкхолдерами, такие как офлайн-встречи, теряют актуальность. В данной связи ключевое место в процессе взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами занимают цифровые инструменты. Цифровые инструменты дают разнообразные возможности для расширения охвата, повышения оперативности и углубления качества взаимодействия с многообразными группами стейкхолдеров – от инвесторов и сотрудников до клиентов.

Тем не менее, многообразие доступных платформ и решений вызывает у бизнеса проблемы с выбором и внедрением наиболее подходящих инструментов. Отметим, что без четкого понимания специфики инструмента его применение может быть неэффективным, а, в худшем случае, навредить функционированию организации.

Настоящая статья посвящена исследованию роли и возможностей цифровых инструментов в контексте взаимодействия с заинтересованными сторонами. В ней будет проведен анализ категорий цифровых решений, их ключевых особенностей и преимуществ, а также сформирована классификация, которая поможет организациям выбирать более подходящие инструменты и интегрировать их в свою стратегию.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа, синтеза, классификации, а также системный подход.

Теоретическим базисом исследования послужили положения теории стейкхолдеров, сформулированной Э. Фриманом в 1984 г., положения Концепции цифровой трансформации, а также теории коммуникаций.

© Крешун В.П., 2026

За последние годы термин «заинтересованные стороны» уточнялся множество раз, но все же в настоящее время в научном поле придерживаются определения Э. Фримана: «заинтересованные стороны – это те, кто может повлиять или находиться под влиянием при достижении целей организации, или те, кто извлекает выгоду или страдают от корпоративных действий, чьи права нарушаются или уважаются».

Одновременно в научной терминологии используется термин «стейкхолдер», который означает «круг заинтересованных лиц».

В процессе исследования вопросов по выбранной тематики необходимо рассмотреть такую категорию как «взаимодействие». А.И. Фролков в экономическом контексте под взаимодействием понимает воздействие экономических субъектов друг на друга, демонстрирующих их взаимосвязь при совместном участии или сопричастности при какой-либо социально-экономической деятельности [10].

Взаимодействие с заинтересованными сторонами изначально рассматривалось в рамках PR-деятельности и информирования, то есть односторонняя связь. Позже понятие эволюционировало в сторону «диалога» и «консультаций», следовательно, рассматривалось как двусторонняя связь. В современных условиях оно понимается как партнерство, где стейкхолдеры становятся активными участниками бизнес-процессов и процесса создания ценности.

Цифровые инструменты взаимодействия с заинтересованными сторонами являются продуктом цифровой трансформации, которая появилась в общественном сознании в конце 20 века, когда развитие Интернета позволило организациям напрямую взаимодействовать с клиентами через цифровые технологии [8].

Цифровые инструменты прошли путь от простых веб-сайтов и электронной почты (Web 1.0) до интерактивных социальных сетей и краудсорсинговых платформ (Web 2.0). Сегодня они трансформируются в интеллектуальные экосистемы на базе ИИ, блокчейна и больших данных, обеспечивая автоматизированную и предиктивную коммуникацию.

Особый вклад в изучение вопросов внедрения цифровых инструментов внесли А. В. Трачука и Н. В. Линдер, чьи работы посвящены инновационному развитию и влиянию цифровых технологий на эффективность бизнес-процессов.

Таким образом, в качестве обобщения различных положений ученых можно дать определение, что цифровые инструменты взаимодействия заинтересованных сторон – это совокупность технологических решений, цифровых платформ и каналов коммуникации, которые предназначены для идентификации, анализа и вовлечения стейкхолдеров в деятельность организации с целью создания общих ценностей, снижения рисков и обеспечения прозрачности процессов принятия решений.

Цифровая коммуникация является ключевым фактором успеха любой современной организации. На сегодняшний день процесс цифровой

коммуникации с заинтересованными сторонами происходит именно с использованием цифровых инструментов.

Заинтересованные стороны можно классифицировать на следующие категории акционеры и собственники, сотрудники, клиенты и государство.

Перед любой коммерческой организацией стоит задача – правильно подобрать и внедрить наиболее эффективные цифровые инструменты с целью взаимодействия с той или иной заинтересованной стороной.

В настоящее время рынок предлагает широкий спектр платформ и приложений, каждое из которых имеет свои преимущества и недостатки. Выбор должен основываться на потребностях команды, специфике задач и уровне технической грамотности сотрудников. Важно учитывать такие факторы, как удобство использования, функциональность, безопасность и интеграция с другими используемыми инструментами.

Автором предлагается разделить все цифровые инструменты на ряд категорий, которые представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Категории цифровых инструментов взаимодействия с заинтересованными сторонами

Источник: составлено автором.

Организации используют потенциал цифровых технологий для расширения клиентской базы и оптимизации бизнес-процессов, включая управление человеческим капиталом [2]. Цифровизация и соответствующие цифровые инструменты ускоряют информационный обмен и оптимизируют управленческие действия, сокращая временные затраты и повышая качество работы [1].

Следует подробнее рассмотреть цифровые инструменты по каждой из представленных на рисунке 1 категорий.

В качестве инструментов синхронных видеокоммуникаций (видеоконференцсвязь) российские организации зачастую используют SaluteJazz (Jazz by Sber), Яндекс Телемост, MTS Link [6, с. 875].

- SaluteJazz – это сервис видеоконференций от Сбера, который отличается простотой использования (работает в браузере), отсутствием лимита по времени и интеграцией с нейросетевыми технологиями (например, автоматическая расшифровка речи в текст).
- Яндекс Телемост – это российский сервис видеоконференций, который входит в экосистему «Яндекс 360 для бизнеса». Цифровой инструмент стал одной из наиболее популярных альтернатив Zoom и Microsoft Teams в России благодаря своей простоте, доступности и отсутствию жестких ограничений на бесплатные звонки.
- MTS Link – экосистема для видеоконференций, вебинаров и обучения, которая позволяет проводить масштабные мероприятия (до 5000 участников) с инструментами вовлечения, такими как опросы, тесты и интерактивные доски.

Следующая категория цифровых инструментов – корпоративные каналы оперативной связи (мессенджеры). Мессенджеры в большей степени используются именно для общения внутри команды/организации. В 2025 году в Российской Федерации были заблокированы такие мессенджеры как WhatsApp, Telegram, но на смену им пришел российский аналог – MAX. Кроме указанного мессенджера организации используют Яндекс Мессенджер и «Пачку».

- MAX – мессенджер, основной функцией которого являются текстовые сообщения в реальном времени, как в личных, так и в групповых чатах.
- Яндекс Мессенджер – корпоративный инструмент коммуникации, входящий в экосистему Яндекса, который позволяет быстро обмениваться сообщениями, аудио– и видеозвонками.
- Пачка – российский корпоративный мессенджер, который стал популярной альтернативой Slack и Discord. Способствует поддержанию тедов, что помогает не «засорять» чат.

Электронная почта по-прежнему играет основополагающую роль в бизнес-коммуникации. Через указанный цифровой инструмент происходит формальное общение, обмен информацией и файлами:

- Почта Mail является одним из самых популярных почтовых сервисов в России, часть холдинга VK. Позволяет проводить личную и бизнес-переписку, а также хранить файлы. Имеет прямую связь с Облаком Mail.ru.
- Яндекс Почта ориентирована на высокую степень защиты от спама, входит в экосистему Яндекса.
- Gmail – одна из самых популярных бизнес-почтовых платформ в мире, известная скоростью, интуитивным интерфейсом и интеграцией с экосистемой Google Workspace. Поддерживаются умные ответы, приоритетная почта и настраиваемые метки.

Инструменты для совместной работы и управления проектами способствуют отслеживанию задач и согласованию приоритетов команды. Они также упрощают коммуникацию, связывая сообщения с проектами, сроками и ответственными:

- Trello идеально подходит для небольших команд или простых проектов, которым необходим визуальный рабочий процесс. Интуитивный интерфейс доски Kanban позволяет создавать карточки (задачи), перемещать их между списками (этапами) и добавлять метки, чек-листы, вложения и комментарии.
- Кайтен – это визуальная система управления процессами, объединяющая возможности Kanban и Scrum. Позволяет настраивать общие доски для подрядчиков и заказчиков, обеспечивая прозрачность сроков и этапов работ.
- YouGile – планировщик задач с фокусом на коммуникации. Особенность системы в том, что в каждой задаче есть встроенный чат, что превращает инструмент в полноценную среду для обсуждения проектов.

Эффективная цифровая коммуникация зависит не только от сообщений, но и от доступных, хорошо структурированных знаний и документации. К инструментам управления знаниями и CMS необходимо отнести WordPress, Teamly и Directum RX.

- WordPress может быть использован для создания настраиваемых интернет-порталов, блогов сотрудников, баз знаний и ресурсных центров. Его открытый исходный код и обширная экосистема плагинов делают платформу крайне гибкой. Организации могут создавать индивидуальные страницы для HR-политик, IT-ресурсов, обучающих материалов или внутренних новостей.
- Teamly – современная российская платформа для совместной работы и создания баз знаний, прямой конкурент Notion и Confluence. Позволяет структурировать опыт организации, создавать обучающие курсы для сотрудников и партнеров, проводить совместное редактирование документов.
- Directum RX – это интеллектуальная система управления цифровыми процессами и документами, ориентированная на крупный бизнес и госсектор.

Инструменты для сбора данных и обратной связи необходимы для наилучшего понимания ожиданий стейкхолдеров, мониторинга их настроений:

- Яндекс Формы – это бесплатный инструмент для создания анкет и сбора данных, который позволяет быстро собирать отзывы и информацию от стейкхолдеров. Данные автоматически выгружаются в таблицы для анализа.
- Testograf – это российский сервис для создания профессиональных опросов и тестов. Цифровой инструмент обладает широким функционалом, соответствует требованиям по хранению персональных данных.
- Oprosso – платформа для проведения комплексных CX-исследований. Позволяет отслеживать путь клиента и удовлетворенность стейкхолдеров на каждом этапе взаимодействия с организацией.

Аналитические и CRM-системы способствуют сбору данных, их анализу и управлению цепочкой коммуникаций со стейкхолдерами:

- Битрикс24 – самая популярная в РФ платформа, объединяющая CRM, задачи, сайт и контакт-центр. Позволяет выстроить единую экосистему взаимодействия со всеми внешними стейкхолдерами.
- amoCRM – гибкая CRM-система, ориентированная на продажи и коммуникации через мессенджеры. Эффективна для малого бизнеса для ведения диалога с клиентами и партнерами в режиме реального времени.
- Visiology – профессиональная система бизнес-аналитики, которая пришла на замену Microsoft Power BI и Tableau. Цифровой инструмент позволяет собирать данные из разных источников (Excel, 1С, SQL-базы), обрабатывать их и визуализировать в виде интерактивных дашбордов.

Во взаимоотношениях бизнеса и государства инициатива и определяющая роль по выбору цифровых инструментов чаще всего принадлежат государству. Именно государство формирует стандарты и платформы для цифрового взаимодействия, включая порталы государственных услуг, системы электронного документооборота. Это обусловлено необходимостью обеспечения безопасности данных. В данном контексте государство выступает не просто как регулятор, а как особая заинтересованная сторона, стремящаяся к оптимизации административных процедур, снижению коррупционных рисков и повышению качества предоставляемых услуг [7, стр. 164].

Основными цифровыми платформами для взаимодействия бизнеса и государства являются:

1) Э-платформы.

Портал государственных услуг Российской Федерации предоставляет бизнесу возможность получать доступ к государственным услугам.

2) Информационные платформы.

К информационной платформе следует отнести Цифровую платформу МСП.РФ. Цифровая платформа МСП.РФ – это государственная платформа поддержки, которая предлагает актуальную информацию для предпринимателей, самозанятых и тех, кто планирует начать свой бизнес о государственных услугах, мерах государственной поддержки, предоставляет онлайн-сервисы для бизнеса и даже доступ к программам обучения для предпринимателей [9, стр. 535].

Тем не менее, наряду с официальными каналами бизнес активно использует и общедоступные цифровые инструменты коммуникации с государством, такие как Яндекс Телемост для проведения онлайн-встреч и консультаций, Яндекс Почту для обмена корреспонденцией.

Анализ цифровых инструментов помог автору определить наиболее подходящие инструменты цифровой коммуникации для каждой группы заинтересованных сторон.

1. Акционеры или собственники.

Основная цель – стратегическое управление, контроль показателей и легитимность принятия решений.

Таблица 1

Цифровые инструменты взаимодействия с акционерами или собственниками

Группа инструментов	**Подходящий инструмент**	**Обоснование выбора**	**Преимущества**	**Недостатки**
Видео	MTS Link	Профессиональная платформа для совещаний директоров	Высокое качество, возможность проведения голосований	Требует платной подписки для расширенных функций
Мессенджеры	Яндекс Мессенджер	Входит в экосистему Яндекс 360, которую использует бизнес	Безопасность данных, интеграция с ID	Меньше функций для управления задачами, чем в «Пачке»
Почта	Яндекс Почта	Стабильный стандарт для официальной переписки в РФ	Высокая защита, удобные фильтры для важных писем	Риск попадания писем в «Рассылки» при массовых уведомлениях
Управление проектами	YouGile	Позволяет видеть общую картину по всем проектам организации на одном экране	Понятные дашборды, прозрачность хода работ для обычных пользователей ПК	Ограниченная кастомизация сложных процессов (в сравнении с Кайтен)
Управление знаниями/CMS	Directum RX	Мощная система управления документами и архивами	Юридическая значимость документов, контроль версий	Сложный интерфейс, требует обучения
Сбор данных	Testograf	Подходит для проведения официальных опросов акционеров	Профессиональные настройки логики, защита от накруток	Более высокая цена в сравнении с Яндекс Формами
Аналитика	Visiology	Профессиональная BI-система для визуализации данных	Создание сложных аналитических дашбордов для собственников	Требует наличия аналитика для настройки графиков

Источник: составлено автором.

2. Сотрудники.

Основная цель взаимодействия с данной группой стейкхолдеров – быстрая коммуникация, выполнение задач и обучение.

Таблица 2

Цифровые инструменты взаимодействия с сотрудниками

Группа инструментов	**Подходящий инструмент**	**Обоснование выбора**	**Преимущества**	**Недостатки**
Видео	SaluteJazz	Удобен для быстрых звонков прямо из браузера	Встроенная расшифровка речи, шумоподавление	Нестабильность работы при слабом интернете

Мессенджеры	Пачка	Создана специально для командной работы с разделением на ветки	Не смешиваются личные и рабочие чаты, удобные интеграции	Платная модель для больших команд
Почта	Почта Mail	Самый привычный инструмент для массового пользователя	Бесплатно, возможность интеграции с Облаком	Большое количество рекламы в бесплатной версии
Управление проектами	Кайтен	Мощный инструмент для визуализации рабочих процессов	Гибкая настройка досок, учет рабочего времени	Может показаться перегруженным для простых задач
Управление знаниями/CMS	Teamly	Платформа для создания внутренней «базы знаний» и обучения	Легко создавать инструкции, статьи и тесты для сотрудников	Требует времени на наполнение контентом
Сбор данных	Яндекс Формы	Идеально для быстрых внутренних опросов	Полностью бесплатно, мгновенная выгрузка в таблицы	Минимум настроек дизайна и логики
Аналитика	Битрикс24	Позволяет сотрудникам видеть свои KPI и задачи в едином окне	Большое количество встроенных инструментов	Тяжелый интерфейс

Источник: составлено автором.

3. Клиенты.

Основная цель – продажи, поддержание и укрепление взаимоотношений.

Таблица 3

Цифровые инструменты взаимодействия с клиентами

Группа инструментов	**Подходящий инструмент**	**Обоснование выбора**	**Преимущества**	**Недостатки**
Видео	Яндекс Телемост	Клиенту не нужно ничего скачивать, чтобы зайти на встречу	Работает по ссылке в браузере, отсутствие лимита по времени	Минимум функций для проведения встречи
Мессенджеры	Яндекс Мессенджер	Легко встраивается в чат на сайте компании	Прямой контакт с поддержкой в привычном интерфейсе	Ограниченная популярность среди молодежи
Почта	Gmail	Самый популярный сервис электронной почты в мире	Самая высокая доставляемость писем в мире	Риск блокировок для бизнеса в РФ, сложности с оплатой Workspace

Управление проектами	Trello	Можно создать публичную доску с «дорожной картой» продукта	Максимальная простота и наглядность для клиента	Часть функций ограничена в РФ
Управление знаниями/CMS	WordPress	Лучшая база для создания внешнего блога или сайта организации	Множество плагинов, отличная SEO-оптимизация	Требует технического обслуживания и защиты от взломов
Сбор данных	Oprosso	Идеально для быстрых внутренних опросов	Полностью бесплатно, мгновенная выгрузка в таблицы	Минимум настроек дизайна и логики
Аналитика	amoCRM	Ведущая CRM для управления продажами клиентам	Удобная воронка продаж, фокус на сделках	Минимальное количество инструментов для внутреннего управления проектами

Источник: составлено автором.

4. Государство.

Цель взаимодействия с указанной заинтересованной стороной – отчетность, участие в государственных и муниципальных проектах, вопросы соблюдения законодательства.

Таблица 4

Цифровые инструменты взаимодействия с государством

Группа инструментов	**Подходящий инструмент**	**Обоснование выбора**	**Преимущества**	**Недостатки**
Видео	Яндекс Телемост	Соответствует требованиям по хранению данных	Безопасность канала связи, использование в госструктурах	Интерфейс менее интуитивен, чем у конкурентов
Мессенджеры	MAX	Единственный официальный канал связи с государством	Прямые ответы от ведомств, автоматизация запросов	Ограничен только государственными сценариями
Почта	Yandex Почта	Сертифицированные решения для работы с гос. органами	Соответствие 152-ФЗ	Ограничения при пересылке сверхтяжелых файлов
Управление проектами	YouGile	Российское ПО, которое можно развернуть на собственных серверах	Информационная безопасность, независимость от санкций	Не все органы используют данный инструмент
Управление знаниями/CMS	Directum RX	Стандарт для взаимодействия с ГИС	Поддержка всех форматов отчетности для налоговой и архивов	Длительное внедрение и высокая цена

Сбор данных	Яндекс Формы	Используются для сбора данных при проверках	Быстрое создание реестров и списков для ведомств	Не подходит для работы с гостайной
Аналитика	Цифровая платформа МСП	Основной канал для получения цифрового профиля организации	Автоматическое подтягивание данных из ФНС и других ведомств	Технические сбои при интеграции данных из разных ведомственных систем, необходимость КЭП

Источник: составлено автором.

Таким образом, в период цифровизации на постоянной основе разрабатываются новые цифровые инструменты, которые необходимы для взаимодействия с заинтересованными сторонами. Выбор цифровых инструментов зависит в первую очередь от стейкхолдера, а также от целей взаимодействия.

Современная цифровая экосистема взаимодействия со стейкхолдерами представляет собой комплексную сеть инструментов, обеспечивающих прозрачность и высокую эффективность всех бизнес-процессов. В ходе исследования были изучены теоретические основы цифровых инструментов взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также проведен анализ действующих в Российской Федерации цифровых инструментов в зависимости от цели бизнеса. Исходя из проведенного анализа было сформулировано авторское предложение по выбору цифровых инструментов для бизнеса в зависимости от заинтересованной стороны с указанием причины выбора, преимущества и недостатка данного инструмента.

Список использованных источников

1. Андреев, С. С. Влияние цифровых инструментов на взаимодействие сотрудников: перспективы для управления человеческим капиталом / С. С. Андреев // Инновации и информационные технологии в условиях цифровизации экономики : Сборник тезисов III международной научно-практической конференции, Алчевск, 24–25 апреля 2025 года. – Алчевск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Донбасский государственный технический университет", 2025. – С. 582-584.

2. Беденко Н.Н., Скудалова О.В., Чегринцова С.В., Цуркан М.В. Концепт монографии «Трансформация экономико–управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития» / Беденко Н.Н. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2025. No 2 (70). – С. 255.

3. Беденко Н.Н., Скудалова О.В., Чегринцова С.В., Цуркан М.В. Трансформация экономико-управленческих отношений в организации и на уровне региона в современных условиях: монография / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2025. 200 с.

4. Бывшев В.И. Сравнение состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации регионов / Бывшев В.И. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2025. No 2 (70). – С. 88-98.

5. Селиверстова Н.С., Григорьева О.В. Методология исследования технологического развития в современной России / Селиверстова Н.С. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2025. No 2 (70). – С. 60-67.

6. Сироткин, Н. Д. Цифровая коммуникация в коллективе: выбор инструментов и разработка стратегии эффективного взаимодействия в онлайн-среде / Н. Д. Сироткин // Экономика будущего: тренды, вызовы и возможности : материалы III Всероссийской научно-практической студенческой конференции с международным участием, Казань, 22–23 мая 2025 года. – Казань: ИП Сагиев А.Р., 2025. – С. 874-876.

7. Сметанин А.С. ESG-управление устойчивым развитием бизнеса в России в контексте цифровой трансформации / Сметанин А.С. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2025. No 2 (70). – С. 163-169.

8. Сурина Алла Валентиновна, Мироненков Владислав Борисович. История развития и современные понятия цифровой трансформации // SAEC. 2024. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-i-sovremennye-ponyatiya-tsifrovoy-transformatsii (дата обращения: 11.03.2026).

9. Фельдман, М. А. Цифровые платформы как инструмент взаимодействия между государством и бизнесом / М. А. Фельдман, О. В. Иванов // Российское государство и общество: особенности современного состояния: Материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 07 февраля 2025 года. – Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания "Новое время", 2025. – С. 533-539.

10. Фролков, А. И. Связь понятий при исследовании взаимодействия организаций с заинтересованными сторонами / А. И. Фролков // Экономика и управление в XXI веке: новые вызовы и возможности: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Саранск, 29–30 ноября 2019 года. – Саранск: Индивидуальный предприниматель Афанасьев Вячеслав Сергеевич, 2019. – С. 344-347.

Digital tools for interacting with stakeholders

V.P. Kreshun, Tver State University, Tver, Russia

The main purpose of the article is to analyze and systematize the existing digital tools for interaction with various groups of stakeholders, comparing the existing digital tools used in Russian business with each other. The scientific novelty lies in the development of the author's classification of the use of digital interaction tools by stakeholder groups.

Keywords: *digital tools, stakeholders, communication, engagement, digital platforms, digital communication, digitalization.*

Об авторе:

КРЕШУН Владимир Павлович – студент 1 курса магистратуры ООП 38.04.02 «Стратегическое и корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: kreshunv@bk.ru

About the Author:

Vladimir Pavlovich KRESHUN – first-year Master's student in the educational program 38.04.02 "Strategic and Corporate Management", Tver State University (33 Zhelyabova St., Tver, 170100, Russia). E-mail: kreshunv@bk.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 338.24

Ключевые понятия в сфере управления устойчивым развитием производственной системы

В.Ю. Крылов, товарищество с ограниченной ответственностью «Уральская торгово-промышленная компания», г. Уральск, Республика Казахстан

В статье рассматриваются ключевые понятия в сфере управления устойчивым развитием производственных систем. На основе анализа современных подходов и государственной политики Республики Казахстан в области экологии и экономики выделяются базовые элементы «зеленого» производства. Проводится глубокий сравнительный анализ понятий «производство» и «производственная система», что позволяет обосновать необходимость перехода к системному управлению. Подробно раскрываются такие концепции, как ESG-трансформация, циклическая экономика (включая фреймворк 9R), оценка жизненного цикла (LCA) и управление «зелеными» цепями поставок. Особое внимание уделяется интеграции принципов экологической ответственности и ресурсоэффективности в производственные процессы субъектов предпринимательства, а также институциональной поддержке данных инициатив на государственном уровне.

Ключевые слова: *устойчивое развитие, производственная система, ESG-трансформация, циклическая экономика, оценка жизненного цикла, ресурсоэффективность, управление цепями поставок, Республика Казахстан.*

Актуальность формирования и управления устойчивыми производственными системами обусловлена глобальными вызовами и государственной политикой, осуществляемой в Республике Казахстан. Переход от традиционной линейной модели к устойчивой требует фундаментального переосмысления базовых понятий в сфере менеджмента. В 2015 году органы власти Казахстана поддержали Парижское соглашение по климату, что привело к последовательной политике устойчивого развития, основанной на защите и сохранении природного и человеческого капитала.

В 2021 году Президент Республики Казахстан утвердил национальный проект «Жасыл Қазақстан» («Зеленый Казахстан»), направленный на экологическое оздоровление страны. В начале февраля 2023 года был подписан Указ «Об утверждении Стратегии достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года» [2]. Предусмотренные стратегией преобразования базируются на промежуточных и целевых ориентирах, что делает ее конкретной и достаточно привлекательной как для компаний, так и для инвесторов. Таким образом, в республике реализуется масштабная ESG-трансформация, которая представляет собой сложный процесс комплексного переформатирования деятельности в области системы менеджмента с акцентом на стратегическом управлении, процессной модели и системе отчетности [1].

Для корректного понимания специфики управления в контексте устойчивого развития необходимо четко разграничить понятия «производство» и «производственная система».

© Крылов В.Ю., 2026

Исторически менеджмент фокусировался на оптимизации именно производственных процессов. Понятие «производство» и его признаки приведены в работах многих авторов. В фундаментальных трудах по организации производства Н.Д. Ильенковой и С.Д. Ильенковой [11] производство определяется как процесс преобразования ресурсов в готовую продукцию, при этом выделяются ключевые признаки производственного процесса: целенаправленность, взаимосвязь элементов, непрерывность, пропорциональность и ритмичность. Аналогичный подход развивается в работе Г.А. Осовицкой и Ю.С. Осовицкого [12], где авторы дополнительно акцентируют внимание на технологической и организационной структуре производства как основе его эффективности.

Классические признаки производства, сформулированные А. Файолем в работе «Общее и промышленное управление» [13] и Ф. Тейлором в «Принципах научного менеджмента» [14], включают разделение труда, стандартизацию операций, научный подход к организации рабочих мест и планирование производственных процессов. Эти положения легли в основу современных концепций производственного менеджмента. В современных исследованиях, в частности в работах В.И. Сергеева и А.Г. Схиртладзе [15], а также В.Д. Шапиро [16], понятие производства рассматривается через призму системного подхода, где выделяются такие признаки, как открытость системы (взаимодействие с внешней средой), адаптивность, способность к саморазвитию и воспроизводству.

Именно эти современные характеристики позволяют говорить о неизбежной трансформации понятия «производство» в более широкое понятие «производственная система». Их сравнительная характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика понятий «производство» и «производственная система»

Критерий сравнения	**Производство**	**Производственная система**
Сущность	Процесс создания материальных благ, преобразование ресурсов в продукцию.	Совокупность взаимосвязанных элементов (процессы, ресурсы, персонал, управление, внешняя среда).
Основной фокус	Технологии, операции, выпуск заданного объема продукции.	Эффективность, адаптивность, стратегическое развитие, создание ценности для стейкхолдеров.
Масштаб охвата	Локальный (цех, участок, завод, технологическая линия).	Глобальный (предприятие в целом, цепочки поставок, взаимодействие с обществом и экологией).
Отношение к отходам	Минимизация брака, утилизация или захоронение отходов.	Циклическая экономика: отходы рассматриваются как вторичный ресурс.
Роль экологии (ESG)	Соблюдение нормативных требований, снижение штрафов.	Стратегический приоритет, основа конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности.
Цель управления	Выполнение плана, снижение операционной себестоимости.	Устойчивое развитие, долгосрочная жизнеспособность, углеродная нейтральность.

Источник: составлено автором.

На основе проведённого сравнительного анализа и с учётом системного подхода, изложенного в работах В.И. Сергеева, А.Г. Схиртладзе, Г.Б. Клейнера и В.Д. Шапиро, можно предложить следующих подход к определению понятия «производственная система» – это открытая, адаптивная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (технологических процессов, материальных и трудовых ресурсов, подсистем управления, информационных потоков и внешней среды), функционирующая в рамках глобального масштаба (от предприятия до цепочек поставок) и ориентированная не только на преобразование ресурсов в продукцию, но и на создание комплексной ценности для всех участников процессов (стейкхолдеров).

Отмеченная трансформация производства в производственную систему обуславливает необходимость применения новых управленческих концепций, которые выходят за рамки оптимизации производственных процессов и учитывают внешние эффекты.

В современной научной и управленческой литературе управление устойчивым развитием производственной системы базируется на нескольких взаимосвязанных понятиях.

Во-первых, это ESG-трансформация производства, которая предполагает интеграцию факторов окружающей среды (Environmental), социальной ответственности (Social) и качества корпоративного управления (Governance) в операционную и стратегическую деятельность предприятия. Как отмечают исследователи, трансформация экономико-управленческих отношений требует перехода от реактивного устранения нарушений к проактивному созданию устойчивой бизнес-модели [1].

Во-вторых, фундаментальным понятием является циклическая экономика (экономика замкнутого цикла). В отличие от линейной модели «добыча-производство-потребление-захоронение», циклическая экономика предполагает минимизацию образования отходов. В научной литературе широко применяется фреймворк «9R» (Refuse, Rethink, Reduce, Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose, Recycle, Recover), который детализирует иерархию действий для производственных систем: от отказа от лишних ресурсов на этапе проектирования до рекуперации энергии из неутилизируемых остатков [3].

В-третьих, это оценка жизненного цикла (Life Cycle Assessment, LCA) и стоимостная оценка жизненного цикла (Life Cycle Costing, LCC). LCA – это стандартизированная методология (в частности, серия стандартов ISO 14040), требующая учета экологических и экономических затрат на всех стадиях движения материала: от закупки исходного сырья и изготовления продукции до ее утилизации или вторичного использования [9]. Применение LCA позволяет производственным системам выявлять «скрытые» экологические издержки и оптимизировать их.

В-четвертых, важнейшим понятием выступает управление «зелеными» цепями поставок (Green Supply Chain Management, GSCM). Это концепция, интегрирующая экологическое мышление в управление цепями поставок,

охватывающая проектирование продукции, выбор поставщиков, производственные процессы, доставку конечному потребителю и управление отходами после окончания срока службы продукта [4].

Управление устойчивым развитием производственной системы на государственном уровне поддерживается через систему рейтингов и стандартов. Оценка в рамках рейтинга ESG на государственном уровне реализуется Фондом развития промышленности, созданным в 2020 году в целях развития промышленного потенциала национальной экономики [7]. Методика оценки PwC включает 147 критериев, разделенных на пять основных блоков: стратегия устойчивого развития, корпоративное управление, общество, экология и практика отчетности [8].

Количество компаний, описывающих приверженность глобальным Целям Устойчивого Развития ООН, неуклонно растет. Компании теперь чаще не просто заявляют о поддержке целей, но и активно проделывают работу по определению релевантных целей и предусматривают конкретные инициативы по ним, что отражает общий тренд на формализацию и материализацию «зеленых» концепций в реальных производственных системах [8].

Несмотря на то, что крупные акционерные общества и финансовые институты являются основными драйверами ESG-повестки, субъекты малого и среднего предпринимательства играют критически важную роль в формировании устойчивых промышленных кластеров.

Практическое применение ключевых понятий устойчивого развития наиболее ярко проявляется в сегменте глубокой переработки углеводородного сырья и создания нефтехимических производств. Создание перерабатывающих производств, например, по переработке полиэтилена всех видов, используется во многих странах мира и сопровождается активным экономическим ростом [5].

Практическая реализация устойчивого развития наиболее ярко проявляется в сегменте глубокой переработки углеводородного сырья.

В частности, за счет внедрения технологий глубокой переработки полимерных отходов в производственных системах реализуются следующие принципы управления устойчивым развитием:

- рациональное использование воды и первичного сырья (принципы Reduce и Recycle из фреймворка 9R);
- сокращение потребления энергоресурсов на единицу продукции за счет оптимизации LCA;
- минимизация выбросов в атмосферу, воду и почву за счет исключения захоронения отходов;
- приоритетное решение экологических проблем на этапе проектирования технологических процессов (эко-дизайн).

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

Опыт отечественных предприятий показывает, что экологическая ответственность не является исключительно статьей расходов, а выступает

фактором повышения экономической эффективности и конкурентоспособности производственной системы. Оценка эффективности использования гранулята полимерных отходов предполагает учет текущих и единовременных затрат на всех стадиях движения материала, что подтверждает экономическую целесообразность замкнутых циклов и синергетический эффект от внедрения принципов GSCM [6].

Переход от традиционного «производства» к «производственной системе» требует изменения парадигмы управления: от локальной оптимизации процессов к глобальной стратегии, учитывающей экологические, социальные и экономические факторы на всех этапах жизненного цикла.

Ключевыми понятиями в данной сфере выступают ESG-трансформация, циклическая экономика (фреймворк 9R), оценка жизненного цикла (LCA) и управление «зелеными» цепями поставок (GSCM). Они должны быть интегрированы в систему стратегического менеджмента предприятия.

Государственная политика Республики Казахстан, направленная на достижение углеродной нейтральности к 2060 году, а также институты развития (Фонд развития промышленности) создают необходимые стимулы и инфраструктуру для внедрения данных понятий на промышленных предприятиях.

Опыт производственных предприятий в сегменте МСП (на примере глубокой переработки полимеров) демонстрирует, что концепции устойчивого развития успешно адаптируются в реальном секторе. Экологическая ответственность подтверждает свою экономическую эффективность и служит практическим примером формирования устойчивой производственной системы.

Список использованных источников

1. Беденко, Н. Н. Трансформация экономико-управленческих отношений в организации и на уровне региона в современных условиях: монография / Н. Н. Беденко, О. В. Скудалова, С. В. Чегринцова, М. В. Цуркан. – Тверь: Тверской государственный университет, 2025. – 200 с.

2. Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года: Указ Президента Республики Казахстан от 3 февраля 2023 года № 165. – Астана, 2023.

3. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? // Journal of Cleaner Production. – 2017. – Vol. 143. – P. 757-768.

4. Porter, M. E., & van der Linde, C. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship // Journal of Economic Perspectives. – 1995. – Vol. 9, No. 4. – P. 97-118.

5. Данилов-Данильян, В. И. Экология и устойчивое развитие: учебное пособие / В. И. Данилов-Данильян, К. С. Лосев. – М.: ТЕИС, 2020. – 256 с.

6. Яковенко, Н. А. Устойчивое развитие и зеленая экономика: учебное пособие / Н. А. Яковенко, Т. Г. Сухарева. – М.: КНОРУС, 2022. – 312 с.

7. Фонд развития промышленности Республики Казахстан. – URL: https://idfrk.kz/ru/about/ (дата обращения: 05.05.2025).

8. ТОП-50 лучших Казахстанских компаний по раскрытию ESG-информации по методике PwC. – URL: https://www.pwc.com/kz (дата обращения: 10.05.2025).

9. ISO 14040:2006. Environmental management – Life cycle assessment – Principles and framework. – International Organization for Standardization, 2006.
10. Кузьмин, И. В. Механизмы управления устойчивым развитием экономических систем: монография. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 184 с.
11. Ильенкова, Н. Д. Организация производства: учебник / Н. Д. Ильенкова, С. Д. Ильенкова. – М.: КНОРУС, 2021. – 424 с.
12. Осовицкая, Г. А. Организация производства: учебник / Г. А. Осовицкая, Ю. С. Осовицкий. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 368 с.
13. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 1992. – 112 с.
14. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
15. Сергеев, В. И. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В. И. Сергеев, А. Г. Схиртладзе. – М.: Финпресс, 2019. – 416 с.
16. Шапиро, В. Д. Организация производства / В. Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2018. – 384 с.

Key concepts in the field of managing the sustainable development of a production system

V.Y. Krylov, Ural Commercial and Industrial Company Limited Liability Company, Ural'sk, Republic of Kazakhstan

The article examines the key concepts and frameworks in the field of managing the sustainable development of production systems. Based on the analysis of modern approaches and the state policy of the Republic of Kazakhstan in the field of ecology and economy, the basic elements of "green" production are highlighted. A deep comparative analysis of the concepts of "production" and "production system" is presented, which substantiates the need for a transition to systemic management. Concepts such as ESG transformation, circular economy (including the 9R framework), Life Cycle Assessment (LCA), and Green Supply Chain Management are detailed. Special attention is paid to the integration of environmental responsibility and resource efficiency principles into the production processes of business entities, as well as the institutional support for these initiatives at the state level.
Keywords: *sustainable development, production system, ESG transformation, circular economy, life cycle assessment, resource efficiency, supply chain management, Republic of Kazakhstan.*

Об авторах:
КРЫЛОВ Валерий Юрьевич – директор ТОО «Уральская торгово-промышленная компания».

About the authors:
KRYLOV Valeriy Yur'evich – Director of Uralsk Industrial Business and Trade Company LLP.

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 332.1

Методологический подход к интеграции стратегического менеджмента и бизнес-моделирования в обеспечении устойчивости региональных социально-экономических систем

И.С. Кудрявцев, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье обосновывается методологический подход к интеграции инструментов стратегического менеджмента и бизнес-моделирования для обеспечения устойчивости региональных социально-экономических систем. Рассматриваются теоретические основы устойчивого развития регионов России, выявляются ключевые вызовы в условиях современных экономических трансформаций. Предлагается авторская концепция интеграции, основанная на системном, процессном и стейкхолдерском подходах. Интеграция позволяет перейти от традиционного стратегического планирования к динамическому бизнес-моделированию, учитывающему специфику региональных ресурсов, рисков и возможностей. В работе анализируются этапы интеграции, инструменты (Canvas, SWOT, BSC и др.), а также механизмы мониторинга устойчивости. На основе реальных российских практик демонстрируется повышение эффективности управления за счет синергии стратегии и моделей. Особое внимание уделено обеспечению баланса экономической, социальной и экологической составляющих устойчивости. Предложены рекомендации по внедрению в практику регионального управления. Исследование способствует развитию методологии стратегического менеджмента в контексте национальных приоритетов РФ.

Ключевые слова: *стратегический менеджмент, бизнес-моделирование, устойчивое развитие, региональные социально-экономические системы, интеграция.*

Современное развитие регионов России происходит в условиях высокой неопределенности, санкционного давления и необходимости перехода к модели устойчивого роста. Традиционные подходы к стратегическому планированию часто не учитывают динамику бизнес-процессов и требуют интеграции с инструментами бизнес-моделирования. Как отмечал В.В. Орешников, проблемы стратегического управления региональным развитием связаны с недостаточной адаптивностью существующих систем, высокой централизацией принятия решений, несогласованностью стратегического планирования и слабостью системы мониторинга [5]. Интеграция стратегического менеджмента и бизнес-моделирования позволяет создать целостный механизм, обеспечивающий долгосрочную устойчивость социально-экономических систем субъектов РФ, за счет сочетания долгосрочного видения с оперативной адаптацией моделей создания ценности.

Стратегический менеджмент в региональном контексте представляет собой процесс формулирования и реализации стратегий развития, ориентированных на достижение конкурентных преимуществ территории. Л.Н. Чайникова подчеркивала, что стратегическое управление конкурентоспособностью региона является основой его социально-экономического развития, включая формирование видения, выбор долгосрочных целей и задач, а также определение стратегии их реализации [1].

© Кудрявцев И.С., 2026

Бизнес-моделирование, в свою очередь, фокусируется на описании, анализе и проектировании способов создания, доставки и захвата ценности. А.А. Коляда в работах по мультиуровневой природе бизнес-моделей отмечал их роль в стратегическом менеджменте для повышения устойчивости организаций и систем, подчеркивая примат бизнес-модели над стратегией и необходимость моделирования по отдельным уровням (холдинговому, корпоративному и продуктово-рыночному) [4].

Интеграция этих подходов основана на следующих принципах: системность (рассмотрение региона как сложной открытой системы), динамичность (возможность оперативной корректировки моделей), баланс интересов стейкхолдеров (власть, бизнес, население). Сравнительная характеристика двух подходов демонстрирует значительный интеграционный эффект (см. табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика стратегического менеджмента и бизнес-моделирования

Аспект	**Стратегический менеджмент**	**Бизнес-моделирование**	**Интеграционный эффект**
Горизонт планирования	Долгосрочный (5-15 лет)	Средне– и краткосрочный	Комплексное видение от стратегии к операциям
Фокус	Цели и конкурентные преимущества	Создание и доставка ценности	Синергия целей и механизмов
Инструменты	SWOT, PEST, BSC	Canvas, Value Chain	Гибридные модели оценки устойчивости
Устойчивость	Стратегическая	Операционная	Комплексная (экономическая, социальная, экологическая

Источник: разработано автором.

Анализируя Таблицу 1, можно отметить, что стратегический менеджмент обеспечивает высокий уровень обобщения и ориентацию на внешнюю среду региона, в то время как бизнес-моделирование углубляется в внутренние механизмы создания ценности для конкретных секторов и кластеров. Интеграционный эффект проявляется в возможности преодоления разрыва между «высоким» стратегическим уровнем и операционной реальностью. Например, долгосрочные цели стратегии региона (рост ВРП, повышение качества жизни) конкретизируются через блоки бизнес-моделей ключевых отраслей, что позволяет оперативно отслеживать достижение индикаторов устойчивости и корректировать их в условиях внешних шоков. Такой подход существенно повышает адаптивность региональной системы, минимизируя

риски несоответствия между заявленными приоритетами и реальными бизнес-процессами.

Предлагаемый методологический подход включает три уровня интеграции: концептуальный, инструментальный и организационный. На концептуальном уровне формируется единая рамка, где стратегия региона определяет целевые параметры бизнес-моделей ключевых отраслей и кластеров. А.Г. Атаева в исследованиях по интеграции принципов устойчивого развития в региональные стратегии подчеркивала необходимость методических основ для включения устойчивости в документы планирования [3].

Инструментальный уровень предполагает использование гибридных моделей. Например, адаптация Business Model Canvas с добавлением стратегических блоков (цели устойчивого развития, риски региона). Процессный подход обеспечивает непрерывный цикл: стратегия → модели → реализация → оценка → корректировка. Это повышает адаптивность системы к внешним шокам. Этапы интеграции представлены в Таблице 2.

Таблица 2

Этапы интеграции стратегического менеджмента и бизнес-моделирования в региональном управлении

Этап	**Содержание**	**Ключевые инструменты**	**Ответственные субъекты**
1. Диагностика	Анализ текущего состояния региона и безнес-среды	PEST, SWOT, анализ стейкхолдеров	Региональные органы власти, эксперты
2. Формирование стратегии	Определение приоритетов устойчивого развития	BSC, дорожные карты	Стратегические комитеты
3. Бизнес-моделирование	Проектирование моделей и приоритетных секторов	Canvas, Lean Canvas	Бизнес-ассоциации, кластеры
4. Интеграция и тестирование	Синтез стратегий и моделей, пробное внедрение	Симуляции, сценарии	Совместные рабочие группы
5. Мониторинг и корректировка	Оценка устойчивости, внесение изменений	KPI устойчивости, дашборды	Центры мониторинга

Источник: разработано автором.

Подробный анализ Таблицы 2 показывает, что предложенные этапы образуют замкнутый управленческий цикл, обеспечивающий непрерывное улучшение. На этапе диагностики акцент делается на комплексной оценке внешних и внутренних факторов, что позволяет выявить не только сильные стороны региона, но и скрытые риски (например, моноиндустриальность экономики или инфраструктурные ограничения). Формирование стратегии переводит эти данные в четкие приоритеты, сбалансированные с

национальными целями. Бизнес-моделирование конкретизирует стратегию на уровне отраслей, делая ее реализуемой. Этап интеграции и тестирования критически важен для проверки совместимости моделей с общей стратегией через сценарное моделирование. Наконец, мониторинг с использованием KPI устойчивости (экономических, социальных, экологических) позволяет оперативно реагировать на отклонения. В целом, по нашему мнению, такой поэтапный подход значительно снижает вероятность стратегических ошибок и повышает эффективность использования региональных ресурсов.

Интеграция стратегического менеджмента и бизнес-моделирования открывает существенные возможности для повышения адаптивности и устойчивости региональных социально-экономических систем. Главным преимуществом такого синтеза является создание замкнутого управленческого контура, в котором долгосрочные стратегические цели трансформируются в операционные бизнес-модели, а результаты их реализации оперативно отслеживаются и корректируются. Это позволяет существенно сократить разрыв между стратегическим видением и реальной хозяйственной деятельностью на территории региона.

Особую ценность интеграция представляет в условиях высокой турбулентности внешней среды. Гибридные инструменты (модифицированный Business Model Canvas с ESG-блоками, интеграция BSC и Value Proposition Canvas) дают возможность одновременно оценивать экономическую эффективность, социальные последствия и экологические риски принимаемых решений [7]. Такой подход способствует достижению сбалансированного устойчивого развития, соответствующего национальным целям Российской Федерации и Целям устойчивого развития ООН.

Цифровая трансформация значительно усиливает потенциал предлагаемого методологического подхода. Использование цифровых двойников региона, платформ имитационного моделирования и систем бизнес-аналитики позволяет в режиме реального времени тестировать альтернативные бизнес-модели под различные сценарии развития (включая санкционные, климатические и технологические шоки). Это повышает качество управленческих решений и снижает уровень стратегических рисков [8].

Практическая апробация элементов интеграции уже осуществляется в ряде субъектов Российской Федерации. В регионах-лидерах (Республика Татарстан, Московская, Свердловская и Новосибирская области) наблюдается активное внедрение кластерных бизнес-моделей, увязанных со стратегиями социально-экономического развития. Такие практики демонстрируют рост инвестиционной привлекательности территорий, увеличение налоговых поступлений и создание высокопроизводительных рабочих мест. В то же время в монопрофильных регионах интеграция помогает выявлять скрытые точки роста и осуществлять более плавную экономическую диверсификацию.

Таким образом, предложенный методологический подход обладает высоким практическим потенциалом и может быть рекомендован к широкому внедрению в практику регионального управления.

В российских регионах интеграция уже частично реализуется через стратегии социально-экономического развития. С.Г. Пьянкова отмечала эффекты региональной интеграции и планирования в стратегиях развития, подчеркивая важность контент-анализа документов для выявления фактов интеграции и межрегионального взаимодействия [6]. Ключевыми факторами успеха являются развитие человеческого капитала, экологическая безопасность, цифровая трансформация и диверсификация экономики. Интеграция способствует снижению рисков, повышению инвестиционной привлекательности и обеспечению баланса между отраслями. На практике это проявляется в создании межотраслевых кластеров, где стратегические цели региона напрямую трансформируются в обновленные бизнес-модели предприятий-участников.

Предложенный методологический подход демонстрирует, что интеграция стратегического менеджмента и бизнес-моделирования является эффективным инструментом обеспечения устойчивости региональных социально-экономических систем. Реализация подхода требует координации усилий органов власти, бизнеса и научного сообщества. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку цифровых платформ для симуляции интегрированных моделей и оценку их влияния на ключевые индикаторы устойчивого развития регионов России.

Список использованных источников

1. Чайникова Л.Н. Стратегическое управление конкурентоспособностью региона как основа его социально-экономического развития. Тамбов, 2010.
2. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Юрайт, 2019. 321 с.
3. Атаева А.Г., Уляева А.Г. методические подходы к интеграции принципов устойчивого развития в региональные стратегии социально-экономического развития // Проблемы развития территории. 2025. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-integratsii-printsipov-ustoychivogo-razvitiya-v-regionalnye-strategii-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya (дата обращения: 10.05.2026).
4. Коляда А.А. Теория мультиуровневой природы (мультиуровневости) бизнес-модели, бизнес-моделирование и инновация бизнес-модели в стратегическом менеджменте. [Электронный ресурс]// URL: https://esj.today/PDF/60ECVN424.pdf (дата обращения: 09.05.2026).
5. Орешников В.В. Проблемы стратегического управления региональным развитием регионов России // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. 2025. №23. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-strategicheskogo-upravleniya-regionalnym-razvitiem-regionov-rossii (дата обращения: 10.05.2026).
6. Пьянкова С. Г., Митрофанова И. В., Ергунова О. Т. Интеграция и планирование в стратегиях развития регионов: концептуально-теоретические и прикладные аспекты // Теория и практика общественного развития. 2023. №8 (184). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-i-planirovanie-v-strategiyah-razvitiya-regionov-kontseptualno-teoreticheskie-i-prikladnye-aspekty (дата обращения: 08.05.2026).
7. Сводцев А.К., Котовенко Д.Н., Вельдяев А.П. Стратегическое планирование и ESG-факторы: подходы к устойчивому развитию регионов и предприятий // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 2. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_2/Svodtsev.pdf (дата обращения: 4.05.2026).

8. Мухачёва А.В. Цифровая трансформация регионов России: стратегии, потребности, результаты // Вопросы управления. 2026. (или актуальный номер). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-regionov-rossii-strategii-potrebnosti-rezultaty (дата обращения: 05.05.2026)

Methodological approach to the integration of strategic management and business modeling in ensuring the sustainability of regional socio-economic systems

I.S. Kudryavtsev, Tver State University. Tver, Russia

The article substantiates a methodological approach to integrating strategic management tools and business modeling to ensure the sustainability of regional socio-economic systems in Russia. Theoretical foundations of sustainable regional development are examined, and key challenges under modern economic transformations are identified. The author's concept of integration is proposed based on systemic, process, and stakeholder approaches. This integration enables a shift from traditional strategic planning to dynamic business modeling that accounts for regional resources, risks, and opportunities. Stages of integration, tools (Canvas, SWOT, BSC, etc.), and sustainability monitoring mechanisms are analyzed. Based on real Russian practices, the synergy improves management efficiency. Special attention is paid to balancing economic, social, and environmental aspects of sustainability. Recommendations for implementation in regional governance are provided. The study contributes to the development of strategic management methodology in the context of Russia's national priorities.

Keywords: *strategic management, business modeling, sustainable development, regional socio-economic systems, integration.*

Об авторе:

КУДРЯВЦЕВ Иван Сергеевич – аспирант 1 курса направления подготовки 5.2.6 «Менеджмент» Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: Kudryavtsev_ivan01@mail.ru

About the author:

KUDRYAVTSEV Ivan Sergeevich – 1st year postgraduate student of the field of study 5.2.6 “Management” of the Institute of Economics and Management, Tver State University (170100, Tver, Zhelyabova str., 33), e-mail: Kudryavtsev_ivan01@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 378

Трансформация профессиональной подготовки будущих менеджеров в отечественном высшем образовании на рубеже XX–XXI вв. как фактор развития кадрового потенциала региона

В.И. Кузнецова, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматривается процесс трансформации профессиональной подготовки будущих менеджеров в отечественном высшем образовании на рубеже XX-XXI вв. как фактор развития кадрового потенциала Тверского региона. В результате исследования установлено, что становление системы профессиональной подготовки будущих менеджеров в Тверском регионе стало одним из значимых факторов его социально-экономического развития, но существующий структурный дисбаланс между спросом и предложением на рынке труда требует дальнейшего совершенствования образовательных программ.

Ключевые слова: *профессиональная подготовка будущих менеджеров, кадровый потенциал региона, трансформация высшего образования.*

Кардинальные социально-экономические преобразования 1990-х годов в России предъявили системе профессиональной подготовки кадров принципиально новые требования. Плановая экономика уходила в прошлое, на смену приходили рыночные отношения и остро потребовались специалисты, способные управлять организациями в условиях неопределённости и конкуренции. Сама профессия «менеджер» тогда фактически отсутствовала, а существовавшая система подготовки хозяйственных руководителей не отвечала реалиям формирующегося рынка. Высшая школа оказалась перед необходимостью создавать принципиально новую систему профессиональной подготовки управленческих кадров.

Потребность в высококвалифицированных управленческих кадрах на общенациональном и на региональном уровнях сохраняется и сегодня, что и определяет актуальность темы. Для Тверской области, чья экономика в рассматриваемый период переживала структурную перестройку, проблема обеспеченности компетентными руководителями и специалистами в области управления стояла особенно остро. Анализ того, как региональная система высшего образования отвечала на этот вызов, позволяет не только воссоздать важную страницу истории отечественного образования, но и выделить факторы, способствующие эффективному развитию кадрового потенциала в современных условиях. Изучение трансформации профессиональной подготовки будущих менеджеров на региональном уровне значимо для понимания механизмов взаимодействия рынка труда и системы профессионального образования.

Цель статьи – охарактеризовать процесс трансформации профессиональной подготовки будущих менеджеров в отечественном высшем образовании на рубеже XX-XXI вв. и определить его роль как фактора развития кадрового потенциала Тверского региона.

© Кузнецова В.И., 2026

Исторические аспекты становления управленческого образования в России рассматривались в трудах С.П. Кострикова [4]. Правовые основы государственной политики в области профессиональной подготовки управленческих кадров проанализированы в работе Р.Г. Юсупова и А.Р. Хайбуллина [11]. Методологические проблемы подготовки управленческих кадров были предметом исследования В.Г. Полякова [8]. Особенности подготовки менеджеров в отечественной высшей школе раскрыла Л.Ю. Шемятихина [10]. Региональный аспект рынка труда Тверской области, включая структурный дисбаланс спроса и предложения рабочей силы, исследовал О.А. Белоусов [1]. Проблемы управления социально-экономическим развитием Тверской области, в том числе кадровые вопросы, рассматривались А.А. Поздняковым [7].

Вместе с тем, при значительном объёме публикаций по смежной тематике, комплексных исследований, посвящённых взаимосвязи трансформации менеджмент-образования в России и развития кадрового потенциала Тверского региона, до настоящего времени проведено недостаточно.

Методологическая основа исследования опирается на принципы историзма, системного и сравнительно-исторического анализа. Для достижения цели были использованы следующие методы: историко-генетический (позволил проследить эволюцию системы профессиональной подготовки будущих менеджеров в России); институциональный (ориентирован на анализ нормативно-правовой базы и организационных форм менеджмент-образования); статистический (оценка количественных параметров развития образовательных программ и рынка труда). Источниковую базу составили нормативные правовые акты Российской Федерации и Тверской области, материалы федеральных и региональных программ, статистические данные, научные публикации отечественных авторов, а также официальные документы образовательных учреждений.

Социально-экономические предпосылки трансформации высшего образования в России на рубеже XX-XXI вв.

Переход к рыночной экономике в начале 1990-х годов выявил дефицит управленческих кадров новой формации. Как отмечал В.Г. Поляков, в тот период лишь начинали формироваться кадры управленцев для рыночных структур. То есть менеджеры, сочетающие практический опыт с научными управленческими знаниями [8]. Проблема усугублялась не только отсутствием опыта работы в условиях рынка, но и парадигмальным характером перемен, которые требовали смены ценностных ориентиров и привычных способов решения управленческих задач.

Ответом на этот вызов стало реформирование всей системы высшего образования. Одним из ключевых направлений стал переход к многоуровневой системе подготовки кадров. В 1990 году Учёный совет экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова утвердил новую концепцию экономического и управленческого образования по схеме «бакалавр – магистр –

кандидат наук». А уже в сентябре 1991 года открылась первая в России магистерская программа «Международный бизнес» [9].

В становлении менеджмент-образования сыграла важную роль Федеральная программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства (Президентская программа). Она вывела профессиональную подготовку будущих менеджеров на уровень общегосударственной задачи со значительным объёмом бюджетного финансирования. Программа не только подняла профессиональный статус менеджера, но и способствовала интеграции отечественных образовательных учреждений высшего образования в мировое образовательное пространство, в том числе через зарубежные стажировки.

В период с 1991 года до середины 2000-х годов сложилась нормативно-правовая база, регулирующая профессиональную подготовку кадров по специальностям в области менеджмента, государственного и муниципального управления. Параллельно в 1990-е годы Россия предприняла шаги по введению двухуровневой системы «бакалавриат – магистратура», что позже получило развитие в рамках интеграции в Болонский процесс. Всё это создало институциональные и правовые предпосылки для становления системы профессиональной подготовки будущих менеджеров в масштабах всей страны.

Трансформация содержания и форм профессиональной подготовки будущих менеджеров в российских образовательных организациях высшего образования.

Создание отечественной модели профессиональной подготовки будущих менеджеров потребовало учёта как отечественного, так и зарубежного опыта. Как подчёркивает Л.Ю. Шемятихина, к концу 2000-х годов были сформулированы методические принципы обучения управлению и определены основные направления развития менеджмент-образования в России [10].

Процесс трансформации охватил несколько ключевых аспектов. Первый – активное заимствование и адаптация западных образовательных моделей. Т.А. Плюшкина отмечает, что модернизация содержания профессиональной подготовки будущих менеджеров осуществлялась на основе зарубежного опыта. Однако прямое копирование зарубежных образцов имело и негативные последствия, на что неоднократно указывали исследователи и представители экспертного сообщества [6]. Второй аспект – переход от профессиональной подготовки узких специалистов к формированию у выпускников широкого спектра компетенций. Магистерские программы, внедрённые в ряде ведущих образовательных организаций высшего образования, должны были обеспечить как специализированную фундаментальную подготовку научно-педагогических кадров, так и конкретно-прикладную подготовку практикующих менеджеров. К 2000-2001 учебному году только на экономическом факультете МГУ им. М.В. Ломоносова обучалось 592 человека по 16 магистерским программам направлений «Экономика» и «Менеджмент» [9]. Третий аспект – формирование сети образовательных учреждений высшего образования, специализирующихся на профессиональной подготовке управленческих кадров. Ведущим стал

Государственный университет управления (ГУУ). К 2004 году в его состав входили 26 институтов и факультетов, объединяющих 82 кафедры, с общей численностью обучающихся около 15 тысяч студентов, магистрантов и аспирантов. В связи с 85-летием ГУУ отмечалось, что факультет организаторов промышленного производства и строительства, созданный ещё в середине 1960-х годов, стал фактическим прообразом будущих отечественных бизнес-школ, он заложил концептуальные основы современного менеджмента и отношение к управлению как к профессиональной деятельности. Четвёртый аспект – расширение международного сотрудничества. В первой половине 1990-х годов через программу технической помощи Европейского сообщества (TACIS) прошли обучение в России и стажировку за рубежом тысячи российских менеджеров. Это способствовало интеграции отечественных образовательных организаций высшего образования в мировое образовательное пространство в сфере управленческого образования.

Становление менеджмент-образования в Тверском регионе.

Институциональное оформление менеджмент-образования в Тверском регионе неразрывно связано с развитием Тверского государственного университета. Экономическое образование здесь начиналось с открытия кафедры политической экономии в 1932 году, однако целенаправленная подготовка управленческих кадров началась значительно позже [2].

Ключевым этапом стало создание экономического факультета в 1971 году (первоначально в составе экономико-правового факультета, с 1972 года как самостоятельная единица). Поначалу факультет готовил специалистов лишь по одной специальности – «Бухгалтерский учёт», на затем спектр направлений существенно расширился, появился «Менеджмент», «Маркетинг», «Управление персоналом», «Национальная экономика» и другие специальности.

История кафедры менеджмента Тверского государственного университета уходит корнями в 1981 год, когда из кафедры экономики выделилась кафедра организации труда и управления (с 1990 года кафедра экономики и социологии труда, затем управления персоналом). Именно с этого периода началась подготовка по специальности «Менеджмент». В 1989 году была создана кафедра экономики и управления производством. В 1997 году кафедра управления персоналом была переведена на вновь созданный факультет управления и социологии и переименована в кафедру менеджмента. Так к концу 1990-х годов в Тверском государственном университете сформировалась полноценная организационная структура для профессиональной подготовки будущих менеджеров [3].

Важным событием в развитии менеджмент-образования в Тверском регионе стало создание в 1999 году лаборатории практического менеджмента, которая и поныне сотрудничает с предприятиями региона, помогая обучающимся развивать практические навыки. Это свидетельствует о стремлении Тверского государственного университета обеспечить практико-ориентированный характер подготовки будущих управленцев, что особенно актуально в условиях регионального рынка труда [3].

В 2011 году Тверской государственный университет перешёл на трехуровневую систему образования (бакалавриат, магистратура, аспирантура), что соответствовало общероссийским тенденциям, связанным с интеграцией в Болонский процесс. В 2015-2016 годах экономический факультет и факультет управления и социологии были объединены в Институт экономики и управления. Его миссия – подготовка высококвалифицированных специалистов экономического профиля для инновационного развития Тверского региона и России. В настоящее время Институт экономики и управления реализует основные образовательные программы бакалавриата по направлению «Менеджмент» (профили «Маркетинг», «Управление организацией»), магистерские программы «Стратегическое и корпоративное управление», «Управление и консалтинг в здравоохранении», а также программы аспирантуры по экономическим и управленческим научным специальностям.

Таким образом, в Тверском регионе в рассматриваемый период была создана и последовательно развивалась система непрерывного управленческого образования, охватывающая все уровни от бакалавриата до аспирантуры. Это заложило институциональный фундамент для воспроизводства кадрового потенциала региональной экономики.

Кадровый потенциал Тверского региона и его взаимосвязь с системой менеджмент-образования.

Развитие системы профессиональной подготовки будущих менеджеров в тверских образовательных организациях высшего происходило на фоне сложных и противоречивых процессов в экономике региона. Исследователи отмечают, что в период 1990-2012-х годов в Тверской области происходили существенные изменения в отраслевой структуре экономики, что неизбежно сказывалось на конъюнктуре рынка труда и требованиях к квалификации управленческих кадров.

Анализ ситуации на рынке труда Тверского региона, проведённый О.А. Белоусовым, выявил ряд системных проблем. Наиболее существенные из них структурный дисбаланс спроса и предложения рабочей силы, низкая территориальная мобильность, а также застойная безработица в сельской местности. На конец 2008 года численность трудовых ресурсов региона составляла 850,7 тыс. человек при уровне зарегистрированной безработицы 0,7% от экономически активного населения [1]. Эти цифры говорят о том, что регион обладал значительным кадровым потенциалом, однако его эффективное использование требовало целенаправленной профессиональной подготовки квалифицированных специалистов, в том числе в области управления.

В этих условиях система менеджмент-образования, сложившаяся в Тверском регионе, становилась не просто элементом образовательной инфраструктуры, а важнейшим фактором реализации федеральных и региональных программ экономического и социального развития. Так, в рамках федеральной целевой программы «Экономическое и социальное развитие Тверской области на 1998-2005 годы» решались задачи, напрямую связанные с кадровым обеспечением региональной экономики, включая подготовку

управленцев, способных эффективно работать в условиях рыночных отношений.

В дальнейшем кадровая политика Тверского региона продолжала развиваться. По состоянию на 2025 год менеджеры по продажам и работе с клиентами входили в число наиболее востребованных специалистов в Тверской области, а заработная плата топ-менеджеров демонстрировала устойчивый рост, достигая 113,2 тыс. рублей. Эти показатели отражают сохраняющийся высокий спрос на управленческие компетенции, который во многом сформирован благодаря последовательному развитию системы менеджмент-образования в Тверском регионе.

Проблемы и перспективы: уроки трансформации.

Исторический опыт трансформации профессиональной подготовки будущих менеджеров в отечественном высшем образовании на рубеже XX-XXI вв. позволяет сформулировать ряд проблем, сохраняющих актуальность и сегодня.

Во-первых, на протяжении всего рассматриваемого периода сохранялся разрыв между содержанием образовательных программ и реальными потребностями бизнеса. В.И. Маршев и С.И. Неизвестный подтверждают гипотезу о том, что отечественная система образования как в прошлом, так и в настоящем не вполне отвечает ожиданиям и оценкам бизнеса в области подготовки специалистов по управлению [5]. Эта проблема в значительной степени характерна и для Тверского региона. Несмотря на наличие практико-ориентированных форм обучения, структурный дисбаланс на рынке труда сохраняется.

Во-вторых, копирование западных образцов без должной адаптации к отечественным, в том числе региональным, условиям не всегда давало ожидаемые результаты. Подход, при котором профессиональную подготовку кадров рассматривают исключительно как услугу, оказался недостаточно эффективным для решения задач кадрового обеспечения региональной экономики.

В-третьих, институциональное развитие менеджмент-образования в Тверском регионе шло неравномерно и в значительной степени зависело от инициатив самих образовательных организаций высшего образования, что не всегда обеспечивало системный подход к формированию кадрового потенциала.

Тем не менее, несмотря на указанные проблемы, общий итог трансформации менеджмент-образования в Тверском регионе следует оценить положительно. Созданная в 1990-2000-е годы инфраструктура профессиональной подготовки управленческих кадров продолжает функционировать и развиваться, обеспечивая экономику Тверского региона квалифицированными специалистами.

Таким образом, трансформация профессиональной подготовки будущих менеджеров в отечественном высшем образовании на рубеже XX-XXI вв. представляла собой сложный и многомерный процесс, обусловленный

кардинальными изменениями социально-экономического уклада страны. Ключевыми направлениями этой трансформации стали: переход на многоуровневую систему образования, формирование нормативно-правовой базы менеджмент-образования, реализация государственных программ профессиональной подготовки управленческих кадров, адаптация зарубежного опыта и развитие практико-ориентированных форм обучения.

Применительно к Тверскому региону этот процесс привёл к созданию полноценной системы непрерывного управленческого образования, интегрированной в структуру ведущей региональной образовательной организации высшего образования – Тверского государственного университета. Благодаря последовательному развитию профильных кафедр, факультетов, институтов и основных образовательных программ сложилась институциональная основа для воспроизводства кадрового потенциала региона.

Вместе с тем, выявленные проблемы говорят о необходимости дальнейшего совершенствования системы профессиональной подготовки будущих менеджеров. Исторический опыт трансформации может служить основой для разработки более эффективных подходов к формированию кадрового потенциала как Тверской области, так и других российских регионов.

Список использованных источников

1. Белоусов, О.А. Анализ и критерии оценки трудовых ресурсов (на примере Тверской области) / О.А. Белоусов // Креативная экономика. – 2009. – № 8. – С. 35–42.

2. История Тверского государственного университета в документах / Т. А. Бархатова, О. К. Ермишкина, Н. С. Новикова [и др.] ; Под редакцией С.Н. Смирнова, О.К. Ермишкиной. – Тверь : Лилия Принт, 2006. – 264 с. – ISBN 5-7609-1546-7. – EDN NEOUYD.

3. Кафедра экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления ТвГУ. Официальный сайт. – URL: https://eco.tversu.ru/pages/211 (дата обращения: 10.05.2026).

4. Костриков, С.П. История управленческого образования в России. – Москва : Гос. ун-т упр., 2009. Ч. 2: Государственный университет управления – основоположник управленческого образования в России (1919-2009 гг.). Ч. 2 / А. А. Ильюхов. – 2009. – 162 с.

5. Маршев, В. И. Развитие взглядов на компетентности управленцев в России: прошлое и настоящее / В. И. Маршев, С. И. Неизвестный // Управленческие науки. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 79-95. – DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-1-79-95. – EDN FMWNKI.

6. Плюшкина, Т. А. Основные направления модернизации содержания подготовки менеджеров в системе профессионального образования (на основе европейского опыта) / Т. А. Плюшкина // Личностно ориентированное профессиональное образование : материалы IV Всерос. науч.-практ. конф., 26-27 окт. 2004 г., г. Екатеринбург. В 2 ч. Ч. 1 / Рос. гос. проф.-пед. ун-т . – Екатеринбург : РГППУ, 2004. – С. 42-45.

7. Поздняков, А.А. Целевые программы экономического и социального развития и управление процессом их реализации : На примере Тверской области : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. – Москва, 2000. – 171 с.

8. Поляков, В.Г. Методологические проблемы подготовки управленческих кадров для рыночных структур : автореферат дис. ... доктора экономических наук : 05.13.10 / Санкт-Петербург. инж.-экон. академия. – Санкт-Петербург, 1993. – 40 с.

9. Телешова, И.Г. Магистратура как новая форма подготовки кадров в области управления / Ирина Телешова // Пробл. теории и практики упр. – 2006. – № 8. – С. 111–119.

10. Шемятихина, Л. Ю. Особенности подготовки менеджеров в российской высшей школе / Л. Ю. Шемятихина // Образование и наука. Известия УрО РАО. – 2008. – № 1(49). – С. 63-71. – EDN IUEAPR.
11. Юсупов, Р. Г. Государственная политика Российской Федерации в сфере подготовки управленческих кадров: историко-правовой аспект / Р. Г. Юсупов, А. Р. Хайбуллин // Образование и право. – 2022. – № 2. – С. 104-113. – DOI 10.24412/2076-1503-2022-2-91-104-113. – EDN NRWVXC.

Transformation of professional training of future managers in Russian higher education at the turn of the XX-XXI centuries as a factor in the development of the region's human resources potential

V.I. Kuznetsova, Tver State University, Tver, Russia

The article examines the process of transformation of professional training of future managers in Russian higher education at the turn of the XX-XXI centuries. as a factor in the development of the Tver region's human resources potential. As a result of the study, it was found that the formation of a professional training system for future managers in the Tver region has become one of the significant factors of its socio-economic development, but the existing structural imbalance between supply and demand in the labor market requires further improvement of educational programs.
Keywords *professional training of future managers, human resources potential of the region, transformation of higher education.*

Об авторе:
КУЗНЕЦОВА Виктория Игоревна – старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: Kuznetsova.VI@tversu.ru

About the author:
KUZNETSOVA Viktoria Igorevna – Senior Lecturer of the Department of Enterprise Economics and Management, Tver State University (33 Zhelyabova Street, Tver, 170100, Russia); e-mail: Kuznetsova.VI@tversu.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 331

Методы оценки эффективности персонала научно-исследовательской организации на основе компетентностного подхода: опыт и проблемы

А.М. Кузьмина, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: Н.Н. Беденко, д-р экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятия и менеджмента, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – исследовать методы оценки эффективности персонала научно-исследовательских организаций на основе компетентностного подхода, а также обобщить опыт и выявить проблемы их применения. Научная новизна заключается в систематизации современных методов оценки компетенций применительно к специфике НИО, анализе практик ведущих российских организаций (2023–2025 гг.) и разработке структурированных рекомендаций по преодолению ключевых проблем внедрения данного подхода.
Ключевые слова: *оценка персонала, научно-исследовательская организация (НИО), компетентностный подход, модель компетенций, методы оценки, эффективность, человеческий капитал.*

Введение. Достижение технологического суверенитета напрямую зависит от эффективности научно-исследовательского комплекса. Российская наука демонстрирует позитивную динамику ключевых количественных показателей: по итогам 2024 года объем внутренних затрат на исследования и разработки (ИР) достиг 1.88 трлн рублей, а численность персонала, занятого ИР, выросла до 675.7 тыс. человек, что сохраняет за страной место в пятерке мировых лидеров по данному показателю [26; 29]. Особенно значимым является устойчивый рост доли молодых ученых в возрасте до 39 лет, которая составляет 43.3% от общего числа исследователей, что свидетельствует об определенных успехах политики омоложения кадров [23; 29].

Однако на фоне количественного роста обостряются качественные вызовы управления человеческим капиталом в науке. Традиционные системы оценки (публикации, патенты) недостаточны для стимулирования развития сотрудников. Компетентностный подход смещает фокус на управление качествами, определяющими результаты. Для научной сферы это оценка аналитического мышления, междисциплинарного синтеза, инновационности, проектного менеджмента и навыков работы с ИИ [24].

Методология исследования. Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа, синтеза и систематизации. Исследование базируется на анализе современной научной литературы по управлению персоналом и компетентностному подходу, таких авторов как: Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан, О.В. Герасименко, И.Н. Махмудова, К.А. Мельникова, Ю.О. Плеханова и др.

© Кузьмина А.М., 2026

Наряду с этим были изучены открытые данные и локальные нормативные акты ведущих российских научно-исследовательских организаций (РТУ МИРЭА, НИУ ВШЭ, НИЯУ МИФИ, Центр оценки квалификаций ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ», ИППИ РАН) за период 2023–2025 гг. Практический опыт данных организаций был обобщён и структурирован методом сравнительного анализа. Цель статьи – исследовать методы оценки эффективности персонала научно-исследовательских организаций на основе компетентностного подхода, а также обобщить опыт и выявить проблемы их применения.

Центральным для данного исследования является **понятие «компетенция»**, имеющее многолетнюю историю развития в зарубежной и отечественной науке. В научный оборот данный термин был введен в 1973 году Д. МакКлелландом (D. C. McClelland) в контексте изучения социальных закономерностей в человеческом поведении [7, с. 44].

Исследователи выделяют три основных подхода к определению компетенции работника: американский (поведенческий): компетенции – описание поведения, ведущего к высокой результативности; европейский: компетенции – соответствие действий сотрудника стандартам организации; российский: синтез зарубежных подходов, где компетенции – совокупность профессиональных и личностных характеристик, необходимых для успешной деятельности [7, с. 44-45].

А.Я. Кибанов определяет компетенцию персонала как «набор характеристик, включающих профессиональные и квалификационные умения, физические способности, мотивационные и психологические аспекты, а также другие специфические особенности сотрудников» [12, с. 2].

Эта трактовка перекликается с более широким понятием человеческого капитала. Как отмечает Г.Р. Юнусова в контексте повестки устойчивого развития, человеческий капитал – это «накопленные в процессе жизнедеятельности знания, умения, навыки, опыт, здоровье, которыми обладает рабочая сила и которые рассматриваются как ресурс, актив, инвестиции, повышающие производительность труда, как индивида, так и региона, страны в целом» [14, стр. 55].

В современных исследованиях представлено многообразие взглядов на данный термин. Так, К.А. Мельникова обобщает их в два ключевых подхода: первый рассматривает компетенцию как внутреннее качество человека (способности, знания, умения, образцы поведения), определяющее его персональную модель; второй – отождествляет компетенцию с выполняемой трудовой функцией. [10, с. 18].

Таким образом, в рамках настоящего исследования компетенция понимается как интегративная характеристика личности, включающая в себя совокупность знаний, навыков, умений, способностей, мотивов и моделей поведения, которые обеспечивают успешное выполнение профессиональной деятельности в определенной сфере.

Результаты исследования. Научно-исследовательские организации (НИО) являются основным структурным элементом научно-технологического

комплекса страны. Согласно действующему законодательству Российской Федерации, научными организациями признаются юридические лица независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, а также общественные объединения научных работников, осуществляющие в качестве основной деятельности научную и (или) научно-техническую деятельность [1]. Современная НИО – это сложный субъект, сочетающий исследовательскую, инновационную, образовательную и предпринимательскую функции, что предъявляет особые требования к системе управления её человеческим капиталом. Подобная структурно-функциональная сложность НИО вызывает необходимость в создании системы оценки, способной адекватно измерять и анализировать эту совокупность компетенций, обеспечивающих реализацию как исследовательских, так и инновационно-предпринимательских функций организации.

В этой связи важно подчеркнуть, что сама система управления персоналом НИО должна рассматриваться в контексте трансформационных процессов. Как отмечают Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова и М.В. Цуркан, «учитывая классические функции методологии как науки... предлагается рассматривать понятие «трансформации» более широко и применять его к любым социально–экономическим системам, под которыми понимаются комплексные системы, включающие организационные, управленческие, экономические, социальные, технологические и другие структуры, объединенные общей целью» [8, с. 256]. Применяя этот подход к НИО, можно говорить о необходимости трансформации их кадровой политики, где оценка персонала на основе компетентностного подхода становится не просто инструментом контроля, а механизмом развития и адаптации к новым вызовам.

Оценка компетенций (оценка компетентности персонала) – это систематический процесс выявления качественного и количественного наличия у сотрудников различных компетенций и степени их соответствия требованиям должности или задачам организации [10, с.18; 7, с. 45].

По мнению А.Я. Кибанова, Д.К. Захарова и И.А. Федоровой, «оценка персонала – это управленческая технология, направленная на достижение целей компании и реализацию ее стратегии, а также на повышение эффективности деятельности организации по основным функциям управления» [7, с. 45]. В контексте компетентностного подхода данная технология фокусируется на объективном анализе поведения и потенциала сотрудников.

Как отмечает И.Н. Махмудова, оценка персонала решает широкий спектр задач: от административных (повышение, обучение, увольнение) до информационных и мотивационных [9, с. 7]. Оценка компетенций является ядром этого процесса, обеспечивая взаимосвязь с ключевыми направлениями кадрового менеджмента: профессиональным отбором, адаптацией, обучением, формированием кадрового резерва и планированием карьеры [10, с. 18].

Для научно-исследовательской деятельности характерен комплексный набор компетенций, выходящий за рамки узкопрофессиональных знаний. На

основе анализа моделей, представленных в исследованиях, можно выделить следующие основные виды компетенций (таблица 1).

Таблица 1

Перечень основных видов компетенций научных работников

Вид компетенций	**Компетенции**	**Пояснение**
Профессиональные (функциональные) компетенции	− Профессиональные знания в области исследований	Глубокие знания в предметной области науки, понимание современных методов исследования
	− Исследовательский опыт	Владение современными методами и инструментами научного исследования
	− Информационная культура и цифровые компетенции	Умение эффективно пользоваться цифровой информацией и технологиями
	− Научное наставничество и преподавание	Способность передавать знания студентам и молодым исследователям
Личностные (базовые) компетенции	− Критическое мышление и аналитические способности	Умения самостоятельно мыслить, решать проблемы, выявлять закономерности
	− Креативность и инновационность	Способность придумывать новые подходы и идеи в науке
	− Саморазвитие и профессиональный рост	Стремление постоянно повышать квалификацию, осваивать новые методики и техники
Межличностные (коммуникативные) компетенции	− Навыки научной коммуникации	Эффективное взаимодействие с коллегами, студентами, представление результатов исследований
	− Навыки подготовки научных публикаций, включая статьи в журналах, тезисы на конференциях и научные доклады, и т. д.	Умение писать качественные публикации в профильных изданиях
	− Навыки командной работы и сотрудничества	Способность координировать совместную деятельность с другими учеными, работать в команде
Управленческие компетенции	− Планирование и управление проектами	Организация и координация научно-исследовательской деятельности
	− Приоритизация стратегических и оперативных целей и задач в научных исследованиях	Определение приоритетов и распределение ресурсов в рамках проектов
	− Лидерство и управление командой	Руководство группами ученых, мотивация сотрудников, развитие команды

Источник: разработано автором по данным [12, с. 5-6].

Ю.С. Сахаров и А.В. Ковалева в своей модели для научных работников выделяют четыре категории компетенций, детализированных по уровням мастерства. Эта структура отражает специфику научного труда, где успех определяется не только глубиной экспертизы, но и универсальными компетенциями.

Эффективная оценка невозможна без четкого эталона – модели компетенций, которая представляет собой структурированное описание важнейших для организации компетенций, выраженное в индикаторах наблюдаемого поведения [12, с. 2]. Для научной сферы такая модель служит «переводчиком» между стратегическими целями организации и требованиями к поведению ученого.

Современная практика предлагает широкий арсенал методов оценки компетенций персонала, которые Ю. О. Плехова и Е. Л. Егорова условно делят на качественные, количественные и комбинированные [11, с. 2-3].

Качественные (описательные) методы. Данные методы направлены на глубинное понимание поведенческих аспектов компетенций.

1. Метод интервью по компетенциям (структурированное собеседование). Позволяет оценить опыт и модели поведения в релевантных профессиональных ситуациях. Как отмечает Мельникова, для снижения субъективизма необходимо «заранее определенная система критериев компетентности на конкретную должность» [10, с. 19]. Для НИО ключевыми могут стать вопросы о преодолении научной неудачи, организации исследовательского процесса, взаимодействии в научном коллективе.
2. Метод 360 градусов. Этот метод, по определению Стрельниковой и Чиндарева, «является хорошим способом дать сотруднику обратную связь от его руководителя, коллег, подчиненных... Цель... заключается в оказании помощи работнику соотнесения своей профессиональной самооценки с мнением окружающих» [13, с. 3]. В научной среде он помогает оценить такие компетенции, как коллегиальность, готовность делиться знаниями, лидерство в проекте. Однако требует высокой культуры обратной связи и анонимности.
3. Ассесмент-центр (центр оценки). Наиболее комплексный и ресурсоемкий метод. Как пишут Стрельникова и Чиндарев, он «напоминает полосу препятствий, состоящую из набора различных заданий, кейсов, ролевых игр, интервью», а оценку проводят обученные эксперты [13, с. 4]. Для НИО могут быть разработаны специальные кейсы на основе реальных научно-исследовательских проблем, имитирующие ситуации планирования эксперимента, подачи заявки на грант или разрешения конфликта в коллективе.
4. Метод критических инцидентов. Фиксация и анализ конкретных примеров эффективного или неэффективного поведения сотрудника в значимых рабочих ситуациях (например, работа в условиях сжатых сроков по гранту, реакция на критику рецензента).

Количественные и комбинированные методы. Эти методы направлены на формализацию и сравнение оценок.

1. Рейтинговые шкалы, в том числе BARS (Behavioral Anchored Rating Scale). BARS, как поясняют Плехова и Егорова, представляет собой «комбинацию методов оценки поведения на рабочем месте и других критериев результативности» [11, с. 5]. Шкала строится на описании конкретных поведенческих индикаторов для каждого уровня развития компетенции.

2. Психологическое и профессиональное тестирование. Позволяет оценить когнитивные способности, личностные черты, уровень специальных знаний. Мельникова предупреждает, что «используемые сегодня организациями тесты... не всегда имеют высокое качество», и их применение «должна предшествовать оценка их качества, которая проверяла бы такие их параметры как назначение, надежность, валидность» [10, с. 19].

3. Экспертная оценка. Оценка компетенций сотрудника квалифицированными специалистами – руководителями или признанными учеными в данной области. «В качестве экспертов выступают специалисты и руководители, профессионально подготовленные в той или иной сфере, компетентные по какому-либо вопросу, осуществляющие экспертизу» [10, с. 19].

Интеграция с системой ключевых показателей эффективности (KPI). Наиболее перспективным для НИО представляется комбинированный подход, интегрирующий оценку компетенций с традиционными KPI. Как отмечают Я. А. Ходова, А. А. Скударь и Л. И. Пискун, оценка персонала «определяет уровень определенных знаний, характеристик сотрудника, необходимых для решения задач» [15, с. 533]. Таким образом, компетенции являются драйверами достижения количественных результатов.

Стратегически выстроенная система KPI, как пишут Стрельникова и Чиндарев, «основана на стратегических целях компании и происходящих в ней ключевых бизнес-процессах» [13, с. 5]. Для НИО это могут быть показатели публикационной и патентной активности, объем привлеченного финансирования, внедрение разработок. Эффективность сотрудника тогда оценивается по формуле достижения KPI, а уровень развития ключевых компетенций объясняет, как этот результат был достигнут или что препятствует его достижению [11, с. 6].

Практика оценки компетенций в российских НИО (2023–2025 гг.). Анализ открытых данных и локальных нормативных актов ряда ведущих российских научно-исследовательских организаций позволяет выявить разнообразные практики внедрения компетентностного подхода.

1. РТУ МИРЭА реализует формализованную систему, закреплённую в «Положении об оценке эффективности деятельности работников» (актуальная редакция с 01.09.2023) [18]. Система сочетает оценку выполнения индивидуальных планов (KPI) с регулярной аттестацией. Широко применяется методика независимой экспертизы профессиональных навыков, выступающая ключевым элементом внутреннего механизма контроля качества высшего учебного заведения. Результатом стало создание прозрачного механизма распределения стимулирующих выплат и формирования кадрового резерва на конкурсной основе.

2. НИУ ВШЭ является флагманом во внедрении стандартизированных подходов. В 2020 году университет принял «Базовый стандарт профессиональных компетенций работников», который определяет минимально необходимый набор знаний, навыков и деловых качеств [20]. Для оценки соответствия этому стандарту в 2023 году был запущен специальный тест для сотрудников [22]. Этот подход позволил унифицировать требования к персоналу разных подразделений и создать основу для централизованных программ развития компетенций.

3. Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (НИЯУ МИФИ), как и другие ведущие технические вузы, активно развивает проектно-ориентированные методы оценки. Компетенции сотрудников и студентов часто оцениваются через участие в решении реальных кейсов от индустриальных партнёров (например, в области ядерной медицины или IT-безопасности). Такой подход, описанный в контексте case-технологий [19], позволяет оценить не только теоретические знания, но и прикладные навыки, инновационность мышления и умение работать в команде [21].

4. Центр оценки квалификаций ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ», будучи отраслевым центром, делает акцент на оценке соответствия профессиональным стандартам нефтегазового комплекса. Центр участвует в системе независимой оценки квалификации (НОК) [27; 17, с. 6], проводимой под эгидой Совета по профессиональным квалификациям [28]. Это позволяет объективно подтверждать уровень специалистов и выстраивать их карьерные траектории в соответствии с требованиями отрасли.

5. Институт проблем передачи информации им. А.А. Харкевича РАН (ИППИ РАН) представляет пример классической академической организации, где оценка традиционно строится вокруг экспертного анализа научной продуктивности. Основными методами являются обсуждение результатов на учёных советах и анализ публикационного портфеля. Вместе с тем, в институте ведётся работа по формализации процессов, о чём свидетельствует утверждение в 2023 году новых локальных положений, в том числе регламентирующих кадровые процедуры [25].

На основе проведённого анализа опыт пяти организаций можно систематизировать (таблица 2).

Таблица 2

Опыт российских НИО в оценке компетенций персонала

Организация	**Основные методы/подходы оценки компетенций**	**Ключевые результаты/эффекты**
РТУ МИРЭА	– Регулярная оценка эффективности на основе KPI и аттестации. – Независимая оценка профессиональных компетенций.	– Прозрачная система стимулирования. – Формирование кадрового резерва на конкурсной основе. – Интеграция оценки в систему качества образования.

НИУ ВШЭ	– «Базовый стандарт профессиональных компетенций». – Специализированное тестирование сотрудников.	– Унификация требований к персоналу. – Создание объективной основы для развития и карьерного роста. – Формирование корпоративной культуры, ориентированной на постоянное развитие.
НИЯУ МИФИ	– Проектно-ориентированная оценка через решение реальных индустриальных кейсов. – Участие в конкурсах и хакатонах.	– Оценка прикладных и инновационных компетенций. – Усиление связи с работодателями. – Практико-ориентированное развитие персонала.
Центр оценки квалификаций ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ»	– Оценка соответствия отраслевым профессиональным стандартам. – Участие в системе независимой оценки квалификации (НОК).	– Объективное подтверждение квалификации специалистов. – Приведение компетенций персонала в соответствие с запросами нефтегазовой отрасли.
ИППИ РАН	– Экспертная оценка научной продуктивности (публикации, доклады). – Обсуждение результатов на учёных советах.	– Сохранение высокой академической планки. – Выявление лидеров научных направлений. – Постепенная формализация кадровых процессов.

Источник: составлено автором.

Практика российских НИО демонстрирует движение от количественных показателей к комплексным моделям оценки, включающим профессиональные стандарты и надпрофессиональные компетенции. Однако процесс сопряжен с трудностями: исследования констатируют разрыв между целями развития талантов и формальными практиками, не интегрированными в кадровые решения, что снижает эффективность управления.

На основе анализа современных отечественных исследований в таблице систематизированы основные проблемы и предложены пути их решения (таблица 3).

Таблица 3

Проблемы и пути решения внедрения компетентностного подхода в оценке персонала НИО

Проблема	**Предлагаемые пути решения (на основе отечественного опыта)**
1. Отсутствие единой, структурированной модели компетенций для научных работников, что затрудняет объективную оценку, планирование карьеры и программ обучения.	Разработка комплексной модели компетенций, адаптированной для НИО. Модель должна включать профессиональные, личностные, межличностные и управленческие категории, детализированные по уровням мастерства (например, от базового до экспертного).

2. Сложность интеграции компетентностного подхода в существующие системы управления персоналом (грейдирование, оплата труда), что приводит к его изоляции и формальному применению.	Интеграция модели компетенций в автоматизированную систему грейдирования. Это позволяет увязать оценку компетенций с должностными уровнями, оплатой труда и карьерным ростом, обеспечивая объективность и прозрачность системы.
3. Противоречие между декларируемыми целями оценки и реальными практиками, когда оценка воспринимается как формальная процедура, а не инструмент развития.	Внедрение чётких критериев и регулярной обратной связи. Необходимо совершенствовать систему оценки, делая акцент на её развивающей функции, и устанавливать ясные, измеримые критерии реализации подхода.
4. Динамичность требований к компетенциям научных кадров в условиях быстрого технологического развития, что делает статичные модели неэффективными.	Формирование динамичного компетентностного портрета. Регулярный пересмотр и актуализация набора компетенций на основе анализа трендов, прогнозов и стратегических задач организации.
5. Недостаточная связь результатов оценки с программами обучения и развития, что снижает мотивацию сотрудников и отдачу от инвестиций в оценку.	Разработка индивидуальных планов развития (ИПР) на основе оценки. Создание целевых программ обучения, стажировок и проектных заданий, напрямую вытекающих из выявленных дефицитов компетенций.
6. Сопротивление персонала новым методам оценки, вызванное непониманием их цели, или дополнительной нагрузкой.	Организация разъяснительной работы и вовлечение сотрудников. Прозрачная коммуникация целей, обучение руководителей-оценщиков, а также привлечение сотрудников к обсуждению и адаптации модели компетенций повышают принятие нововведений.

Источник: разработано автором по данным [12; 16].

Представленные в таблице проблемы носят фундаментальный методологический характер. Как отмечают Н.Н. Беденко и С.В. Чегринцова, обобщая опыт создания систем оценки в образовательной среде, «создание эффективного фонда оценочных средств представляет собой достаточно трудоемкий и сложный процесс, в ходе которого возникает ряд проблем, обусловленных в первую очередь недостаточностью научно-практических разработок по вопросам контроля и оценки сформированности определенных компетенций» [2, с. 5]. Этот вывод в полной мере применим и к НИО, где отсутствие апробированных методик усугубляет формализм и сопротивление персонала. Авторы подчеркивают системный характер трудностей, отмечая, что «некоторые ФГОС ВО содержат большое количество профессиональных компетенций, которые необходимо сформировать у выпускника, что порождает серьезный перечень избыточных видов деятельности во ФГОС ВО» [4, с. 133]. Пример с 54 компетенциями по направлению «Экономической безопасности» демонстрируют, что проблема избыточности характерную и для НИО, где

многообразие исследований ведет к попыткам охватить слишком широкий спектр навыков, затрудняя создание работающих систем оценки.

Более того, как подчеркивает Н.Н. Беденко в своем фундаментальном исследовании систем оценки качества, «сложность и многоплановость деятельности... не позволяют применить традиционные оценочные механизмы» [6, с. 33]. Этот вывод в полной мере справедлив и для НИО: попытки напрямую перенести методы оценки из производственной сферы или бизнеса в науку без учета ее специфики – творческого характера труда, длительности исследовательского цикла, трудности формализации результатов – обречены на формализм и сопротивление персонала.

Н.Н. Беденко подчеркивает: «сложность и многоплановость деятельности... не позволяют применить традиционные оценочные механизмы» [6, с. 33]. Перенос методов из бизнеса в науку без учета творческого характера труда и длительности исследовательского цикла обречен на формализм. Опыт внедрения стандартов в вузах подтверждает: «сопротивление... в связи с усложнением деятельности; непоследовательность... в требованиях; пренебрежение принципом системности» [5, с. 54] – те же проблемы, что и в НИО. При этом «перенос акцента в стандартизации процессов во внутреннюю среду... можно смело отнести к рациональному управленческому решению» [5, с. 54].

Успешное внедрение компетентностного подхода требует системных изменений: глубокой интеграции компетенций в архитектуру управления – грейдирование, оплату труда, обучение. Как отмечает Н.Н. Беденко, сбалансированная система показателей позволяет оценивать не только текущий уровень развития персонала, но и эффективность реализации стратегических задач [3, с. 357], увязывая кадровую политику с целями технологического суверенитета.

Ключевым условием преодоления формализма выступают прозрачность процедур и вовлечение сотрудников. Проведенный анализ подтвердил фрагментарность практик оценки в российских НИО. Научная новизна исследования состоит в систематизации методов оценки компетенций применительно к специфике НИО, анализе актуальных практик (2023–2025 гг.) и разработке рекомендаций, направленных на интеграцию модели компетенций в архитектуру управления персоналом.

Заключение. В ходе исследования были изучены теоретические основы компетентностного подхода и проанализирован практический опыт его применения для оценки персонала в научно-исследовательских организациях. Исследование подтвердило необходимость перехода от оценки формальных KPI к управлению компетенциями для повышения конкурентоспособности НИО. Внедрение этого подхода сопряжено с комплексом проблем – от отсутствия единых моделей до сопротивления персонала. Их преодоление требует системных решений: разработки адаптированных моделей компетенций, их увязки с грейдированием, оплатой труда и программами развития, а также обеспечения обратной связи. Реализация этих мер превращает оценку в

действенный инструмент стратегического управления человеческим капиталом, что напрямую отвечает задачам достижения технологического суверенитета.

Список использованных источников

1. О науке и государственной научно-технической политике [Электронный ресурс]: федеральный закон № 127-ФЗ от 23.08.1996 (ред. от 24.06.2025) // Справочная система «Консультант Плюс». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/5041f3d4c34beb6d29132f4a3e757e19c929cd9e/ (дата обращения: 16.12.2025).
2. Беденко Н.Н. Контрольно-оценочные функции в учебной деятельности в контексте требований профессиональных и образовательных стандартов / Н.Н. Беденко, С.В. Чегринцова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2017. – № 1. – С. 4–11.
3. Беденко, Н. Н. Некоторые аспекты методологии формирования системы сбалансированных показателей современного вуза / Н. Н. Беденко // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1. – С. 357–360.
4. Беденко Н.Н. Проблемы сопряжения профессиональных и образовательных стандартов высшего образования / Н.Н. Беденко, С.В. Чегринцова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 4. – С. 131–134.
5. Беденко, Н. Н. Стандартизация процессов в вузе как одно из условий обеспечения / Н. Н. Беденко // Стандарты и качество. – 2011. – № 1. – С. 52-54.
6. Беденко, Н. Н. Управление системой оценки качества услуг высшего образования на мезо– и микроуровнях : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг)»: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Беденко Н.Н.; Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. – Санкт-Петербург, 2012. – 44 с.: ил. – Место защиты: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. – Текст: непосредственный.
7. Герасименко, О. В. Компетентностный подход в оценке персонала как фактор повышения ее эффективности / О. В. Герасименко, М. К. Лайхо // Российский научный журнал "Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований". – 2024. – № 2(14). – С. 44-50.
8. Концепт монографии «Трансформация экономико–управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития» / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 255–260.
9. Махмудова, И. Н. Оценка персонала: учебное пособие / И.Н. Махмудова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2024. – 80 с.
10. Мельникова, К. А. Методы оценки компетентности персонала / К. А. Мельникова // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2024. – № 2(38). – С. 18-20.
11. Плехова, Ю. О. Подходы к оценке эффективности персонала организации / Ю. О. Плехова, Е. Л. Егорова // Аллея науки. – 2024. – Т. 1, № 7(94). – С. 533-539.
12. Сахаров, Ю. С. Модель компетенций научных работников в научно-исследовательских организациях / Ю. С. Сахаров, А. В. Ковалева // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2024. – Т. 12, № 3(46). – DOI 10.26102/2310-6018/2024.46.3.008. – EDN LBTBSB.

13. Стрельникова, Л. А. Модели и методы оценки персонала в международной и Российской управленческой практике / Л. А. Стрельникова, Э. Э. Чиндарев // Счисляевские чтения: актуальные проблемы экономики и управления. – 2024. – № 12(12). – С. 383-386.

14. Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития: монография с интегрированными в рамках технологии Quick Response code презентациями как результат научных исследований, учебных дискуссий и обсуждений с экспертным сообществом / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. Тверь: Издательство Тверского государственного университета, – 2025. – 200 с.

15. Ходова, Я. А. Современные методы оценки качества персонала как инструмент повышения эффективности бизнес-процессов предприятий / Я. А. Ходова, А. А. Скударь, Л. И. Пискун // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 533-546.

16. Белько, И. В. Компетентностный портрет современного руководителя как необходимый элемент развития карьеры / И. В. Белько // Теория и практика общественного развития. – 2025. – № 2. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-portret-sovremennogo-rukovoditelya-kak-neobhodimyy-element-razvitiya-kariery (дата обращения: 19.12.2025).

17. Еремина, И. Ю. Предложения по организации независимой оценки квалификации работников сварочного производства компаний нефтегазовой отрасли / И. Ю. Еремина, К. Н. Колмагоров // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 5. – Режим доступа: https://esj.today/PDF/03ECVN523.pdf (дата обращения: 18.12.2025).

18. Актуальная редакция Положения об организации и осуществлении образовательной деятельности [Электронный ресурс]: [по состоянию на 10 февр. 2025 г.] / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Рос. технол. ун-т МИРЭА». – Москва, 2025. – Режим доступа: https://www.mirea.ru/upload/iblock/6cc/btgdhph3rq0qhp643nh54xi49nd1ikfx/Aktualnaya_redaktsiya_Polozheniya_na_10.02.2025_g.pdf – Доп. ссылка: URL: https://www.mirea.ru/docs/622918/ (дата обращения: 18.12.2025).

19. АО «В/О «Изотоп» провело студенческий кейс чемпионат в НИЯУ МИФИ [Электронный ресурс] / АО «Росатом Наука». – 2025. – Режим доступа: https://niirosatom.ru/press-center/news/ao-v-o-izotop-provelo-studencheskiy-keys-chempionat-v-niyau-mifi/ (дата обращения: 18.12.2025).

20. Базовый стандарт профессиональных компетенций работников НИУ ВШЭ [Электронный ресурс] / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва, 2025. – Режим доступа: https://www.hse.ru/hse_competencies/ (дата обращения: 18.12.2025).

21. Более 900 выпускников НИЯУ МИФИ получили Паспорта универсальных компетенций [Электронный ресурс] / Проект «Центры компетенций» платформы «Россия – страна возможностей». – 2025. – Режим доступа: https://rsv.ru/news/1/8158/ (дата обращения: 18.12.2025).

22. Вышка запустила тестирование для оценки профкомпетенций сотрудников [Электронный ресурс] / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва, 2023. – URL: https://www.hse.ru/our/news/829784019.html (дата обращения: 18.12.2025).

23. ВШЭ: В Российской науке растет число молодых ученых [Электронный ресурс] // Российская газета. – 2025. – Режим доступа: https://rg.ru/2025/09/23/vshe-v-rossijskoj-nauke-rastet-chislo-molodyh-uchenyh.html (дата обращения: 18.12.2025).

24. Делаем науку в России: развитие кадрового потенциала [Электронный ресурс] / В. А. Лапочкина, М. Г. Гершман; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т стат. исслед. и экономики знаний. – 2025. – Режим доступа: https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=182993 (дата обращения: 18.12.2025).

25. Информация об ИППИ РАН [Электронный ресурс] / Ин-т проблем передачи информации им. А.А. Харкевича Рос. акад. наук. – Москва, 2025. – Режим доступа: http://iitp.ru/ru/about (дата обращения: 18.12.2025).

26. Кадры крупных и средних организаций науки: итоги 2024 года [Электронный ресурс] / Т. В. Ратай, И. А. Тарасенко, И. А. Юдин; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т стат. исслед. и экономики знаний. – Москва, 2025. – Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1096744741.html (дата обращения: 18.12.2025).
27. ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» Центр оценки квалификации [Электронный ресурс] / ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ». – Москва, 2025. – Режим доступа: https://tsok.lukoil.ru/ru (дата обращения: 18.12.2025).
28. Отчет об итогах деятельности Совета по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе в 2023 году [Электронный ресурс] / Совет по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе. – Москва, 2024. – 144 с. – Режим доступа: https://www.spkngk.ru/fileadmin/f/Reports/Otchet_ob_itoge_SPK_NGK_2023.pdf (дата обращения: 18.12.2025).
29. Российская наука в 2024 году: рост ключевых показателей [Электронный ресурс] / С. В. Мартынова, Т. В. Ратай, И. А. Тарасенко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т стат. исслед. и экономики знаний. – Москва, 2025. – Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1082485052.html (дата обращения: 18.12.2025).

Methods for evaluating the effectiveness of the staff of a research organization based on a competence-based approach: experience and problems

A.M. Kuzmina, Tver State University, Tver, Russia
Scientific adviser: N.N. Bedenko, Dr. of Economics, Head of the Department, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of the article is to explore methods for evaluating the effectiveness of personnel in research organizations based on a competence–based approach, as well as to summarize experience and identify problems in their application.
The scientific novelty lies in the systematization of modern methods for assessing competencies in relation to the specifics of research and development, the analysis of practices of leading Russian organizations (2023-2025) and the development of structured recommendations to overcome the key problems of implementing this approach.
Keywords: *personnel assessment, research organization (R&D), competence approach, competence model, assessment methods, efficiency, human capital.*

Об авторах:
КУЗЬМИНА Ангелина Максимовна – студент 1 курса магистратуры ООП 38.04.02 «Стратегическое и корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: ku2minaange@yandex.ru

About the authors:
KUZMINA Angelina Maximovna – a 1st-year Master's student of the OOP 38.04.02 «Strategic and Corporate Management» at the FGBOU VO «Tver State University» (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: ku2minaange@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 331

Инновационные методы управления персоналом как фактор развития предприятия отрасли спортивного питания

П.И. Лапин, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: Е.В. Комарова, канд. экон. наук, доцент, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – рассматриваются современные (инновационные) подходы к управлению персоналом и их потенциальное влияние на эффективность компаний, работающих в специфической и динамичной отрасли спортивного питания.
Научная новизна исследования заключается в следующем:
1. Впервые проведён комплексный анализ применения таких современных методов управления персоналом, как Agile-подходы, геймификация, анализ больших данных (Big Data) для оценки вовлечённости сотрудников и партисипативное управление, в контексте индустрий с высокой требовательностью к экспертизе, результативно-ориентированным маркетингом и динамично меняющимися трендами.
2. Выявлены и обоснованы механизмы адаптации перечисленных методов к специфике указанных отраслей; доказано, что такая адаптация выступает не просто инструментом повышения эффективности HR-процессов, а самостоятельным ключевым конкурентным преимуществом предприятия.
3. Обоснован вывод о необходимости системной интеграции гибких HR-практик в общую стратегию развития компании, что расширяет теоретические представления о роли управления человеческими ресурсами в обеспечении устойчивости и адаптивности бизнеса в условиях нестабильной рыночной среды.
Ключевые слова: *управление персоналом, инновации, спортивное питание, Agile, геймификация, вовлеченность, развитие предприятия, HR-аналитика.*

Введение. Рынок спортивного питания в России и мире демонстрирует устойчивый рост, обусловленный трендами на здоровый образ жизни, фитнес и осознанное потребление [1, с. 15]. Однако эта привлекательность сопровождается жесткой конкуренцией, как со стороны международных гигантов, так и локальных производителей. В таких условиях классические конкурентные преимущества (цена, качество продукта) быстро нивелируются. Все больше исследований и практиков указывают на то, что ключевым активом современной компании, особенно в наукоемких и маркетинг-зависимых отраслях, становятся люди – их знания, вовлеченность и способность к инновациям [2, с. 48].

В данный момент нет чётких норм и правил производств БАДов, спортивного питания, а также нет контроля GMP, свойственного для фармацевтических производств, поэтому ответственность за качество товара, лежит полностью на предприятии и сотрудниках, которые непосредственно учувствуют в его изготовке.

Предприятия отрасли спортивного питания обладают ярко выраженной спецификой: их успех напрямую зависит от глубокой экспертизы сотрудников (технологи, нутрициологи), от креативности и адаптивности маркетинговых команд, от способности службы поддержки грамотно консультировать

© Лапин П.И., 2026

требовательную аудиторию. Традиционные, иерархические и стандартизированные методы управления персоналом зачастую неэффективны для такой среды. Они могут подавлять инициативу, замедлять реакцию на изменения рынка и способствовать оттоку ценных специалистов.

Таким образом, возникает противоречие между необходимостью динамичного развития компании в сложной отрасли и устаревающим инструментарием управления ее главным ресурсом – персоналом. Разрешение этого противоречия видится во внедрении гибких, инновационных методов работы с кадрами [18, с. 110-118].

Методология исследования. Методологическую основу данного исследования составила совокупность общенаучных и частных методов познания, направленных на системный анализ возможностей применения инновационных методов управления персоналом в компаниях отрасли спортивного питания. Исследование носило теоретико-прикладной характер.

Анализ отраслевой специфики был проведен на основе подходов, описанных рядом исследователей. Как отмечают специалисты в области стратегического менеджмента и отраслевого анализа (А. Томпсон-мл., А. Стрикленд, Н. В. Князева, А. С. Иванов и др.), ключевым этапом разработки любой функциональной стратегии (включая кадровую) является диагностика внешней среды и внутренних компетенций бизнеса [1, 8]. В данной работе это реализовано через выявление факторов (научная основа, динамичность спроса, особенности ЦА), которые формируют уникальные требования к персоналу компании. Этот анализ позволил перейти от общих HR-трендов к конкретным, релевантным для индустрии решениям.

Таким образом, методология исследования представляет собой последовательное применение теоретических концепций, разработанных признанными авторами в смежных областях знания (стратегический менеджмент, HRM, организационная психология), к решению конкретной практической задачи – повышению эффективности управления персоналом в узкой и динамичной отрасли спортивного питания.

Результаты исследования. Целью исследования являлась оценка потенциала инновационных методов управления персоналом для повышения эффективности и обеспечения развития предприятий индустрии спортивного питания, которое стремительно развивается на Российском (Рисунок 1) и мировом рынке.

Задачи исследования:

1. Выявить отраслевые особенности спортивного питания, критически важные для построения системы управления персоналом.
2. Систематизировать актуальные инновационные HR-методы, релевантные для данной отрасли.
3. Разработать практические рекомендации по адаптации и внедрению данных методов.
4. Оценить ожидаемое влияние инноваций в управлении персоналом на ключевые бизнес-показатели предприятия.



Рис. 1. Статистика продаж спортивного питания

Для достижения цели были последовательно решены следующие задачи:

1. Выявить и систематизировать ключевые особенности отрасли спортивного питания, оказывающие влияние на систему управления человеческими ресурсами.
2. Отобрать и охарактеризовать современные (инновационные) методы управления персоналом, наиболее релевантные для выявленных отраслевых особенностей.
3. Проанализировать возможные механизмы адаптации данных методов в практику работы компаний сектора.
4. Сформулировать ожидаемые организационно-экономические эффекты от их внедрения.

Особенности отрасли спортивного питания как вызов для системы управления персоналом. Успешное управление персоналом начинается с понимания контекста, в котором работает компания. Отрасль спортивного питания характеризуется рядом уникальных черт (Таблица 1), которые формируют особые требования к сотрудникам и, как следствие, к методам их управления.

Таблица 1

Ключевые особенности отрасли спортивного питания
и их влияние на управление персоналом

Отраслевая особенность	Влияние на персонал и управление	Вызов для HR
1. Научно-экспертный характер продукции.	Требуются сотрудники с глубокими знаниями в биохимии, нутрициологии, пищевых технологиях.	Привлечение и удержание дорогих узких специалистов. Построение системы непрерывного обучения для поддержания актуальности знаний.
2. Высокая значимость маркетинга и доверия бренду.	Маркетологи и продавцы должны уметь просто объяснять сложный состав, работать с возражениями скептически настроенной аудитории.	Развитие soft skills (коммуникация, эмпатия) и глубокой продуктовой грамотности у немаркетингового персонала.
3. Быстрая смена трендов и высокая конкуренция.	Необходима скорость реакции: быстрая разработка новых продуктов, запуск актуальных рекламных кампаний.	Создание организационной структуры, способной к быстрой адаптации и инновациям. Стимулирование предпринимательского духа.
4. Целевая аудитория – вовлеченные адепты ЗОЖ.	Сотрудники часто сами являются потребителями и лицом бренда. Их личный опыт и убеждения влияют на результаты работы.	Формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях здоровья и результата. Вовлечение сотрудников в жизнь бренда.

Источник: составлено автором.

Как видно из таблицы, отрасль требует от персонала уникального сочетания глубокой экспертизы, клиентоориентированности, адаптивности и личной вовлеченности. Устаревшие системы управления, основанные на жестком контроле и исполнении инструкций, не способны раскрыть этот потенциал.

Современные методы управления персоналом: от теории к отраслевой практике. С течением времени потребовались новые инновационные методы управления, смещающие фокус с контроля на создание среды для роста, вовлечения и сотрудничества. Рассмотрим наиболее релевантные для индустрии спортивного питания.

Гибкие методологии (Agile, Scrum) в немаркетинговых процессах. Agile – это не только про IT. Это философия, основанная на итеративность, кросс-функциональности и быстрой обратной связи [3, с. 25]. В контексте управления персоналом и проектами компании спортивного питания это можно

применять следующим образом:

- В отделе разработки продуктов (R&D): формируется временная команда из технолога, маркетолога, специалиста по закупкам и, к примеру, представителя отдела продаж. Они работают короткими промежутками (2-4 недели) над созданием нового протеинового батончика или линейкой протеина с новым процентным соотношением аминокислот. Каждый промежуток заканчивается получением конкретного результата (прототип, результаты тестов, ТЗ для производства) и его обсуждением. Это ускоряет процесс и позволяет быстро вносить изменения, основываясь на данных, а не на предположениях.
- В маркетинге: Команда работает над запуском новой рекламной кампании, разбивая работу на спринты: анализ ЦА, создание креатива, запуск пилотного варианта, анализ метрик, корректировка.

Таблица 2

Применение Agile-подходов в отделах компании спортивного питания

Отдел/Процесс	Ключевая проблема (традиц. подход)	Agile-решение	Ожидаемый результат
Разработка нового продукта	Долгий цикл, слабая связь между R&D и маркетингом, продукт может устареть к моменту выхода.	Кросс-функциональная команда, короткие итерации, ежедневные стендапы, обратная связь после каждого спринта.	Сокращение time-to-market (времени вывода на рынок), продукт лучше соответствует актуальным запросам.
Планирование и запуск маркетинговой кампании	Жесткий годовой план, который не адаптируется к трендам, медленное согласование.	Гибкое планирование на квартал, тестирование гипотез малыми бюджетами, быстрая переориентация на работающие каналы.	Повышение ROI маркетинга, увеличение скорости реакции на действия конкурентов.

Источник: составлено автором.

Геймификация в обучении и мотивации. Геймификация – это использование игровых механик (очки, уровни, бейджи, рейтинги, награды) в неигровых процессах для повышения вовлеченности [4, с. 112].

- Обучение продукту: вместо скучных лекций о составах создается мобильное приложение или платформа, где сотрудники проходят квесты, отвечают на викторины, разгадывают кроссворды по теме «Виды протеина и их свойства». За прохождение этапов начисляются баллы, открываются новые уровни сложности.
- Мотивация отдела продаж и поддержки: создается открытый

рейтинг, где учитываются не только объемы продаж, но и качественные показатели: процент повторных покупок у клиентов консультанта, положительные отзывы, решение сложных клиентских проблем. Топы рейтинга получают не только денежные бонусы, но и особые статусы, признание, нестандартные награды (например, сертификат на экстремальный вид спорта).

HR-аналитика (People Analytics) и Big Data. Принятие решений в управлении персоналом на основе данных, а не интуиции. Для этого используются системы анализа больших данных [16, с. 257].

- Прогнозирование текучести: Аналитическая система может выявить «сигналы» будущего увольнения ценного технолога: снижение активности во внутренней соцсети, участие в меньшем числе проектов, использование ключевых слов в переписке. Это позволяет HR-менеджеру вовремя провести беседу и предпринять меры.
- Оценка эффективности обучения: Связываются данные о прохождении тренинга по продажам спортивных добавок с динамикой личных KPI сотрудников. Это позволяет понять, какие программы реально работают, а какие – пустая трата бюджета.
- Оптимизация найма: Анализ данных успешных сотрудников помогает составить портрет идеального кандидата: какие ВУЗы, какие навыки в резюме, какой опыт наиболее коррелируют с высокой эффективностью в компании.

Партисипативное управление и краудсорсинг. Это вовлечение рядовых сотрудников в процессы принятия решений и генерации идей [6, с. 67].

- Краудсорсинг идей для новых продуктов: Создание внутренней идеологической платформы, где любой сотрудник (от лаборанта до логиста) может предложить идею нового вкуса, улучшение упаковки или формат промо-акции. Лучшие идеи, отобранные голосованием или экспертной комиссией, получают финансирование на реализацию, а автор – признание и бонус.
- Открытые обсуждения и «хакатоны»: Проведение внутренних мероприятий, где собираются сотрудники из разных отделов для мозгового штурма по решению конкретной бизнес-проблемы (например, «Как увеличить лояльность клиентов на 15% за полгода?»).

Персонализированные системы льгот (Flexible Benefits). Отказ от универсального соцпакета в пользу гибкой системы, где сотрудник может сам выбирать льготы в пределах установленного бюджета [7, с. 134].

- Для ЗОЖ-аудитории: Помимо стандартного ДМС, сотруднику может быть предложен выбор: компенсация абонемента в фитнес-клуб, оплата участия в соревнованиях (марафон, кроссфит), регулярный бокс с продукцией компании, консультации у штатного нутрициолога, дополнительный оплачиваемый день на восстановление после серьезных стартов.

Таблица 3

Сравнительный анализ традиционных и инновационных методов управления персоналом в отрасли

Аспект управления	Традиционный подход	Инновационный подход	Преимущество для отрасли спортивного питания
Организация работы	Жесткая иерархия, функциональные отделы.	Гибкие кросс-функциональные команды (Agile).	Скорость, инновации, лучшая коммуникация между R&D и маркетингом.
Обучение	Обязательные тренинги «сверху», лекции.	Геймифицированные платформы, микрообучение.	Повышение вовлеченности в обучение, лучшее усвоение сложной продуктивной информации.
Принятие решений	Решения принимаются топ-менеджментом.	Краудсорсинг, партисипативное управление.	Использование скрытого потенциала и экспертизы всех сотрудников, рост лояльности.
Мотивация (неденежная)	Универсальный соцпакет, доска почета.	Персонализированные benefits, геймификация, публичное признание.	Учет индивидуальных ценностей сотрудников-адептов ЗОЖ, создание эмоциональной связи с брендом.
Оценка и анализ	Ежегодная аттестация, интуитивные кадровые решения.	Постоянная HR-аналитика на основе данных (People Analytics).	Прогнозирование проблем, оценка реального влияния HR-мероприятий на бизнес-результаты.

Источник: составлено автором.

Ожидаемые эффекты от внедрения инновационных методов и их роль в развитии предприятия. Внедрение рассмотренных методов – это не самоцель, а инструмент для достижения конкретных бизнес-результатов. Их влияние на развитие предприятия можно проследить по цепочке: Метод -> Изменение в работе персонала -> Бизнес-эффект (Таблица 4).

Таблица 4

Влияние инновационных HR-методов на показатели развития предприятия

Инновационный HR-метод	Ключевое воздействие на персонал	Ожидаемый бизнес-эффект для предприятия
Agile-подходы	Повышение ответственности, скорости реакции, улучшение кросс-функционального взаимодействия.	Ускорение вывода новых продуктов (Time-to-Market). Повышение успешности маркетинговых кампаний за счет быстрой адаптации.
Геймификация	Рост вовлеченности в рутинные процессы (обучение, продажи), формирование здоровой соревновательной среды.	Повышение качества обслуживания клиентов и глубины консультаций. Снижение затрат на неэффективное обучение. Рост продаж.
HR-аналитика	Более точное выявление проблем и потребностей сотрудников, персонализация подходов.	Снижение текучести ключевых экспертов, а с ней и потери критических знаний. Оптимизация бюджета на HR.
Краудсорсинг и партисипативное управление	Усиление чувства сопричастности, реализация творческого потенциала, лояльность.	Рост инновационной активности, появление прорывных идей «снизу». Улучшение репутации работодателя (Employer Brand).
Гибкие benefits (ЗОЖ-ориентированные)	Удовлетворение индивидуальных потребностей, укрепление здоровья, идентификация с ценностями бренда.	Привлечение и удержание талантов, разделяющих ценности компании. Снижение заболеваемости.

Источник: составлено автором.

Таким образом, интеграция инновационных методов управления персоналом напрямую влияет на стратегические цели развития предприятия:

1. Обеспечение устойчивого роста через постоянный поток инноваций

(краудсорсинг) и быструю адаптацию к рынку (Agile).

2. Повышение конкурентоспособности за счет создания уникального клиентского опыта, основанного на экспертизе и вовлеченности мотивированных сотрудников.

3. Создание сильного человеческого капитала как основного нематериального актива, который сложно скопировать конкурентам. Лояльные, обученные и вовлеченные специалисты становятся «живым щитом» компании в конкурентной борьбе.

Заключение. Проведенный анализ позволяет утверждать, что для предприятия отрасли спортивного питания инновации в управлении персоналом трансформируются из вспомогательной функции в стратегический фактор развития. Специфика индустрии, требующей сочетания научной экспертизы, маркетинговой креативности и операционной гибкости, делает классические HR-подходы малоэффективными.

Внедрение Agile-практик способно резко увеличить скорость и качество процессов разработки и продвижения продукции. Геймификация и партисипативное управление позволяют «разбудить» внутреннюю мотивацию сотрудников и использовать их творческий потенциал на благо компании. HR-аналитика переводит кадровые решения в плоскость обоснованных данных, а гибкие системы льгот помогают привлекать и удерживать именно тех специалистов, которые являются живым воплощением ценностей бренда.

Комплексное применение этих методов формирует организационную среду, где сотрудник воспринимается не как «винтик», а как соавтор успеха бизнеса. Это приводит к синергетическому эффекту: растет не только производительность, но и инновационная активность, лояльность клиентов и, в конечном итоге, финансовая устойчивость предприятия. [18, с. 60-70].

Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку конкретных методик внедрения данных практик для малых и средних предприятий отрасли, а также на количественную оценку их влияния на рентабельность (ROI) в рамках долгосрочных кейс-стадиях.

Список использованных источников

1. Петров, К. А. Тенденции и перспективы рынка спортивного питания в РФ / К.А. Петров, И. М. Сидорова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 4. – С. 14-25.

2. Ульянов, В. В. Человеческий капитал как ключевой ресурс инновационной экономики / В. В. Ульянов // Экономика и управление. – 2021. – № 5(187). – С. 46-53.

3. Денисов, И. Н. Agile-менеджмент: принципы и практики гибкого управления компанией / И. Н. Денисов. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 289 с.

4. Воронова, Е. С. Геймификация в бизнесе и управлении персоналом: практическое руководство / Е. С. Воронова. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 208 с.

5. Смирнов, В. П. HR-аналитика: как использовать большие данные для управления людьми / В. П. Смирнов. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 224 с.

6. Котляр, Л. В. Участие персонала в управлении: теория и практика партисипативного менеджмента / Л. В. Котляр. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 156 с.

7. Майкл Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг ; пер. с 10-го изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 848 с.

8. Иванов, А. С. Стратегический менеджмент в индустрии здоровья и спорта /

А.С. Иванов. – Москва : Изд-во «Спорт», 2021. – 156 с. (дата обращения: 17.01.2026).
9. Отчет по исследованию рынка спортивного питания в России, 2023 г. [Электронный ресурс] / NeoAnalytics. – URL: https://neoanalytics.ru/reports/rynok-sportivnogo-pitaniya-v-rossii (дата обращения: 17.01.2026).
10. Герцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг ; пер. с англ. – Москва : Вершина, 2007. – 240 с. (дата обращения: 17.01.2026).
11. Кейс: Внедрение геймификации в отдел продаж компании Myprotein [Электронный ресурс] // HRD. – 2021. – URL: https://www.hrd-review.ru/cases/myprotein-gamification (дата обращения: 17.01.2026).
12. Адамс, С. Использование Agile и Scrum в немайти-компаниях / С. Адамс // Harvard Business Review Россия. – 2020. – № 5. – С. 78-85. (дата обращения: 17.01.2026).
13. Официальный сайт Ассоциации производителей спортивного питания (ASPN) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.aspn.org/research (дата обращения: 17.01.2026).
14. Роббинс, С. П. Основы организационного поведения / С. П. Роббинс ; пер. с англ. – 10-е изд. – Москва : Вильямс, 2016. – 720 с. (дата обращения: 17.01.2026).
15. Как краудсорсинг помог компании «Эвалар» разработать новый продукт [Электронный ресурс] // Sostav.ru. – 2022. – URL: https://www.sostav.ru/publication/kraudsorting-v-ev... (дата обращения: 17.01.2026).
16. Концепт монографии «Трансформация экономико–управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития» / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 257.
17. Смирнова Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения конкурентоспособности современной организации // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 1. – С. 60-67.
18. Иванов И.И. Роль человеческого капитала в обеспечении экономической безопасности предприятия // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – № 4. – С. 110-118.

Innovative methods of personnel management as a factor in the development of the sports nutrition industry

P.I. Lapin, Tver State University, Tver, Russia
Scientific supervisor: E.V. Komarova, Candidate of Economics, Associate Professor, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of the article is to examine modern (innovative) approaches to personnel management and their potential impact on the effectiveness of companies operating in a specific and dynamic sports nutrition industry.
The scientific novelty is:
– Analyzes methods such as Agile approaches in HR, gamification, the use of big Data for engagement analysis, and participatory management.
– It explores how adapting these methods to the specifics of the industry (high requirements for expertise, results-oriented marketing, rapidly changing trends) can become a key competitive advantage.
– The conclusion is made about the need to integrate flexible HR practices into the overall development strategy of the enterprise.
Keywords: *human resources management, innovation, sports nutrition, Agile, gamification, engagement, enterprise development, HR analytics*.

Об авторе:

ЛАПИН Павел Игоревич – магистрант СКУ по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент «Стратегическое и корпоративное управление» Института экономики и управления, Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: lapins_p@mail.ru

About the author:

LAPIN Pavel Igorevich – Master's student at SKU in the field of preparation 04/38/02 Management "Strategic and Corporate Governance" at the Institute of Economics and Management, Tver State University, (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: lapins_p@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 316.334.2

Учет профессиональных ожиданий студентов в воспитательной деятельности

Г.К. Лапушинская, Д.Ю. Бородин, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассмотрены особенности осуществления воспитательной деятельности в высших учебных заведениях, исходя из их взаимосвязи не только с профессиональным обучением, но и с ее влиянием на динамику профессиональных ожиданий студентов. Представлены результаты социологического исследования студентов первого и выпускного курсов института экономики и управления Тверского государственного университета. Сформулированы выводы о необходимости осуществления ежегодного обновления рабочих программ воспитания и учета динамики изменений в профессиональных ожиданиях студентов при переходе на следующий курс обучения.
Ключевые слова: *воспитательная деятельность, профессиональное обучение, профессиональные ожидания, первокурсники, выпускной курс, анкетирование студентов, программа воспитания.*

В соответствие с законом «Об образовании в Российской Федерации» высшие учебные заведения не только обеспечивают подготовку «высококвалифицированных кадров по всем основным направлениям общественно полезной деятельности в соответствии с потребностями общества и государства» (ст. 69), но и способствуют личностному развитию обучающихся через трансляцию соответствующих культурных норм и ценностей для формирования у обучающихся социально значимых нравственных качеств, активной гражданской позиции и моральной ответственности за принимаемые решения [1]. В результате российские вузы призваны не только обучать, но и воспитывать молодое поколение.

Воспитание «это системный процесс управления развитием личности через создание благоприятной воспитательной среды, ее наполнение разнообразными формами и методами, позволяющими максимально реализовать уникальные способности каждой личности» [9, с. 70]. Поэтому воспитательная деятельность в образовательных учреждениях высшего образования выстраивается не только в соответствие с существующими федеральными нормативно-правовыми актами, но и на основе постоянно обновляемых локальных рабочих программ (примером такой программы воспитания может служить [4]).

Важно учитывать, что вузы часто считают, что «воспитательная деятельность в большинстве своем носит мероприятийный характер» [9, с. 70], но она при этом не должна ограничиваться ими – «в условиях востребованности обществом личности, способной адаптироваться в интенсивно меняющейся социокультурной среде, эти модели не могут работать эффективно» [9, с. 70]. Кроме того, повышение внимания государства к реализации молодежной политики в настоящий момент существенно повлияло

© Лапушинская Г.К., Бородин Д.Ю., 2026

на реализацию воспитательной деятельности в образовательных организациях: вузы «помимо того, что инициируют и реализуют собственные проекты в воспитательной деятельности, действуя как самостоятельный субъект реализации молодежной политики, зачастую еще и обеспечивают вовлечение контингента обучающихся в проекты и программы иных акторов в этой сфере» [8, с. 105]. В качестве субъектов (акторов, вовлекаемых в той или иной степени в реализацию воспитательной деятельности), предлагающих мероприятия и проекты для обучающихся в вузах можно отнести «Росмолодежь, Минобрнауки России и Минпросвещения России, Комитет Государственной Думы по молодежной политике, региональные органы исполнительной власти, уполномоченные в сфере реализации молодежной политики, Российское общество «Знание», Российское движение детей и молодежи и целый ряд иных акторов» [8, с. 105]. При этом виды мероприятий и реализуемых с вовлечением молодежи проектов у них существенно различаются по тематике и целевым установкам. Выстраивание воспитательной деятельности в формате участия студентов в предлагаемых разными акторами мероприятиях способно потерять комплексность воздействия на приобщение к профессиональной культуре или изменить направление практической ориентации обучающегося.

Однако специфика воспитательной деятельности в выстраивании субъект-субъектного характера отношений между ее участниками в процессе взаимодействия профессорско-преподавательского состава и обучающихся. Они реализуются в трех взаимозависимых, но относительно автономных по содержанию, формам, способам и стилю взаимодействия направлениях деятельности: организации социального опыта, образования и индивидуальной помощи [3, с. 476]. Следовательно, при планировании воспитательной деятельности необходимо:

– принимать во внимание особенности личности обучающегося, т.е. его систему ценностей, специфику самосознания, мировоззрения, чувства ответственности, целеполагания, стрессоустойчивость, коммуникативные навыки, ожидания и установки и реализации «воспитательного компонента образования как источника поступательного развития способностей и потенциала каждого человека, гаранта положительного социального развития» [10, с. 27];

– формирование четкого «понимания целей воспитания, актуальных профессиональных компетенций для организации процесса воспитания, поддержку разработки компетентностно-ориентированных программ сопровождения воспитательной деятельности педагога» [10, с. 32].

Значимой задачей симбиоза образовательной и воспитательной деятельности для вуза становится формирование у обучающегося осознанного профессионального самоопределения, которое «как обусловливает темпы и эффективность практического овладения индивидом конкретной профессией (т.к. сформированы адекватные представления о трудовом будущем, путях и формах профессионального самовыражения), так и выражает осознанное

стремление к определённой статусной позиции в профессиональной деятельности» [11, с. 100].

Учитывая, что для современной молодежи «характерной является ситуация трудоустройства не по специальности как в процессе получения высшего профессионального образования, так и после окончания учреждения высшего образования» [11, с. 102], то ориентация воспитательной деятельности в ходе учебного процесса на «повышение эффективности профессионального самоопределения молодежи, как предпосылки успешности последующей профессиональной карьеры» [11, с. 102-103], становиться одной из важнейших задач. Для ее реализации необходимо осуществлять выявление и оценку профессиональных ожиданий студентов в динамике, учитывая возможность оказывать на них влияние в ходе, как образовательной, так и воспитательной деятельности.

Под профессиональными ожиданиями студентов вуза будем понимать совокупность субъективных представлений обучающегося о своём профессиональном будущем, опосредованную личностно-ценностной моделью поведения и формируемой в рамках образовательного процесса моделью компетенций, а также факторами внешней и внутренней среды.

По мнению Т. П. Борисовой, структура профессиональных ожиданий студенчества предполагает прогнозируемые изменения социального статуса, связанные с перспективой профессиональной деятельности; возможность получения адекватного материального вознаграждения за свою работу; возможность профессионального развития; потенциальный карьерный рост; возможности реализации личностных потребностей [2, с. 20].

При этом профессиональные ожидания, как полагает А.В. Тышковский, являются своего рода регулятором поведения индивида в профессиональной сфере: они либо способствуют его адаптации к профессиональной деятельности, либо, наоборот, если индивид обманывается в своих ожиданиях, усиливают разочарование и ведут к смене профессии [7, с. 385]. Следовательно, принципиально важно с одной стороны сформировать у молодого поколения реалистичные профессиональные ожидания, а с другой – выстроить воспитательное сопровождение образовательной программы таким образом, чтобы будущие выпускники сформировали такую ценностную модель поведения, которая позволила бы им выстроить успешную траекторию жизнедеятельности и модель карьерного роста.

Обычно диагностика ожиданий от сделанного выбора направления профессиональной подготовки и вуза для студентов-первокурсников осуществляется для выбора инструментария последующей воспитательной деятельности. Данный выбор анкетируемых традиционен для различных направлений профессиональной подготовки и вузов, так как позволяет ускорить процесс адаптации студента к процессу обучения и адаптировать программу воспитания под особенности ожиданий обучающихся. Можно согласиться с выводом о том, что ««успех формирования будущего специалиста зависит от качества и сроков процесса адаптации студента на младших курсах

обучения, а также от уровня овладения знаниями и навыками, необходимые для успешного функционирования в студенческой среде» [9, с. 70].

При этом оценка профессиональных ожиданий у выпускных курсов часто проводится по заказу работодателей (например, ожидания от будущего трудоустройства выпускников в IT-сфере [12]). Однако выявление несоответствия в профессиональных ожиданиях и реальной действительности у студентов, завершающих обучение, трудно устранимо из-за ограничения во времени взаимодействия. Оно способно привести к кризису профессиональной адаптации на рынке труда после завершения обучения. Например, может возникать ситуация отсутствия понимания того, в какой отрасли/сфере/комплексе народного хозяйства будет востребована сформированная студентом в вузе модель компетенций и на каких трудовых должностях он сможет работать в соответствии с полученным профессиональным образованием (как могут быть названы те вакансии/должностные позиции в организации?).

Поэтому представлялось важным провести первоначально оценку изменений в профессиональных ожиданиях в динамике: на начало обучения и на его завершение. Это позволит не только оценить готовность выпускника к последующему трудоустройству, но и получить косвенную оценку качества воспитательной деятельности в ее симбиозе с реализованным учебным процессом. Для выявления ожидания обучающихся по поводу будущей профессиональной деятельности и от той образовательной программы, модель компетенций которой осваивается студентом, было проведено в марте 2026 года онлайн-анкетирование студентов института экономики и управления Тверского государственного университета. Чтобы ценить ожидания обучающихся были выбраны студенты первого курса, которые впервые осуществили свой профессиональный выбор через поступление на образовательную программу для ее последующего освоения, а также студенты последнего года обучения, которые будут выстраивать профессиональную карьеру, после завершения учебного года.

Большинство опрошенных студентов проходят обучение по направлениям и специальности группы 38.00.00 «Экономика и управление». Однако в группу обучающихся в институте входят также студентов направления «Политология», относящихся к группе 41.00.00 «Политические науки и регионоведение», поэтому они тоже были вовлечены в анкетирование. Ввиду относительной малочисленности генеральной совокупности опрошены были все первокурсники (155 человек) и все студенты выпускных курсов – в случае с бакалаврскими программами 4-й курс, в случае со специалитетом 5-й курс (153 человека). Респондентам были предложены анкеты «Роль образовательных программ в профессиональном и личностном развитии первокурсников» [5] (соответственно студентам первого года обучения) и «Роль образовательных программ в профессиональном и личностном развитии обучающихся» студентам выпускных курсов [6]. Анкеты различались только наличием в опроснике для первокурсников блока, посвященного их опыту

поступления в вуз. Все остальные вопросы для студентов первого и выпускного курсов имели аналогичные формулировки и предлагаемые к выбору варианты ответов, что было ориентировано на последующее сравнения данных.

Более чем на три четверти первый курс – женская аудитория 78,3%, мужчины составляют здесь лишь 21,7%. На момент опроса 69,2% – были 18-летними и 26,7% – 19-летними. На выпускных курсах соотношение полов 63,9% девушек к 36,1% юношей, но являются чуть более сложносоставными по возрастному показателю 38,9% – 21 год, 37,5% – 22 года, остальные – 23 года и старше. Более 75% опрошенных оплачивают свою учебу в вузе.

При диагностике социального самочувствия студентов выяснилось, что среди первокурсников более половины опрошенных (54,2%) оценивает факт обучения в Тверском университете «скорее положительно», считая сам факт поступления в университет значимым достижением, а более трети опрошенных (36,7%) относятся к обучению в ТвГУ нейтрально, замечая в этом и плюсы, и минусы. 5,9% опрошенных склонны относится к своему обучению в ТвГУ критически (при этом 4,2% полагают, что добились бы большего, если бы университет работал лучше, а 1,7% считают, что они сами не приложили достаточных усилий). При это первокурсники мужского пола в целом чаще склонны положительно оценивать обучение в ТвГУ, а их однокурсницы в целом настроены более нейтрально.

К последнему году обучения количество обучающихся, положительно оценивающих свое обучение в ТвГУ сокращается до 30,1%, а число критически настроенных студентов среди опрошенных возрастает до 19,5% (что характерно, лишь 4,2% полагают, что добились бы большего, если бы сами приложили больше усилий, а 15,3% считают, что это произошло, если бы университет работал лучше). При этом среди критически настроенных выпускников заметно преобладают обучающиеся мужского пола, в то время как женская часть аудитории оценивает свой образовательный опыт более положительно. В целом большинство опрошенных студентов выпускного курса (41,7%) придерживаются нейтральной позиции. Кроме того, 2,8% опрошенных старшекурсников ощущают некоторое разочарование от обучения в университете, указывая, что «это совсем не то, чего бы им хотелось»; в отличие от старшекурсников, у респондентов с первого курса подобных настроений не зафиксировано.

Таким образом, можно заметить, что от первого года обучения к выпускному курсу наблюдается некоторое ухудшение социального самочувствия обучающихся, что может быть связано с некоторым дисбалансом в представлении студента об университетской жизни и реальными образовательными процессами, в которые студент оказывается вовлечен. При этом претензии к вузу при отсутствии критической оценки собственных усилий формируют в ряде случаев жизненную позицию «мне все должны», но сам я ничего не должен. Вузу при возникновении такой ситуации требуется оказать помощь в формировании у студентов критического мышления, чтобы повысить их способность адаптироваться к меняющимся условиям, принимать

обоснованные решения и успешно интегрироваться в дальнейшем в профессиональную среду. Формирование у студента способности оценивать свои действия, осознавать ошибки и принимать обоснованные решения должно выступать в этом случае одним из важных направлений реализуемой вузом воспитательной деятельности.

Принятие решение о поступлении в вуз во многом диктуется представлениями о будущей профессии и ожиданиями от образовательной программы. Необходимо отметить, что две трети опрошенных первокурсников (66,7%) поступили в то учебное заведение и на ту образовательную программу, куда стремились поступить, а еще пятая часть опрошенных (20,8%), выбирая между конкретным учебным заведением и конкретной образовательной программой, сделала выбор в пользу последней. В то же время у 4,2% опрошенных не получилось поступить в то учебное заведение и на ту программу, куда они изначально планировали, а значит, на начало своего профессионального обучения они были несколько негативно нацелены к учебному процессу.

Учитывая, что профессиональные ожидания формируются, опираясь на «психологическое состояние индивида, отражающее соотношение субъективной оценки актуальной ситуации и представлений о себе как о субъекте поведения в данной ситуации» [7], то они проявляют свой гетерогенный характер и могут существенно различаться даже внутри одной учебной группы. Однако, если при этом выявляются схожие разновидности профессиональных ожиданий или разброс в оценках условий/факторов/ситуаций не существенен для выявление превалирующего представления, то это позволяет детерминировать групповые профессиональные ожидания (с учетом различных подходов к типологизации групп). Основными ожиданиями у студентов ИнЭУ от обучения в университете выступало получение качественного образования, позволяющего найти хорошую работу. Более половины опрошенных первокурсников (57,5%) пришли с этой установкой в ИнЭУ. В то же время, чуть менее четверти респондентов-первокурсников (24,2%) указали, что учиться в ТвГУ им интересно, но они пока не задумывались о своем будущем. 5% заявили, что они вынуждены учиться в ТвГУ, хотя у них совершенно другие интересы. Еще 6,7% участников опроса философски заметили, что «жизнь нельзя изучать по учебникам, всему учит только личный опыт», а 3,3 % подозревают, что их учат «не тому и не так».

Ответ на вопрос: «Какие факторы в наибольшей степени обусловили выбор будущей профессии нашими первокурсниками?» открывал перед респондентами возможность множественного выбора. Наибольшей популярностью среди опрошенных первокурсников пользовался вариант ответа «Возможность профессионального продвижения и карьеры» – его выбрали 70,8% участников опроса. На втором месте вариант «Возможность хорошо зарабатывать в будущем» – 55%, далее следуют «Престиж профессии в обществе» – 37,5%, «Гарантия стабильной занятости – с такой профессией

никогда не станешь безработным» – 33,3%, «Возможность уехать из мест, где Вы родились и жить в другом месте» – 26,7%, «Перспектива самореализации и воплощения собственных замыслов и проектов» – 25%, «Возможность творчества – нравится само содержание работы» 24,2%.

Проучившись почти год на одной из программ ИнЭУ ТвГУ, большинство опрошенных первокурсников (70%) планируют в дальнейшем работать по полученной специальности. Однако, безусловно так поступить собираются лишь 35,8 % респондентов, а еще 34,2 % планируют работать по специальности лишь в том случае, если не получат более интересного предложения. 10,8% вообще не собираются работать по найму, рассчитывая использовать полученные знания для того, чтобы открыть свое собственное дело. 8,3% стремятся получить актуальные знания, но работать хотят в другой сфере. Кроме того, еще 7,5% первокурсников, принявших участие в опросе, не определились пока со сферой своей будущей деятельности, а 1,4% точно не намерены работать по профессии.

Приближаясь к завершению своего первого года обучения в ИнЭУ ТвГУ, более двух третей опрошенных первокурсников не обманулись в своих ожиданиях относительно образовательных программ. В ответ на гипотетический вопрос «Представьте, что у Вас появилась бы возможность вернуться в лето 2025 года и вновь принять важное для себя решение о своем будущем. Как бы Вы поступили?» 67,5% респондентов выбрали вариант ответа «поступил бы на ту же самую образовательную программу».

Установка на получение качественного образования в качестве залога последующего успешного трудоустройства сохраняется и у 51,4% старшекурсников, а вот удельный вес тех, кто еще не задумывались о своем будущем, хотя им интересно учиться в университете, предсказуемо сократился за годы учебы почти в 5 раз до 5,6%, С другой стороны, среди опрошенных старшекурсников в 4 раза чаще, чем среди первокурсников, встречается ответ «вынужден обучаться на своей нынешней программе, хотя у меня иные интересы» – в этом признались 18,1% (почти каждый пятый). Еще 16,7% принявших участие в опросе студентов выпускного курса полагают, что университетское образование не в состоянии заменить реальный жизненный опыт, а 4,2% подозревают, что их учат не тому и не так.

Среди факторов, влияющих на будущую профессию, среди опрошенных студентов старшего курса продолжает пользоваться наибольшей популярностью вариант ответа «Возможность профессионального продвижения и карьеры» – его выбрали 65,3% участников опроса. Учитывая то, что студенты выпускного курса к моменту опроса уже были на практике, можно считать, что они смогли первоначально спланировать свою ожидаемую профессиональную карьеру. На втором месте вариант «Возможность хорошо зарабатывать в будущем» – 38,9%, далее следуют «Престиж профессии в обществе» – 34,7%, «Гарантия стабильной занятости – с такой профессией никогда не станешь безработным» – 30,6%.

При этом каждый четвертый студент выпускного курса (по 25% соответственно) выбирали варианты «Перспектива самореализации и воплощения собственных замыслов и проектов», «Возможность уехать из мест, где Вы родились и жить в другом месте», «Возможность творчества – нравится само содержание работы».

Что касается стремления работать по профессии, то в целом среди студентов выпускного курса, принявших участие в опросе, удельный вес тех, кто планирует связать свою дальнейшую деятельность с полученной в ИнЭУ профессией, несколько ниже, чем среди первокурсников. Лишь 52,8% указали, что так или иначе будут работать по профессии, при этом 25% собираются безусловно связать себя с данной профессией, 27,8% сделают это, если по окончанию вуза им не поступит более интересных предложений.

По сравнению с ответами первокурсников втрое чаще опрошенные студенты выпускного курса, отвечая на вопрос, планируют ли они в дальнейшем работать по профессии, выбирали вариант «Не могу пока сказать точно» (22,2% против 7,2%), при этом 2,8% опрошенных однозначно утвердились во мнении, что они не будут работать по полученной профессии.

Характерно, что примерно половина респондентов-выпускников (51,4%) – т.е. почти столько же, сколько собираются работать по профессии, достаточно высоко оценили воздействие образовательной программы, где они учились, на свое профессиональное развитие. Так, 34,7% студентов выпускного курса указали, что программа помогла им «сформировать достаточный для самостоятельной работы объем профессиональных компетенций», а 16,7% считают, что «программа помогла им в полном объеме сформировать все необходимые профессиональные компетенции». 13,9% респондентов указывают, что жизнь богаче, чем возможности образовательных программ, признавая, что «образовательная программа помогла сформировать лишь минимальный объем профессиональных компетенций, а остальные придется формировать в ходе практической деятельности». В то же время, определенная часть опрошенных выпускников оценивает свою программу критически. Так, 27,8% полагают, что программа недостаточно помогла им сформировать необходимые профессиональные компетенции и требуется еще многому научиться из других источников», а 5,6% вообще заявили, что «программа не помогла им сформировать профессиональные компетенции и что они не ощущают готовности к профессиональной деятельности в данной сфере». Однако понять, что является реальной причиной такого вывода по результатам анкетирования, невозможно, но данная группа респондентов с высокой долей вероятности не сможет быстро адаптироваться на рынке труда.

Высокая оценка роли осваиваемой образовательной программы в своем профессиональном становлении примерно половиной студентов выпускного курса коррелируется с результатами ответа на гипотетический вопрос: «Представьте, что у Вас появилась бы возможность вернуться в то лето, когда Вы выбрали свою профессию и поступили в вуз, и вновь принять важное для себя решение о своем будущем. Как бы Вы поступили?». 48,6% опрошенных

старшекурсников поступили бы на ту же самую образовательную программу в ИнЭУ ТвГУ. При этом подавляющее большинство (79,2%) опрошенных старшекурсников в целом положительно оценивают воздействие образовательной программы, на которой они обучаются, на свое личностное развитие. Из этого количества почти четверть (23,6%) отмечают «определяющее положительное воздействие образовательной программы», а больше половины (55,6%) выбрали вариант ответа «образовательная программа оказала в целом положительное воздействие на мое личностное развитие». Менее пятой части участников опроса (18,1%) полагают, что воздействие образовательной программы на их личностное воздействие было «незначительным, поскольку их сформировала другая среда».

Таким образом, можно утверждать, что при осуществлении освоения образовательной программы происходить существенное изменение в профессиональных ожиданиях студенческой молодежи, которое зависит от того, на каком курсе учится студент. Наиболее стойкий интерес к выбранной профессии и готовность работать по ней в дальнейшем, наблюдается у первокурсников. К выпускному курсу часто происходит переоценка, как своего ранее сделанного профессионального выбора, так и своих профессиональных достижений и навыков, формируемых при обучении. А так как сопровождающая обучение воспитательная деятельность, играя ключевую роль в формировании профессиональных ожиданий будущих специалистов, влияет на их мотивацию, ценностные ориентиры и готовность к профессиональной деятельности, то необходимо не только ежегодно обновлять программы по ее реализации, но и выстраивать в соответствии с динамикой изменений в профессиональных ожиданиях студентов. Кроме того, программа воспитательной деятельности должна быть комплексной и затрагивать не только поддержку активного участия в воспитательных мероприятиях (квизы, конкурсы, экскурсии, круглые столы и т. д.), но и знакомство с особенностями профессии, требованиями к специалистам, нормам и ценностям профессионального сообщества, развитие профессионально важных качеств (дисциплинированность, умение работать в команде, коммуникативные навыки и др.).

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Борисова Т.П. Социально-психологическая среда высшего учебного заведения и ее роль в формировании профессиональных ожиданий студентов // Вестник университета (Государственный университет управления). – М.:ГУУ, 2010, №25, с.20-22.
3. Мудрик А.В. Социализация человека: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А.В. Мудрик – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Московского психолого-социального ин-та, 2011.
4. Рабочая программа воспитания ТвГУ // https://vneuchebka.tversu.ru/folders/517
5. "Роль образовательных программ в профессиональном и личностном развитии первокурсников" //https://docs.google.com/forms/d/195RMvwnCuSdCbYR7mFB8O5batL9y7OyJ01XVnyGURJQ/edit

6. "Роль образовательных программ в профессиональном и личностном развитии обучающихся"// https://docs.google.com/forms/d/11xDy-bLNxD6u5QmvRgto5Vnmv798SsS8027BiipL53k/edit
7. Тышковский А.В. Социально-психологические основы формирования и реализации ожиданий в профессиональном выборе и карьере: дис. ... доктора психологических наук: 19.00.05. – Москва, 1999. – 481 с.
8. Дмитриев А.Г., Султанов Р.С. Классификация направлений деятельности и функций образовательных организаций высшего образования при реализации молодежной политики и воспитательной деятельности// Вестник Академии. 2023. № 3. С. 104-115.
9. Быстрова Н.В., Хижная А.В., Шапкин М.С. Воспитательная деятельность вуза как средство успешной адаптации студентов-первокурсников// Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 66-2. С. 70-73.
10. Кохан Н.В., Петренко Е.Л. Научно-методическое сопровождение воспитательной деятельности педагога// Вестник педагогических инноваций. 2022. № 4 (68). С. 24-36.
11. Наумов Д.И., Михайлик Ф.В. Карьера в фокусе ожиданий студенческой молодежи (на примере студентов БГЭУ)// Подольский научный вестник. 2019. № 2 (10). С. 99-109
12. Лапушинская Г.К., Баженова Т.Ю., Пилипчук Н.В. Мотивационные вызовы привлечения молодежи в IT-сферу России//Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 237. № 5. С. 115-135.

Taking into account students' professional expectations in morale building activities

G.K. Lapushinskaya, D.Y. Borodin, Tver State University, Tver, Russia

The article discusses peculiarities of morale building activities in higher education institutions, not only discerning their connection with professional training but also analyzing the impact they make on the evolution of students' professional expectations. The analysis is based on the results of a sociological survey carried out among first-year and senior undergraduate students at the Institute of Economics and Management of Tver State University. The authors draw a conclusion that alongside with annual revision of morale building operating programs it is necessary to take into account the evolution of students' professional expectations varying as a function of their instructional year.

Keywords: *morale building activities, professional training, professional expectations, first-year students, senior undergraduate students, surveying students, morale building operating program.*

Об авторах:

ЛАПУШИНСКАЯ Галина Константиновна – доктор экономических наук, кандидат физико-математических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: laboratory-region@yandex.ru

БОРОДИН Дмитрий Юрьевич – старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента, заместитель директора института экономики и управления Тверского государственного университета по внеучебной и воспитательной работе. Г. Тверь, Россия, e-mail: Borodin.DY@tversu.ru

About the Authors:

LAPUSHINSKAYA Galina Konstantinovna – Doctor of Economic Sciences, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Head of the Department of Public Administration, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: laboratory-region@yandex.ru

BORODIN Dmitry Yurievich – Senior Lecturer at the Department of Enterprise Economics and Management, Deputy Director for Extracurricular and Educational Work at the Institute of Economics and Management, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: Borodin.DY@tversu.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 332.8

Формирование устойчивой системы управления строительной организацией как фактор развития регионального строительного комплекса

А.В. Манухин, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Внешние экономические вызовы, динамичное изменение внешней среды, внедрение искусственного интеллекта в повседневную жизнь требуют адаптации к современным условиям, и изменению процессом управления в строительной сфере. Целью исследования является анализ существующей системы управления на примере строительной отрасли Российской Федерации, и практика внедрения новых технологий, а также изменений с точки зрения образовательного процесса, вовлеченности сотрудников. В статье присутствует авторское мнение о необходимости изменения существующего принципа системы управления. В подтверждение авторского мнения указаны реальные примеры внедрения изменений в системный подход управления строительной организацией

Ключевые слова: *система управления, региональный строительный комплекс, кадровый потенциал, строительные проекты, цепочки поставок.*

Введение. Строительный комплекс в Российской Федерации испытывает трудности в связи с накопившимися со времен введения эскроу-счетов проблемами: от дефицита квалифицированных кадров до экономических трудностей в рыночных отношениях. В вышеописанных условиях неизменные подходы к управлению и ведению бизнеса приводят к потере конкурентных позиций, уменьшению сферы влияния, кадровому дефициту, простою мощностей на региональных рынках. Строительные проекты напрямую влияют на инфраструктуру, и развитие города, в связи с чем переход к устойчивой модели управления является необходимым.

Согласно анализу, с целью дальнейшего развития строительного комплекса, необходимо изменение управленческих отношений к комплексной системе, учитывающей риски, ресурсы, долгосрочные эффекты. В ряде регионов Российской Федерации оптимизация цепочек поставок и мотивация персонала позволила увеличить производительность на 15-20%.

Статья направлена на анализ и проработку этих аспектов. В ней рассматриваются подходы к управлению строительными организациями в российских городах, выделяются характеристики устойчивой системы, изучается вклад в развитие строительного регионального комплекса.

Обсуждение. Теоретические основы управления строительной организацией. Управление в строительстве представляет собой целенаправленный процесс координации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для реализации проектов от стадии планирования до сдачи заказчику. По России массово строятся уникальные, а не массовые, объекты, которые зависят от внешних факторов, например, сезонные колебания,

© Манухин А.В., 2026

изменения законодательства и строительных нормативов, изменение цен на материалы, и курсы валют.

Специфика отрасли проявляется в структуре, где заказчик взаимодействует со смежными подрядными организациями и контролирующими органами. Вся цепочка взаимодействий увеличивает риск срыва сроков, перерасхода бюджета на строительство проекта. Также важным фактором является ориентация на долгосрочные контракты с авансовым финансированием подрядных организаций, где управление прибылью строится с учетом инфляции и колебании валютных курсов. В кризисные периоды 2014, 2020, 2022 годов акцент смещался на управленческий анализ: мониторинг затрат по статьям позволял перераспределить ресурсы, сохранив рентабельность на уровне 10-15%. В региональных контекстах в удаленных локациях добавляются логистические проблемы, требующие планирования цепочек поставок. Таким образом управление сочетает стратегическое видение с тактической гибкостью, которое должно подстраиваться под динамику рынка и локальные условия.

Устойчивость в управлении строительной организацией подразумевает способность сохранения баланса внутренних и внешних факторов при изменении рыночных условий, включая колебание спроса, и изменение банковских ставок. В отличие от массовых моделей управления бизнесом, ориентированных на краткосрочную прибыль, наша система ориентирована на долгосрочную адаптивность, где ключевыми становятся процессы планирования и контроля. Например, в условии экономического спада 2014-2015 годов, компании, внедрившие мониторинг ключевых показателей (от загрузки мощностей до уровня квалификации рабочей силы) уменьшили простои.

Основу концепции составляют три блока, связанные между собой: ресурсный, операционный и стратегический. Ресурсный блок фокусируется на кадровом потенциале, который проявляется через вложение средств в программы обучения сотрудников, удержания высококвалифицированных специалистов [1, с. 44-54]. Операционный блок предполагает интеграцию проектного менеджмента с элементами антикризисного анализа, позволяя оперативно корректировать планирование и графики производства работ под изменяющуюся среду. Стратегический уровень обеспечивает трансформацию отношений с региональными властями и подрядными организациями, вводя показатели экономической безопасности, например, такие как коэффициент устойчивости финансирования крупных объектов [1, с. 89-98].

Эффективное управление строительными организациями задает темп роста всего регионального комплекса, определяя объемы ввода объектов в эксплуатацию. В регионах с развитыми механизмами координации, например Москве, где внедрена цифровая платформа мониторинга проектов, наблюдается ускорение темпов реализации проектов на 15-20% по сравнению со средними показателями [7].

Ключевым рычагом выступает кадровая политика: организации, инвестирующие в обучение и мотивацию своих сотрудников, повышают производительность труда, снижая текучку кадров на 10% [6]. Стратегическое планирование на уровне строительных компаний интегрируется с региональными программами. К примеру в Сибирском федеральном округе произошел рост строительного ВВП на 8%, благодаря стандартизации процессов, и сокращению сроков.

Методология формирования устойчивой системы управления строительной организацией. Оценка положения дел начинается с разбора организационной структуры и ее соответствия рыночным вызовам. Во многих российских компаниях преобладают модели, где решения по изменению сроков, распределению финансов, принимаются в команде, что замедляет реакцию на внешние вызовы.

Ключевым фактором является кадровый аудит. В последние годы зафиксирован дефицит специалистов среднего звена. Так, по недавним опросам, около 30% мест вакантны, при этом текучка кадров составляет 25% ежегодно из-за низкой мотивации и отсутствия программ обучения [3].

Финансовая модель фокусируется на показателях рентабельности и ликвидности: в период 2022 года многие организации показали падение прибыли на 12% из-за изменения цен на сырье.

В строительных организациях устойчивые системы управления строятся на сочетании в себе адаптивных моделей, которые учитывают внешние вызовы и цикличность реализуемых проектов. Одной из базовых структур является интегрированная структура, где стратегическое планирование связано с операционным контролем через ключевые индикаторы.

Методы построения включают в себя моделирование по этапам. Используется матрица зависимостей, где выявляются проблемные места в цепочке поставок или кадровом резерве. Введение программ ротации специалистов позволяет стабилизировать команды на долгосрочных строительных проектах, снижая отток кадров на 15%, как показали исследования в Волгоградской области. Другим методом является сценарное прогнозирование, когда разрабатывают три варианта развития: базовый, оптимистичный, пессимистичный, который учитывает в себе кризисы в сфере.

Для обеспечения устойчивости в управлении строительными организациями применяется комплекс инструментов, ориентированный на мониторинг ключевых показателей и процессов. Сбалансированная система показателей фиксирует динамику финансовых потоков, сбережения ресурсов, кадрового состава, позволяя оперативно реагировать на отклонения. В практике московских строительных компаний такие модели включают в себя данные о себестоимости и рентабельности проектов [2]

Цифровые платформы (ERP Sistem) автоматизируют планирование и контроль, синхронизируя закупки материалов с графиками работ. BIM-технологии моделируют весь жизненный цикл объекта, снижая перерасход

ресурсов до 10% по опыту внедрений в регионах Поволжья [5]. Управленческий анализ дополняет это, выявляя проблемные места.

Внедрение BIM-технологий в строительной отрасли. BIM (информационное моделирование зданий) – это цифровая фиксация всех характеристик строящегося объекта. Делается модель здания, которая включает в себя геометрию, инженерные системы, сметы, графики работ. Центральным элементом выступает 3D модель, в которой также содержатся данные о нагрузках, инженерных коммуникациях внутри здания, которые могут накладываться друг на друга.

Строительная отрасль по состоянию на 2026 год уже находится в процессе трансформации из-за внедрения новых технологий. Условия, которые требуют снижения затрат, повышения безопасности, соблюдения экологических норм, применение BIM-технологий является необходимым для того, чтобы оставаться конкурентноспособным на рынке недвижимости. Однако уровень внедрения остается невысоким на региональном уровне. На сегодняшний день существует достаточно много платформ для проектирования, при этом важно правильно подобрать команду профессионалов, так как разные сотрудники могут быть по-разному образованы, а также знать различные программы, что не позволит разработать одну модель в команде. Кадровый аспект в этом вопросе в крупных городах уже решается, ведущие строительные университеты Российской Федерации ввели обучение программам проектирования в своем курсе для студентов, при этом региональные университеты не спешат изменять учебную программу под нужды строительного рынка.

В Москве и Санкт-Петербурге внедрение BIM достаточно распространено, порядка 70% крупных строительных проектов используют полноценные модели. В целом, в центральной части России внедрение составляет 40%, при этом на объектах Дальнего Востока всего 15%. Также есть заметное деление по сегментам: при выполнении государственных заказов, а также при строительстве транспортной инфраструктуры использование составляет порядка 60%, при этом в малоэтажном строительстве составляет всего 10%

Применение BIM-технологий позволяет существенно сократить количество ошибок на этапе проектирования за счет создания цифровой модели объекта будущего строительства. Несомненным плюсом является усиление контроля за безопасностью. Виртуальные модели прогнозируют риски возможных падений, пожаров, и других чрезвычайных происшествий еще до начала выполнения работ.

Государственные органы также задают стандарт использования BIM-технологий, так при выполнении государственного заказа на сумму более 300 миллионов рублей, требуется построение цифровой модели.

С целью ускорения внедрения BIM-технологий в строительстве требуется внести изменения в Градостроительный кодекс Российской Федерации, предусмотрев обязательное использование цифровых моделей на всех этапах реализации объекта строительства. Ввести налоговые льготы для компаний,

применяющих технологию, с целью популяризации, и дальнейшего проникновения в строительную отрасль.

Влияние BIM-технологий очевидно, они повышают экологическую и пожарную безопасности, позволяют просчитать риски проекта, снизить возможные затраты на строительство. Для дальнейшего развития также требуется зарегулировать использование, ввести единые стандарты.

Практическая реализация и анализ эффективности устойчивой системы управления. На примере одной из крупных строительных компаний Московской области, которая специализируется на строительстве масштабных жилых комплексов, переход к устойчивой системе управления стартовал с диагностики внутренних процессов в 2018 году. Руководство строительной компании интегрировало инструменты стратегического анализа, ориентируясь на индикатор снижения текучести кадров и оптимизации затрат на материалы. По результатам внедрения модульной системы контроля проектов компания на 22% сократила простои за 2 года работы. Ключевым фактором была ставка на кадровый резерв: создали внутренние курсы подготовки специалистов, что позволило закрыть большинство вакансий своими силами, и повысить лояльность сотрудников, которые могут продвигаться по карьерной лестнице внутри компании.

Аналогичный подход был применен строительной компанией в Новосибирске. Здесь устойчивость системы управления обеспечили через оцифровку цепочек поставок. Также контроль за прибылью в кризисный период ввели через графики. С 2020 года ввели платформу для мониторинга финансовых потоков, которую интегрировали с проектами. Данное введение привело к росту рентабельности бизнеса на 15%, и минимизировало финансовые риски в случае задержки ввода домов в эксплуатацию. Были привлечены региональные партнеры в совместные программы обучения, что усилило связи с местными властями и подрядными организациями.

В Краснодарском крае строительная компания, которая реализовывает объекты коммерческой недвижимости, внедрила комплексную модель с элементами проектного менеджмента. Одним из критериев был уклон на экономическую безопасность предприятия. Они разработали сеть показателей для оценки устойчивости. За три года объем реализованных проектов вырос на 30%. Такой шаг интегрировал компанию в региональную цепочку развития, и позволил стабилизировать экономическую модель ведения бизнеса.

Переход на внедрение постепенно происходит с 2018-2020 годов в крупных строительных компаниях, которые осваивают проекты комплексного развития территории, и являются градостроительными предприятиями. При этом небольшие строительные компании, в большинстве, региональные не придерживаются данной модели, и продолжают работать без изменений. Данный факт свидетельствует о том, что в перспективе 5-10 лет данные фирмы могут уступить своим конкурентам, которые уже перешли или переходят на устойчивую систему управления своим бизнесом.

Существуют примеры успешного внедрения устойчивой системы управления строительным бизнесом именно на региональном уровне, которое позволило компании через промежуток времени нарастить темпы строительства, снизить издержки, и выйти в лидеры отрасли по своему региону.

Внедрение устойчивой системы управления в строительном бизнесе заметно сказывается на динамике регионального строительного комплекса, где ключевыми мерками являются показатели объема ввода построенного жилья, коэффициент использования мощностей. В регионах с развитой инфраструктурой переход к таким системам позволил поднять среднегодовые темпы роста строительного производства на 13%, что подтверждается данными за последние пять лет. Это стало достижимо за счет оптимизации цепочек поставок материалов, снижению простоев на объектах, и позволило усилить конкурентоспособность.

В кадровом блоке устойчивые практики стимулируют удержание специалистов, повышая их вовлеченность через гибкие графики работы, программы обучения, что в итоге сокращает текучку кадров, и ускоряет освоение новых технологий. Рост числа квалифицированных сотрудников, которых предприятие обучило под свою специфику работы, позволяет оптимизировать затраты, и ускорить темп работы

Управленческий анализ рисков с финансовой стороны в кризисные периоды минимизирует убытки.

Однако внедрение устойчивой системы управления сталкивается с рядом трудностей, среди которых на первом месте, как уже приводилось ранее, стоит дефицит квалифицированных кадров. В российских регионах, где активно с 2020 года развивается строительный комплекс, наблюдается отток кадров в смежные отрасли из-за низкой мотивации работников. Например, в городах-миллионниках компании вынуждены прибегать к найму временных сотрудников, что зачастую приводит к срыву сроков реализации объектов. Другой проблемой является нестабильность финансовых потоков в условиях экономических внешних проблем, когда управление прибылью сводится к решению сиюминутных задач, а не стратегическому планированию. Данная проблема усугубляется слабой интеграцией проектного менеджмента, где традиционные методы не учитывают риски устойчивости, вызывая перерасход ресурсов [4].

С целью преодоления вышеуказанных проблем требуется применение комплексного подхода, который должен начинаться с обеспечения предприятия квалифицированными кадрами, путем создания внутреннего обучения для сотрудников компаний современным технологиям, например BIM-технологиям. В кризисные периоды эффективен управленческий анализ, позволяющий оперативно изменять расходы. Трансформация экономико-управленческих отношений подразумевает партнерство с региональными властями для разработки стратегических показателей отрасли. Такие шаги помогают повысить адаптивность организации к внешним вызовам.

Внедрение новых систем управления. В строительных организациях Российской Федерации переход к новым системам управления часто начинается с цифровизации процессов, где внедряют интегрированные платформы (например BIM-технологии) для непрерывного контроля за проектами. За счет автоматизированного распределения ресурсов и материалов между объектами, возможно сократить простои.

Проведение тренингов, привлечение молодых специалистов помогает повысить эффективность предприятия в кризисное время.

Крупные строительные компании, в большинстве своем, работающие в городах-миллионниках за последние пять лет перешли на использование BIM-технологий в своем бизнесе. Однако компании, обладающие небольшим количеством реализуемых проектов, а также маленьким земельным банком, не спешат внедрять новые технологии, что существенно снижает их конкурентоспособность на дистанции.

Финансовый блок дополняют инструменты анализа рентабельности, где ежемесячный или ежеквартальный мониторинг затрат позволяет минимизировать риски. Это как стабилизирует модель ведения бизнеса, так и вносит свой вклад в экономику региона [10].

Внедрение инновационных управленческих моделей в строительном бизнесе напрямую стимулирует экономический рост на региональном уровне, в том числе усиливает конкурентоспособность отрасли. Такие системы, которые опираются на цифровизацию, позволяют оперативно подстраиваться под рыночные колебания, минимизируя риски, простои, перерасход материалов. Это сказывается на всей экономике: растет занятость кадров, стимулируя спрос на смежные услуги, рост ввода объемов жилья помогает решать жилищный вопрос населения. В кризисных условиях подобные механизмы обеспечивают стабильный денежный поток, предотвращая кассовые разрывы. Обновление структуры управления бизнесом повышает вклад в развитие отрасли. [8, 9]

Заключение. Формирование устойчивой системы управления строительной организацией напрямую усиливает позиции строительной компании с учетом региональных особенностей, интегрируя кадровый потенциал, стратегические индикаторы и инструменты проектного контроля. Анализ практического применения выявил, что в условиях кризиса такие подходы минимизируют риски, повышают рентабельность и адаптивность компаний. Рекомендации по диагностике и цифровизации уже тестируются в ряде регионов Российской Федерации, демонстрируя рост объемов ввода жилья в эксплуатацию от года к году. Дальнейшее развитие требует сфокусироваться на социализации экономического пространства для устойчивого прогресса.

Список использованных источников

1. Беденко, Скудалова, Чегринцова, Цуркан. Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития // Издательство Тверского государственного университета. 2025. С.44-54, 89-98.

2. Боровских, Евстафьева. Кадровое обеспечение как фактор развития строительной отрасли Российской Федерации / Боровских, Евстафьева // URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoe-obespechenie-kak-faktor-razvitiya-stroitelnoy-otrasli-rossiyskoy-federatsii/viewer (Дата обращения 15.05.2026)
3. ИНТЕРФАКС: Минстрой отмечает недостаточный приток выпускников СПО в строительство и ЖКХ. Interfax-russia.ru. URL: https://www.interfax-russia.ru/realty/news/minstroy-otmechaet-nedostatochnyy-pritok-vypusknikov-spo-v-stroitelstvo-i-zhkh (Дата обращения 15.05.2026)
4. Киварина, Бабаева, Макаревич. Процесс социализации экономического пространства как ключевой фактор перехода к устойчивой модели регионального развития / Киварина, Бабаева, Макаревич. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-sotsializatsii-ekonomicheskogo-prostranstva-kak-klyuchevoy-faktor-perehoda-k-ustoychivoy-modeli-regionalnogo-razvitiya/viewer (Дата обращения 15.05.2026)
5. М.Король: BIM-технологии позволяют сократить затраты на строительство до 10%. stroi.mos.ru. URL: https://stroi.mos.ru/news/bim-tiekhnologhii-pozvoliaiut-sokratit-zatraty-na-stroitiel-stvo-do-10-ekspiert (Дата обращения 15.05.2026)
6. Надежда Макова: как компании будут учить своих сотрудников в 2024 году. RBC.ru. URL: https://trends.rbc.ru/trends/education/658e0ea09a7947f23d680232 (Дата обращения 15.05.2026)
7. Пресс-служба столичного департамента предпринимательства и инновационного развития: В Москве создали цифровую платформу для управления строительными проектами. Tass.ru. URL: https://tass.ru/obschestvo/22472891 (Дата обращения 15.05.2026)
8. Суворова. Формирование системы стратегических показателей развития строительного комплекса как одно из направлений обеспечения экономической безопасности страны / Суворова. // URL: https://journals.volgatech.net/em/article/download/1275/1048/ (Дата обращения 15.05.2026)
9. Хуснуллин: градостроительный потенциал регионов вырос. Dp.ru. URL: https://www.dp.ru/a/2023/05/31/marat-husnullin-gradostroitelnij (Дата обращения 15.05.2026)
10. Хуснуллин: Дальнейший рост развития стройки без ИИ невозможен. Rg.ru. URL: https://rg.ru/2026/05/15/reg-pfo/husnullin-dalnejshij-rost-razvitiia-strojki-bez-ii-nevozmozhen.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (Дата обращения 15.05.2026)

Developing a sustainable construction management system as a factor in the development of the regional construction complex

A.V. Manukhin, Tver State University, Tver, Russian Federation

External economic challenges, a dynamically changing environment, and the introduction of artificial intelligence into everyday life require adaptation to modern conditions and changes in management processes in the construction industry. The purpose of this study is to analyze the existing management system using the Russian construction industry as an example, as well as the practical implementation of new technologies and changes in educational processes and employee engagement. The article presents the author's opinion on the need to change the existing management system principle. This opinion is supported by real-life examples of changes to the systems approach to managing a construction organization.
Keywords: *management system, regional construction complex, human resources, construction projects, supply chains.*

Об авторе:
МАНУХИН Алексей Викторович – аспирант кафедры «экономики предприятия и менеджмента» ФГБОУ ВО «Тверской государственный

университет» (170021, г. Тверь, ул. 2-ая Грибоедова, д. 22), e-mail: manukhin_alex@mail.ru

About the author:

MANUKHIN Aleksei Viktorovich – postgraduate student in the Department of Enterprise Economics and Management at Tver State University (22 2-aya Griboyedov Street, Tver, 170021), e-mail: manukhin_alex@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 331.103

Человеческий капитал современных предприятий в экономике России

И.Ю. Марон, Югорский государственный университет, г. Ханты-Мансийск, Россия

Трансформировать бизнес-процессы, управляя человеческим капиталом, является значительным вызовом современным формам осуществления хозяйственной деятельности России. В статье рассмотрена проблематика взаимодействия человеческих капиталов различных уровней управления предприятием. Разобрана типовая структура взаимодействия структурных подразделений через призму знаний и навыков сотрудников. Сделан вывод об эффективности упорядочивания данного рода капитала предприятий, его развитии, в целях повышения конкурентоспособности и эффективности организации трудовой деятельности.

Ключевые слова: *бизнес-процессы, человеческий капитал, управленческий и производственный персонал, трудовые ресурсы.*

Человеческий капитал – это движущая сила бизнес-процессов предприятий и их преимущество перед конкурентами. Благодаря его объему, выраженному в количественном эквиваленте знаний, навыков, здоровья, а также денежной стоимости, производится оценка способов организации трудовой деятельности на предприятиях, прогнозируется их потенциальная результативность на рынке. Его величина напрямую влияет на предрасположенность к изменениям организационной структуры компаний в условиях постоянных трансформаций процессов экономики, ввиду динамично изменяющихся рыночных «правил игры». Бизнес-процессы предприятий выстраиваются до того, как к их реализации будет применяться человеческий капитал, который постоянно варьирует (ввиду качества подготовки специалистов, кадрового дефицита, процесса обновления и текучести кадров, и др.). Человеческий капитал, при рассмотрении уже действующей организационной модели предприятий, может являться неизменной переменной, поскольку зачастую не способен оказывать воздействия на реструктуризацию и повышение эффективности текущих процессов, даже при наличии грамотных рационализаторских предложений сотрудников, которые говорят о развитости данного рода капитала. Таким образом, происходит процесс «застаивания» текущих бизнес-процессов в условиях регулярных трансформаций рыночной экономики, что для выживания предприятий попросту недопустимо.

По различным оценкам, 75% ВВП России формируется благодаря деятельности крупных компаний, чьи позиции в 2026 году будут продолжать усиливаться. Их рост и развитие обусловлено структурными трансформациями, которые предприятия успешно переживают, становясь всё более конкурентоспособнее на внешнем и внутреннем рынках. Усиление их позиций обеспечивается благодаря грамотному управлению несколькими факторами:

© Марон И.Ю., 2026

1) *Сжатие маржинальности.* Ведущим макроэкономическим фактором, который привел к снижению маржинальности предприятий стал высокий уровень ключевой ставки, держащейся весь 2025 г. на уровне 20%, и, в перспективе, в 2026 г. на уровне 15-17%. Для большинства предприятий это привело к значительным финансовым отчислениям в пользу обслуживания новых кредитов, что вызвало увеличение долговой нагрузки. Это обусловило снижение чистой прибыли компаний (по данным рейтингового агентства «АКРА» в первой половине 2025 г. снижение составило 8,4%[1]). Высокая и постоянно растущая стоимость заемного капитала стала препятствием для осуществления инвестиционной деятельности многих компаний России. Средневзвешенные процентные ставки по кредитам в рублях, предоставленным кредитными организациями нефинансовым организациям в процентном соотношении за 2025 году колебались на уровне 17%[2].

Малое и среднее предпринимательство (далее – МСП) обязательно, хотя и не всегда, способно вырасти в крупное предприятие. В 2026 году данная задача сильно усложняется поскольку обосновано это рядом факторов, таких как:

1.1. Уменьшение порога дохода, позволяющего не уплачивать НДС с 60 до 20 млн. руб., с перспективой дополнительного снижения еще на 10 млн. руб. к 2028 году. Компании, превышающие данный предел будут обязаны платить НДС по льготной ставке – 5-7% без права на вычеты, либо переходить на ОСН (общую систему налогообложения);

1.2. Отмена льгот по страховым взносам ударит по большинству МСП. На смену пониженной ставке в 15% приходит общая тарифная ставка 30% с выплат, не превышающих 1,5 МРОТ. Компании, в которых сотрудники получают среднюю заработную плату, будут вынуждены увеличить фонд оплаты труда на 10-15%. Это приведет к дополнительным расходам, в частности для сфер с большой долей ручного труда.

В большинстве отраслей гражданской промышленности наблюдается спад и стагнация производства. Доход предприятий снижается в связи с ростом дополнительных издержек, слабого спроса на продукцию и усложнения способов сбыта. Изменение цены продукции стало играть роль в вопросах увеличении сбыта продукции. Цена стала «камнем преткновения» для покупателя и производителя, поскольку рост всех видов издержек производства должен приводить к увеличению цены продукта труда, однако, клиенты предприятия имеют всё более низкую покупательную способность. Это делает невозможным увеличение дохода предприятий, обновление основных фондов (на большинстве производств России они имеют существенную изношенность), расширение инвестиционной деятельности и др.

В таблице 1 представлена обобщающая информация уязвимостей некоторых отраслей экономики России по показателю маржинальности.

1 https://www.acra-ratings.ru/research/2835/
2 https://cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/

Таблица 1

Отраслевые риски колебаний маржинальности продуктов труда предприятий

Отрасль	Уязвимость	Комментарий
Торговля/ритейл	Критическая	Низкая маржинальность, сильная чувствительность к ценам со стороны покупателей, повышение НДС, рост конкуренции, снижение рентабельности.
Строительство	Критическая	Рост долговой нагрузки в секторе. Повышение стоимости материалов, уход зарубежных поставщиков, рост ценовой чувствительности покупателей делает новые проекты менее прибыльными.
IT-сектор	Умеренная	Отмена налоговых льгот, вызванных, в том числе, недостаточной скоростью импортозамещения зарубежных продуктов.
Транспорт и логистика	Высокая	Увеличение операционных издержек (топливо, запчасти). Значительный рост оплаты труда делают ФОТ существенной расходной статьей, приводящей к удорожанию логистических услуг, вызванных дефицитом водителей и прочих специалистов.
Нефтепереработка	Критическая	Снижение загрузки нефтеперерабатывающих заводов на фоне санкционного давления. Попытки стабилизировать цены на нефть путем сокращения нефтедобычи. Переориентация на азиатские рынки делает продажу нефти более рентабельной, чем на внутреннем.
Черная металлургия	Критическая	Падение мировых цен на сталь, вызванное, санкциями европейских стран, низким внутренним потребительским спросом, ростом долговой нагрузки, а также, в том числе, кризисом перепроизводства в Китае.
Машиностроение и оборудование	Критическая	Стагнация производства. Прибыль предприятий существенно сокращается за счет падения спроса. Несмотря на стагнацию и снижение спроса возник парадокс, по которому цена на продукцию в данном секторе экономики увеличивается.
Малый бизнес и микробизнес	Критическая	Снижение маржинальности в связи с высокой ключевой ставкой Центрального банка, недоступность кредитов и займов в совокупности с административным давлением.

Источник: разработано автором.

Уязвимости в таблице 1 расписаны в соответствии с градацией:

– критическая уязвимость – бизнес находится на грани выживания с потенциальным прогнозированием дальнейшего ухудшения положения на

рынке, в качестве ответной меры бизнес может начать массовые сокращения персонала, заморозку инвестиций, уход в «тень»;

– высокая уязвимость – бизнес работает и создает прибыль, однако ее количество стабильно снижается, из-за чего компании выбирают путь выживания вместо развития, сворачивают инвестиционные программы, сокращают штат сотрудников, начинают экономить на всём (реклама, корпоративная культура, развитие человеческого капитала), за исключением того, что способно поддерживать производство в прежнем виде;

– умеренная уязвимость – предприятия ощущают давление, но они имеют «подушку безопасности» и дополнительный ресурс для маневра, позволяющий эффективно преодолевать трудности и инвестировать в будущие проекты, захватывая дополнительные рыночные ниши.

2) *Гонка цифровизации.* Искусственный интеллект (далее – ИИ) в 2026 году становится ключевым полем битвы за конкурентоспособность предприятий. ИИ превращается в ведущий инструмент реструктуризации текущих бизнес-процессов компаний. Многие крупные предприятия России уже начали внедрять генеративный ИИ (GenAI) в бизнес-процессы. Лидерами промышленного сектора экономики стали: ПАО «Северсталь», ПАО «Сибур холдинг» (оптимизация процесса закупок), ПАО "ГМК "Норильский никель" (обучение сотрудников). Лидерами в банковском секторе стали: ПАО «Сбербанк России» (развитие сервисов Сбербанка и компаний-партнёров.), АО «Альфа-Банк» (формирование гибридной облачной инфраструктуры на базе мощных графических ускорителей для развития генеративного ИИ «AlfaGen», позволяя усовершенствовать и объединять инструменты клиентов банка), ПАО «ВТБ» (анализ потребностей клиентов и управление активами), ПАО «Банк ПСБ» (лучший на российском рынке банковский чат-бот на основе генеративного искусственного интеллекта). В развитии здравоохранения лидерами являются: АО «АльфаСтрахование» (Автоматизация рутинных офисных задач и документооборота, улучшение работы команд-разработчиков программных продуктов по страхованию здоровья), ООО «Группа компаний ЦРТ» (голосовой помощник для здравоохранения с искусственным интеллектом «GigaChat»).

3) *Основные фонды.* На фоне ухода зарубежных компаний Россия старается форсировать вопросы производства собственной промышленной робототехники. В России большая часть основных средств различных секторов промышленности имеет высокий уровень физического и морального износа, что снижает качество и объем выпускаемой продукции, увеличивает затраты на ремонт и обслуживание, а также повышает риск аварий и поломок. На конец 2022 г. степень износа основных фондов российских коммерческих компаний составила 48,3 %. За последние шесть лет показатель превышал 50 % [1, с. 210]. Для обеспечения устойчивого развития инновационной деятельности предприятия необходимо своевременное обновление парка оборудования, модернизация используемых в производстве технологий. И здесь возникает основная проблема – развитие станкостроения в стране [2, с. 23]. В 2025 году

стартовал Национальный проект «Средства производства и автоматизация». Целью проекта является снижение зависимости от импорта, развитие отечественного станкостроения и робототехники, достижение к 2030 году 95% технологической независимости в производстве оборудования.

4) *Человеческий капитал.* Для большинства российских компаний внедрение искусственного интеллекта и приобретение дорогостоящего оборудования для интеграции их в бизнес-процессы, является очень дорогостоящей инвестицией. В то же время возникают сложности при рассмотрении гипотетического применения ИИ на предприятиях, так как отсутствует понимание, где он может пригодиться. Трудовые ресурсы предприятия и их человеческий капитал в данном случае становятся ключом к определению потребности бизнес-процессов в улучшениях, позволяя продолжать производить высокомаржинальный и рентабельный продукт без дорогостоящего применения искусственного интеллекта, и масштабных преобразований, требующих существенных финансовых вложений.

На сегодняшний день, бюрократизация бизнес-процессов в совокупности с дроблением их на участки с созданием дополнительных ответственных подразделений (как следствие, новыми этапами согласования деятельности) является одной из ключевых проблем «закостенения» предприятий и их невозможности адаптироваться к реалиям современной экономики. Предприятия стараются «насытить» себя новым человеческим капиталом. Для этого создаются новые должности, и, как следствие, обязанности. Происходит «раздувание» системы, которое приводит к размыванию ценности текущего человеческого капитала, который мог эффективно справляться с существующими вызовам при должном развитии и своевременной реструктуризацией производственной системы в совокупности с изменением методов организации труда. В данном случае происходит процесс комплектования предприятия «неэффективным» человеческим капиталом, стоимость которого едва ли отличается от текущих специалистов, но который выполняет обязанности, не добавляющие ценности конечному продукту труда, в то же время, увеличивая размер отчислений в пользу ФОТ сотрудников. Реализация проекта реструктуризации в полной мере зависит от уровня квалификации персонала и его заинтересованности в успешности бизнеса [3, с. 206].

Происходит это в связи с непониманием облика выстроенной производственной системы, деятельность которой, базируется на устаревших регламентах. То есть, облик производственной системы, и производственные регламенты по своей сути являются двумя отличными друг от друга вещами. Главное различие начинает формироваться в тот момент, когда принимаются незначительные управленческие решения, едва заметно меняющие уже сформированные регламенты новым правовым полем [4, с. 87].

Так незаметно возникает излишняя забюрократизированность бизнес-процессов. Под забюрократизированностью следует понимать наличие множества правил и инструкций, которые осуществляют регулятивную

функцию бизнес-процессов, ограничивая инициативу сотрудников. Руководящим составом предприятия принимаются решения по формированию новых служб (подразделений, отделов и др.), направленных, на управление сформированным новым правовым полем. При этом работа новых структур заключается в реализации дополнительных регулятивных функций, которые не приносят добавленной стоимости продукту труда, создаваемого производственным персоналом.

На рисунке 1 представлена типовая схема–пример взаимодействия структурных подразделений предприятий на основе человеческого капитала.

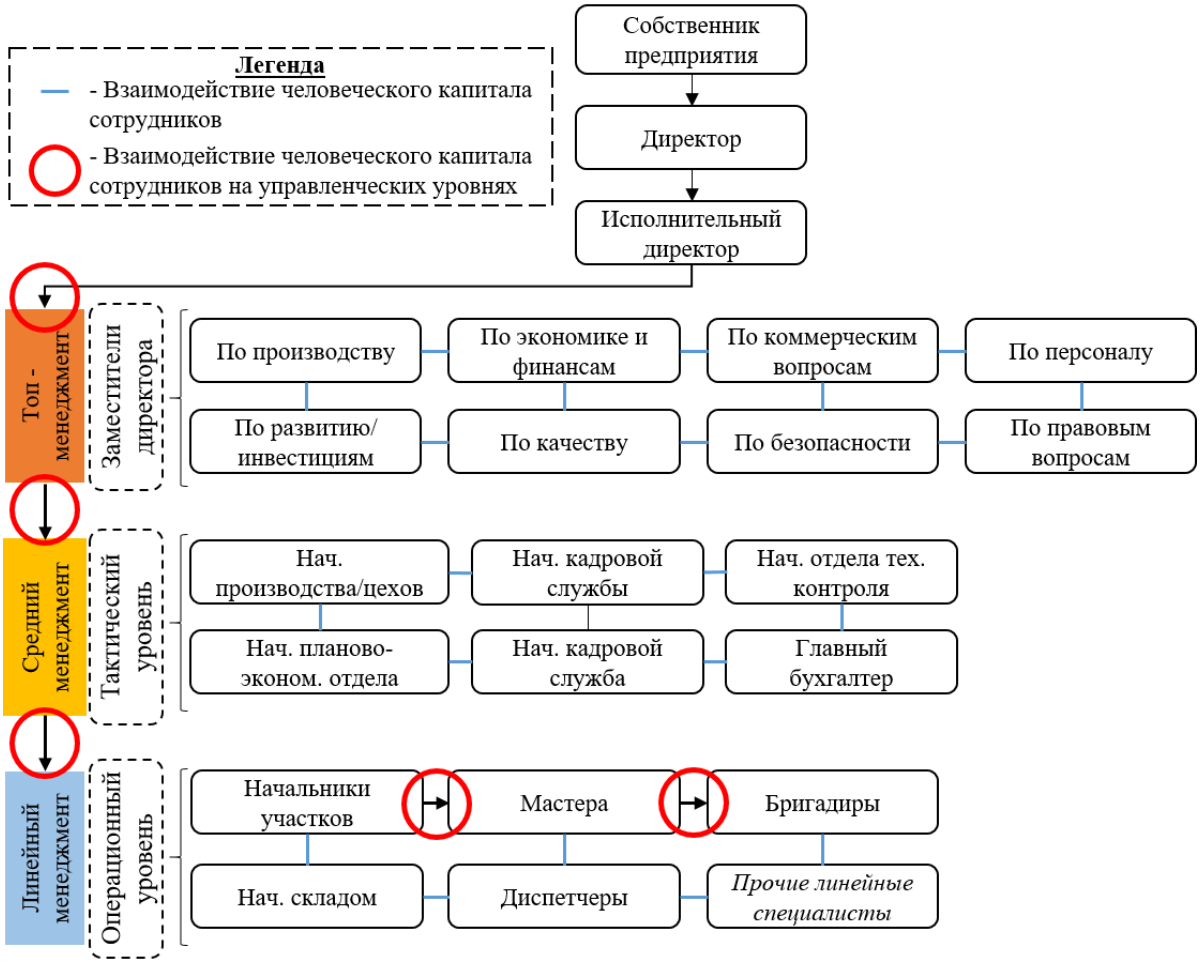


Рис. 1. Взаимодействия структурных подразделений предприятий на основе человеческого капитала

Человеческий капитал на стыках взаимодействия (обозначено на рисунке 1 синими линиями) рядовых сотрудников и руководителей начинает генерировать добавленную стоимость продукта труда, достигая максимального значения на стыках управленческих уровней (на рисунке 1 обозначено красными кругами). Происходит данный процесс в связи с обогащением человеческого капитала как сотрудников, так и руководителей дополнительным пониманием протекания процесса осуществления трудовой деятельности и определением потребностей в новых знаниях и навыках. То есть, знание руководящим составом регламента выполнения трудовых процессов

подкрепляется практикой работников, на основе чего формируются новые управленческие решения по трансформации бизнес-процессов.

Данная ситуация возникает далеко не всегда. Чаще управленческий состав, не отталкиваясь от опыта и знаний сотрудников формирует новое управленческое и правовое поле сугубо на свое усмотрение, тем самым разрывая связь взаимодействия знаний сотрудников и добавляя новые уровни управления, что приводит к еще большему разрушению цепочек связей человеческих капиталов на разных уровнях менеджмента. В связи с этим увеличивается совокупная стоимость человеческого капитала предприятия посредствам привлечения новых специалистов, но добавленная стоимость при этом снижается из-за спада эффективности трудовых процессов, их «закостенения» на старой модели работы. Происходит «раздувание» производственной системы, в которой любое изменение бизнес-процессов неминуемо ведет за собой многоступенчатую систему согласования, которая, в связи с разрывом цепочек взаимодействия человеческих капиталов, не способна формировать грамотные управленческие решения и быстро адаптироваться под условия стремительно трансформирующейся современной экономики. Данная динамика наблюдается во всех секторах экономики, усугубляясь в зависимости от масштабов и темпов развития предприятий. Задействуя новых сотрудников, предприятия, таким образом, лишают возможности прочих субъектов хозяйственно-экономической деятельности обзавестись дополнительным человеческим капиталом, замедляя процессы экономического развития страны.

В статье «Определение потребности предприятия в повышении производительности труда на основе оценки развитости человеческого капитала сотрудников» уже поднимался вопрос важности подхода к определению уровня развитости работников для реструктуризации бизнес-процессов. Одной из форм их измерения является величина получаемой сотрудниками заработной платы до и после инвестиций в их индивидуальный человеческий капитал [5, с. 2]. Данный подход, в том числе является эффективным с точки зрения выстраивания взаимодействия между человеческим капиталом на различных управленческих уровнях предприятия, что является ключом к выживанию и эффективному функционированию современных предприятий России [6, с. 227].

Список использованных источников

1. Фурсова Т. В., Фатеев К. В. Износ основных фондов на предприятиях России как проблема реализации программы импортозамещения // Вестник МФЮА. 2024. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iznos-osnovnyh-fondov-na-predpriyatiyah-rossii-kak-problema-realizatsii-programmy-importozamescheniya

2. Голубь Н. Н. Проблемы повышения уровня инновационной активности в российской промышленности // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2025. №2 (84). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-povysheniya-urovnya-innovatsionnoy-aktivnosti-v-rossiyskoy-promyshlennosti

3. Оловянишников Александр Геннадьевич Проблемы реструктуризации российских предприятий // Вестн. Том. гос. ун-та. 2008. №317. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-restrukturizatsii-rossiyskih-predpriyatiy

4. Разумов А., Новик Е. Повышение образовательного уровня населения и расширение занятости – условия сокращения бедности // Человек и труд. – 2007. – № 9. – С. 37-40

5. Клейнер Г. Б. Проблемы и перспективы развития российских предприятий // Вестник НИБ. 2017. №30. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-rossiyskih-predpriyatiy (дата обращения: 17.03.2026).

6. Марон, И. Ю. Определение потребности предприятия в повышении производительности труда на основе оценки развитости человеческого капитала сотрудников / И. Ю. Марон // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : Материалы 25-й Юбилейной Международной научно-практической конференции, Воронеж, 29–30 мая 2025 года. – Воронеж: "Истоки", 2025. – С. 225-231. – EDN FGUKDQ.

Human capital of modern enterprises in the Russian economy

I.Y. Maron, Yugra State University, Khanty-Mansiysk, Russia

Adjusting business processes by managing human capital is a significant challenge for modern forms of economic activity in Russia. The article examines the problems of interaction between human capitals at various levels of enterprise management. A typical structure of interaction between structural divisions is analyzed through the prism of human capital. A conclusion is drawn about the effectiveness of streamlining and developing human capital of enterprises in order to increase competitiveness and the efficiency of labor organization.

Keywords: *business processes, human capital, management and production personnel, labor resources.*

Об авторе:

МАРОН Илья Юрьевич – аспирант Югорского государственного университета, г. Ханты-Мансийск, Россия, e-mail: ilya.maron.2001@mail.ru

About the Author:

MARON Ilya Yurievich – postgraduate student, Yugra State University, Khanty-Mansiysk, Russia. E-mail: ilya.maron.2001@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 339.138:005.334

Обзор концепций антикризисного маркетинга

С.С. Михайлова, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье анализируются вопросы сущности и содержания антикризисного маркетинга в условиях нестабильной внешней среды. Рассматриваются основные теоретические подходы к его пониманию, а также цели, задачи, функции и принципы. Особое внимание уделяется адаптивности маркетинговой деятельности, видам антикризисного маркетинга на различных стадиях кризиса и современным инструментам маркетингового реагирования, включая цифровые технологии, CRM-системы, омниканальные коммуникации и инструменты повышения лояльности потребителей.

Ключевые слова: *антикризисный маркетинг, маркетинговая стратегия, кризис, адаптивность, конкурентоспособность, цифровой маркетинг, CRM-системы, омниканальные коммуникации, потребительское поведение, маркетинговые инструменты, устойчивость бизнеса.*

Современный этап развития экономики России характеризуется высокой степенью неопределенности и нестабильности внешней среды. Усиление глобальной конкуренции, цифровая трансформация бизнеса, геополитические факторы, инфляционные процессы и изменение потребительского поведения существенно усложняют условия функционирования предприятий [4].

В подобных условиях возрастает необходимость оперативного реагирования на кризисные явления и поиска эффективных инструментов обеспечения устойчивости бизнеса. Одним из таких инструментов выступает антикризисный маркетинг, позволяющий предприятиям своевременно адаптироваться к изменениям рынка, поддерживать спрос и сохранять конкурентные позиции [5].

В условиях кризисной трансформации экономики предприятия все чаще сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных подходов к управлению маркетинговой деятельностью. Сокращение маркетинговых бюджетов, усиление конкурентного давления и изменение потребительского поведения требуют внедрения более гибких и адаптивных инструментов управления спросом.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления антикризисного маркетинга как целостной системы управления, а также недостаточной проработанностью комплексных подходов к его применению в условиях нестабильной рыночной среды. Несмотря на наличие значительного числа исследований, отдельные аспекты антикризисного маркетинга рассматриваются фрагментарно, что ограничивает возможности их практического применения.

Цель статьи заключается в исследовании современных инструментов антикризисного маркетинга и оценке эффективности их практического применения в деятельности предприятия.

© Михайлова С.С., 2026

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- проанализировать инструменты антикризисного маркетинга в современных условиях;
- оценить практические аспекты его применения на примере предприятия.

Традиционная теория маркетинга рассматривает маркетинговую деятельность как систему управления, направленную на выявление и удовлетворение потребностей потребителей посредством использования комплекса маркетинга [2]. В рамках данного подхода основное внимание уделяется исследованию рынка, формированию спроса, повышению конкурентоспособности продукции и укреплению рыночных позиций предприятия [6].

В условиях усложнения внешней среды традиционные маркетинговые подходы дополняются концепцией антикризисного маркетинга, ориентированной на обеспечение устойчивости предприятия в период нестабильности. Антикризисный маркетинг представляет собой систему стратегических и тактических мер, направленных на адаптацию компании к кризисным условиям, минимизацию негативных последствий и сохранение рыночных позиций.

Современные исследования показывают, что в кризисных условиях маркетинг перестает выполнять исключительно сбытовую функцию и трансформируется в инструмент стратегического управления. Он обеспечивает своевременное реагирование на изменения рыночной конъюнктуры, корректировку поведения потребителей и усиление конкурентных преимуществ предприятия.

Особое значение в рамках антикризисного маркетинга приобретают такие элементы, как адаптивность маркетинговой деятельности, цифровизация коммуникаций, использование аналитических инструментов и развитие долгосрочных отношений с клиентами. Эти факторы позволяют предприятиям не только снижать негативные последствия кризиса, но и формировать новые точки роста.

Современные условия функционирования предприятий характеризуются высокой степенью нестабильности внешней среды. На деятельность компаний одновременно воздействует комплекс экономических, технологических и геополитических факторов, существенно усложняющих процессы принятия управленческих решений.

К числу ключевых факторов относятся санкционные ограничения, колебания валютных курсов, инфляционные процессы, изменение логистических цепочек поставок, а также снижение покупательской способности населения. Данные условия приводят к необходимости пересмотра маркетинговых стратегий, оптимизации затрат и усиления ориентации на удержание существующих клиентов.

Особую роль в трансформации маркетинговой деятельности играет цифровизация экономики. Развитие маркетплейсов, социальных сетей и онлайн-каналов продаж приводит к изменению потребительского поведения и усилению конкурентного давления [3]. В этих условиях предприятия вынуждены активно внедрять цифровые инструменты взаимодействия с клиентами, включая CRM-системы, инструменты аналитики и омниканальные коммуникации [7].

Таким образом, совокупность внешних факторов формирует необходимость применения антикризисного маркетинга как инструмента адаптации бизнеса к изменяющимся условиям и обеспечения его устойчивого развития.

На практике антикризисный маркетинг реализуется через комплекс мероприятий, направленных на сохранение спроса, удержание клиентов и повышение эффективности взаимодействия с рынком в условиях нестабильности.

Ключевыми инструментами выступают маркетинговые исследования, анализ потребительского поведения, внедрение программ лояльности и развитие цифровых каналов коммуникации. Их использование позволяет предприятиям более точно выявлять изменения спроса и оперативно адаптировать маркетинговые решения.

Важную роль играют цифровые технологии, включая CRM-системы и инструменты анализа Big Data. Они обеспечивают сбор и обработку данных о клиентах, позволяют сегментировать аудиторию, персонализировать предложения и повышать эффективность маркетинговых кампаний.

Также значимым элементом антикризисного маркетинга является развитие омниканальной модели взаимодействия с клиентами, которая объединяет офлайн– и онлайн-каналы продаж в единую систему. Это способствует повышению уровня клиентского сервиса и укреплению лояльности потребителей.

Таким образом, практическая реализация антикризисного маркетинга направлена на повышение устойчивости предприятия и формирование гибкой системы реагирования на изменения внешней среды.

Для оценки влияния антикризисного маркетинга на устойчивость предприятия рассмотрим деятельность ООО «Ойрат-Телеком». Компания функционирует в условиях усиливающейся конкуренции со стороны федеральных операторов и цифровых платформ, что требует постоянной адаптации маркетинговых и управленческих решений.

Анализ финансово-экономических показателей позволяет выявить как положительные, так и проблемные тенденции в развитии предприятия. В целом организация сохраняет высокий уровень ликвидности, однако наблюдаются признаки замедления деловой активности и снижения эффективности использования оборотных средств.

Результаты статистического анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели деятельности ООО «Ойрат-Телеком»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Тенденция
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,82	0,54	0,91	Колебания, улучшение в 2024 г.
Коэффициент текущей ликвидности	2,10	1,85	2,35	Умеренное укрепление
Выручка, тыс. руб.	131 236	102 480	96 850	Снижение выручки
Чистая прибыль, тыс. руб.	11 812	13 420	10 980	Волатильная динамика
Оборачиваемость оборотных активов	2,28	1,75	1,60	Снижение эффективности
Финансовый цикл, дни	55	92	118	Ухудшение динамики
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	15 199	22 640	24 980	Умеренный рост

Полученные результаты позволяют сделать вывод о наличии структурного дисбаланса в финансово-экономическом развитии предприятия: при устойчивой платежеспособности наблюдается снижение эффективности операционного цикла. Так, коэффициент текущей ликвидности сохраняется на уровне выше 2,0 (2,10–2,35), что подтверждает достаточный уровень краткосрочной платежеспособности, однако одновременно фиксируется снижение оборачиваемости оборотных активов с 2,28 до 1,60 и увеличение длительности финансового цикла с 55 до 118 дней.

Данные изменения свидетельствуют о замедлении движения денежных потоков внутри предприятия и росте «замороженных» средств в обороте, что усиливается увеличением дебиторской задолженности с 15 199 тыс. руб. до 24 980 тыс. руб. Указанная динамика указывает на снижение эффективности управления расчетами с клиентами и недостаточную скорость возврата денежных средств.

С целью повышения достоверности и аналитической обоснованности исследования проведено сопоставление финансово-экономических показателей ООО «Ойрат-Телеком» с деятельностью сопоставимого регионального оператора телекоммуникационных услуг – ООО «МЕГАСЕТЬ» (г. Элиста). Данный подход позволяет выявить особенности функционирования предприятий, действующих в единой региональной рыночной среде, и оценить различия в эффективности их финансово-хозяйственной деятельности.

Таблица 2

Основные показатели деятельности ООО «МЕГАСЕТЬ» (2022–2024 гг.)

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Тенденция
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,68	0,52	0,79	Колебания, улучшение в 2024 г.
Коэффициент текущей ликвидности	1,92	1,74	2,08	Умеренное укрепление

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Тенденция
Выручка, тыс. руб.	72 400	81 600	89 300	Устойчивый рост
Чистая прибыль, тыс. руб.	6 120	7 340	8 950	Положительная динамика
Оборачиваемость оборотных активов	1,88	2,05	2,21	Повышение эффективности
Финансовый цикл, дни	101	89	76	Сокращение цикла
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	18 500	16 200	14 800	Снижение

Представленные данные позволяют провести сравнительную оценку финансово-экономического состояния исследуемых предприятий в динамике и выявить различия в моделях их операционного и финансового управления.

В этих условиях возрастает значение инструментов антикризисного маркетинга, направленных на повышение эффективности управления клиентской базой и ускорение возврата денежных потоков.

Сравнительный анализ показывает, что при схожих внешних условиях функционирования предприятия демонстрируют различную динамику ключевых показателей. Так, у ООО «МЕГАСЕТЬ» наблюдается рост оборачиваемости оборотных активов с 1,88 до 2,21, тогда как у ООО «Ойрат-Телеком» данный показатель снижается до 1,60, что свидетельствует о более высокой операционной эффективности второго предприятия с точки зрения скорости оборота капитала.

Аналогичная тенденция прослеживается по показателю финансового цикла: у ООО «МЕГАСЕТЬ» он сокращается с 101 до 76 дней, в то время как у ООО «Ойрат-Телеком» увеличивается с 55 до 118 дней. Это указывает на более эффективное управление денежными потоками и расчетами с клиентами у конкурентного предприятия.

Кроме того, снижение дебиторской задолженности у ООО «МЕГАСЕТЬ» с 18 500 тыс. руб. до 14 800 тыс. руб. подтверждает более жесткую и эффективную политику управления клиентскими платежами, тогда как у ООО «Ойрат-Телеком» наблюдается её рост с 15 199 тыс. руб. до 24 980 тыс. руб., что усиливает нагрузку на оборотный капитал.

Проведенный анализ деятельности ООО «Ойрат-Телеком» показывает наличие разнонаправленных тенденций в его финансово-экономическом состоянии. С одной стороны, предприятие демонстрирует высокий уровень ликвидности и платежеспособности, с другой – наблюдаются признаки снижения эффективности операционной деятельности.

Коэффициенты ликвидности существенно превышают нормативные значения, что свидетельствует о достаточном объеме ликвидных средств для покрытия краткосрочных обязательств. Вместе с тем такие значения могут рассматриваться как индикатор нерационального распределения оборотного капитала и недостаточной интенсивности его использования в операционном цикле.

Одновременно фиксируется снижение оборачиваемости оборотных активов и увеличение длительности финансового цикла, что отражает

замедление денежного обращения внутри предприятия. Рост дебиторской задолженности усиливает финансовую нагрузку и снижает общую эффективность их использования.

Таким образом, выявленные различия в динамике показателей позволяют сделать вывод, что эффективность антикризисного маркетинга проявляется не только в поддержании финансовой устойчивости, но и в ускорении оборота капитала, снижении дебиторской нагрузки и повышении скорости возврата денежных потоков.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие ключевые тенденции.

Во-первых, сохраняется высокая финансовая устойчивость предприятия, выражающаяся в стабильных показателях ликвидности.

Во-вторых, наблюдается снижение деловой активности, связанное с замедлением оборота капитала и ростом дебиторской задолженности.

В-третьих, усиливается влияние конкурентной среды и цифровой трансформации рынка, что требует активного внедрения современных маркетинговых инструментов.

В-четвертых, возрастает значимость антикризисного маркетинга как инструмента адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечения его устойчивого развития.

Таким образом, в ходе работы были рассмотрены теоретические основы антикризисного маркетинга, определены его ключевые инструменты, а также проведена эмпирическая оценка их влияния на финансово-экономические показатели предприятий телекоммуникационного сектора на примере ООО «Ойрат-Телеком» и ООО «МЕГАСЕТЬ».

Результаты сравнительного анализа показали, что эффективность антикризисного маркетинга проявляется не только в поддержании финансовой устойчивости, но и в ускорении оборота оборотного капитала, сокращении длительности финансового цикла и снижении дебиторской задолженности. В частности, выявлено, что у предприятия с более развитой системой управления клиентскими взаимодействиями наблюдается сокращение финансового цикла до 76 дней против 118 дней у конкурента, а также снижение дебиторской задолженности до 14 800 тыс. руб., что подтверждает более эффективную реализацию маркетинговых инструментов.

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что антикризисный маркетинг следует рассматривать не только как инструмент адаптации к кризисным условиям, но и как фактор повышения эффективности оборота капитала и ускорения денежных потоков предприятия.

Список использованных источников

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб. : Питер, 2022. – 816 с.
2. Голубков Е. П. Основы маркетинга. – М. : КноРус, 2021. – 476 с.
3. Чумиков А. Н. Цифровой маркетинг и коммуникации. – М. : Инфра-М, 2023. – 312 с.
4. Балабанов И. Т. Антикризисное управление предприятием. – М. : Финансы и статистика, 2020. – 512 с.

5. Багиев Г. Л. Маркетинг в условиях кризиса. – СПб. : Питер, 2021. – 384 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 2020. – 519 с.
7. Панкрухин А. П. Маркетинг: теория и практика. – М. : Омега-Л, 2022. – 656 с.

Review of crisis marketing concepts

S.S. Mikhailova, Tver State University, Tver, Russia

The article examines the essence and content of crisis marketing in the context of an unstable external environment. It considers key theoretical approaches to understanding crisis marketing, its goals, objectives, functions, and principles. Special attention is paid to the adaptability of marketing activities, types of crisis marketing depending on the stages of crisis development, and modern tools of marketing response, including digital technologies, CRM systems, omnichannel communications, and instruments for increasing consumer loyalty.

The study explores conceptual approaches to forming crisis marketing strategies aimed at ensuring enterprise sustainability, minimizing risks, and maintaining competitive advantages under conditions of economic uncertainty. Particular emphasis is placed on the role of marketing as a strategic management tool that enables businesses to respond promptly to environmental changes, stabilize demand, and strengthen customer relationships.

The practical part of the research is based on the analysis of the financial and economic performance of LLC "Oirat-Telecom," including liquidity indicators, business activity ratios, and financial stability metrics. The findings reveal both positive trends, such as high liquidity and solvency, and negative tendencies, including declining turnover efficiency and increasing receivables.

The results confirm the importance of implementing crisis marketing instruments to improve operational efficiency, optimize customer interaction, and enhance the company's resilience in a volatile market environment.

Keywords: *crisis marketing, marketing strategy, crisis management, adaptability, competitiveness, digital marketing, CRM systems, omnichannel communication, consumer behavior, business sustainability.*

Об авторе:

МИХАЙЛОВ Семён Станиславович – аспирант 1 курса направления подготовки 5.2.6 «Менеджмент» Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: go.semen69@mail.ru

About the Author:

MIKHAILOV Semyon Stanislavovich – first-year postgraduate student in the specialty 5.2.6 "Management", Institute of Economics and Management, Tver State University (33 Zhelyabova St., Tver, 170100, Russia). E-mail: go.semen69@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 657

Учетная политика в 2026 году и ее роль в управлении хозяйствующим субъектом

Н.Ю. Мутовкина, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия

В статье рассмотрены особенности управления хозяйствующим субъектом в связи с кардинальными изменениями в учетной политике, вступившими в силу с первого января 2026 года. Изменения касаются бухгалтерского и налогового учета, документооборота и применения новых стандартов. Определены основные направления оптимизации учетной политики в целях совершенствования как бухгалтерского, так и налогового учета. Приведены примеры влияния выбора методов и принципов бухгалтерского учета, которые указываются в учетной политике, на сокращение затрат хозяйствующего субъекта и максимизации его дохода. Выделены управленческие воздействия с учетом изменений в учетной политике и дополнительные рекомендации по своевременной адаптации к изменениям законодательства и активного использования цифровых инструментов для минимизации рисков и повышения эффективности учета.
***Ключевые слова**: учетная политика, российское законодательство, бухгалтерский учет, налоговый учет, документооборот, система налогообложения, цифровизация.*

Учетная политика в современной российской практике идентифицируется как ключевая категория, соединяющая требования нормативного регулирования, профессиональное суждение бухгалтера и информационные потребности пользователей отчетности. В общем виде учетная политика хозяйствующего субъекта понимается как совокупность принятых его руководством способов ведения бухгалтерского учета и формирования отчетной информации, обеспечивающих отражение хозяйственной деятельности в соответствии с действующими правилами и выбранной моделью учета. При этом учетная политика отнюдь не сводится к формальному перечню методов (способов оценки запасов, начисления амортизации, признания выручки и т.п.). По своей природе она выступает инструментом управления учетной системой, механизмом обеспечения сопоставимости данных во времени, а также способом адаптации общих нормативных требований к специфике конкретного хозяйствующего субъекта: его отраслевой принадлежности, масштабу деятельности, структуре активов, характеру хозяйственных операций и т.д. Организация бизнеса, регистрация хозяйствующего субъекта и разработка стратегии его функционирования – лишь малая часть предпринимательской активности. Для успешной деятельности хозяйствующего субъекта необходимо эффективное управление им. Под эффективным управлением понимается организация слаженной работы всех структурных элементов хозяйствующего субъекта, позволяющая достигать его цели и решать ежедневные задачи с приемлемой для него результативностью. Ключевыми функциями управления выступают:

– планирование, которое состоит в выборе целевых ориентиров и путей

© Мутовкина Н.Ю., 2026

их достижения в условиях ограниченности ресурсов;

– организация, предполагающая разработку оптимальной организационной структуры хозяйствующего субъекта, которая обеспечит согласованное взаимодействие всех его элементов, а также обеспечивающее наибольший положительный эффект распределение задач и функций между ними;

– мотивация – деятельность, обеспечивающая достижение поставленных целей. Мотивирующие воздействия могут различаться по видам, например, быть материальными и нематериальными, индивидуальными и коллективными и т.д. Следует учитывать, что максимальный эффект мотивация дает лишь при комплексном применении. Сотрудники должны четко понимать, какие действия поощряются, какие – нет и каким образом засчитывается результат их труда;

– контроль – деятельность, направленная на установление отклонений фактических значений показателей деятельности хозяйствующего субъекта от запланированных, критичность этих отклонений, выявление их причин и выработку мероприятий для снижения отрицательного эффекта. Также под контролем понимается обеспечение своевременного выполнения подразделениями хозяйствующего субъекта своих обязанностей, например, внесение изменений в учетную политику в соответствии с требованиями законодательства, сдача бухгалтерской отчетности в установленные сроки и т.п.

Учетная политика – это внутренний документ компании, который регламентирует методы и нормы ведения бухгалтерского и налогового учета. Индивидуальные предприниматели и юридические лица разрабатывают его самостоятельно, опираясь на 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [2], ПБУ 1/2008 [4], ФСБУ [5] и Налоговый кодекс РФ [1].

В статье 11 НК РФ (часть первая) говорится о том, что учетная политика для целей налогообложения – выбранная налогоплательщиком совокупность допускаемых настоящим Кодексом способов (методов) определения доходов и (или) расходов, их признания, оценки и распределения, а также учета иных необходимых для целей налогообложения показателей финансово-хозяйственной деятельности налогоплательщика [1].

Учетная политика в деятельности хозяйствующего субъекта играет первостепенную роль. Во-первых, она обеспечивает методологическую определенность учета: закрепляет способы оценки и признания доходов и расходов, финансового результата, классификацию активов и обязательств; во-вторых, учетная политика формирует организационную устойчивость учетного процесса: определяет порядок документооборота, ответственность должностных лиц, правила инвентаризаций, контрольные процедуры и требования к хранению учетных данных; в-третьих, она выполняет коммуникативную функцию: пользователи отчетности (собственники, руководители, кредиторы, инвесторы, аудиторы, контролирующие органы) получают возможность понять, на каких предпосылках и методах основаны

финансовые показатели и почему именно так отражены те или иные операции.

В учетной политике 2026 года можно выделить семь важнейших новшеств, содержание которых и связь с управлением деятельностью хозяйствующего субъекта отражены в таблице.

Таблица

Ключевые изменения в учетной политике 2026 года и их влияние на управление компанией (составлено автором по данным из [6, 7, 9, 10, 12–14])

Изменение	Сущность	Влияние
Досрочный переход на ФСБУ 9/2025 «Доходы»	Унификация учета выручки в российской и международной отчетности, что важно для компаний, для компаний, представляющих консолидированную отчетность или отчетность по МСФО. Унификация учета для компаний с иностранными инвестициями или сложными долгосрочными контрактами.	Сокращение расходов на трансформационные корректировки; улучшение управления финансовыми потоками и отчетности; ускорение признания выручки и закрытия финансового результата; адаптация к новым требованиям в менее напряженном режиме, изучение нюансов стандарта и минимизация ошибок при его внедрении. Упрощение учета для компаний с длительным производственным циклом (строительство, разработка ПО, НИОКР). ФСБУ 9/2025 вводит обязательное применение способа «по мере готовности», если степень завершенности может быть определена. Это позволяет признавать прибыль по мере выполнения работ, а не ждать полного завершения договора. Более раннее признание выручки для компаний, работающих с недвижимостью. По новым правилам переход контроля при продаже недвижимости происходит в момент подписания передаточного акта, а не государственной регистрации перехода права собственности. Решение о досрочном переходе должно быть взвешенным и учитывать специфику деятельности организации, готовность IT-инфраструктуры и ресурсы бухгалтерии. Для малого и микробизнеса с простыми операциями купли-продажи досрочный переход, как правило, нецелесообразен
Отмена электронных форматов ТОРГ-12 и актов выполненных работ/услуг	Унификация документооборота и переход на единый стандарт – универсальный передаточный документ (УПД) в формате 5.03. УПД объединяет функции накладной, акта и счета-фактуры. Он позволяет закрыть операцию, для	Изменения касаются только формализованных электронных документов. Бумажные формы ТОРГ-12 и актов выполненных работ не отменяются и могут продолжать использоваться в бумажном документообороте. Компании могут оформлять первичные документы в иных формах при соблюдении требований (ст. 9 Федерального закона от 06.12.2011 №402-ФЗ), однако такие документы

	которой раньше требовалось несколько разных документов.	не относятся к утвержденным формализованным форматам ФНС и могут нести дополнительные налоговые риски.
Налог на прибыль	Пересмотр налоговой ставки и порядка уплаты налога для отдельных категорий налогоплательщиков: организаторов азартных игр в букмекерских конторах и тотализаторах; резидентов международной территории опережающего развития (получение льготы в течение десяти лет); компаний, зарегистрированных на Курильских островах. Расширение перечня амортизируемого имущества; изменения в учете расходов, инвестиционных вычетах;	Обязательное проведение налогового аудита, разработка плана адаптации бизнес-процессов хозяйствующего субъекта. Анализ сложившейся в компании ситуации и возможностей отнесения хозяйствующего субъекта к одной из категорий, имеющих налоговые послабления. Адаптация учетной системы и налогового планирования. В учетной политике для налогообложения прибыли может потребоваться закрепить: – решение о применении повышающего коэффициента 2 к расходам на новое высокотехнологичное оборудование из обновленного Перечня Правительства; – решение о применении регионального инвестиционного вычета (ИНВ), в том числе в части его размера и условий.
Ставка налога на добавленную стоимость (НДС)	Основная ставка НДС увеличена с 20% до 22%.	В учетной политике для целей налогообложения нужно отразить новую ставку и порядок расчета НДС. Данное изменение влечет: – увеличение налоговой нагрузки; – необходимость корректировки цен на товары и услуги, чтобы компенсировать возросшие налоговые издержки. Это может привести к снижению потребительского спроса, особенно в секторах с жесткой ценовой конкуренцией (розница, производство, логистика); – пересмотр финансовых стратегий, управления оборотным капиталом и оптимизации налоговых платежей. Возникает риск кассовых разрывов, особенно если поставщики не являются плательщиками НДС (например, работают на УСН без НДС); – необходимость адаптации учетной системы и системы документооборота; – аудит договоров, исполнение которых планируется в 2026 году, особенно долгосрочных контрактов.
Снижение порога годового дохода для компаний на	Порог годового дохода для компаний, применяющих УСН, при превышении которого возникает обязанность по	Снижение порога годового дохода для УСН имеет как фискальные цели, так и значительные риски для части малого бизнеса, особенно в низкомаржинальных отраслях. Компаниям важно заранее просчитать

УСН	уплате НДС, снижен с 60 млн до 10 млн рублей.	последствия и разработать стратегию адаптации к новым условиям.
Прекращение действий старых инструкций по бухгалтерскому учету	Отменены инструкции по учету №№157н, 162н, 174н, 183н. Вместо них теперь применяются современные федеральные стандарты бухучета (ФСБУ).	Изменение подходов к учету активов, обязательств, доходов и расходов. Прекращение действия старых инструкций требует координированных действий по обновлению учетных процессов, документации, обучению персонала и настройке IT-систем. Это влияет на все уровни управления компанией – от бухгалтерии до топ-менеджмента, который должен обеспечить ресурсы и контроль за реализацией изменений.
Новый рабочий план счетов	Переход на новые ФСБУ требует пересмотра рабочего плана счетов: добавления новых субсчетов, актуализации аналитического учета, исключения устаревших счетов. Обновленный план счетов оформляется отдельным приложением к учетной политике.	Основными аспектами влияния выступают: – адаптация к нормативным изменениям; – новые требования к учету и отчетности; – учет специфики деятельности; – согласование дополнительных счетов и регулярное обновление планов (ежемесячное или ежеквартальное); – ответственность за нарушения.

Для учета всех перечисленных изменений в деятельности хозяйствующего субъекта рекомендована определенная методика постепенного перехода на новые принципы ведения учета и формирования отчетности, а также адаптации учетной системы компании к новшествам.

На первом этапе необходимо проанализировать все изменения в законодательстве и сопоставить применяемые положения учетной политики с новыми требованиями. Далее проверяются все действующие регламенты: выявляются устаревшие правила, положения, ошибки и т.п. Одновременно проверяются настройки учетных систем. В прикладных программах учета (1С, ERP-системах и т.п.) нужно обновить методы списания, аналитики, проводок, согласований. Если какие-то участки бухгалтерского учета не автоматизированы, следует это исправить. Целесообразно использовать OCR-распознавание документов, автоматическое заполнение реквизитов, сервисов искусственного интеллекта для сверок и переноса данных.

После тщательного анализа и формулирования способов решения выявленных проблем все изменения следует утвердить приказом руководителя хозяйствующего субъекта. В приказе указываются только те пункты, которые добавляются, изменяются или исключаются [8]. Следует проинформировать сотрудников компании о грядущих изменениях и новых принципах работы, ознакомить их со всеми изменениями, провести обучающий курс.

Тестирование новых правил учета на реальных данных позволит увидеть пробелы и ошибки в учете, убедиться в соответствии системы учета компании новым правилам, ведь невыполнение требований новых стандартов может привести к ошибкам в отчетности, штрафам и другим юридическим последствиям.

Например, применение счетов, не включенных в утвержденный рабочий план, расценивается как нарушение правил ведения бухгалтерского учета.

Обеспечение текущего контроля за исполнением всех положений учетной политики с учетом риска ошибок. Это позволяет гарантировать достоверность бухгалтерского и налогового учета, соблюдение законодательства и целостность финансовой отчетности. При контроле исполнения учетной политики проверяется:

– соблюдение методов учета, закрепленных в учетной политике (например, способов амортизации, оценки запасов, распределения косвенных расходов);

– соответствие оформления первичных документов требованиям учетной политики и законодательству;

– правильность отражения операций на счетах бухгалтерского учета;

– соблюдение графика документооборота;

– проведение инвентаризаций в соответствии с утвержденными правилами;

– соответствие отчетности данным аналитического и синтетического учета;

– знание сотрудниками положений учетной политики и их применение на практике.

Чтобы ничего не упустить из вида, на помощь бухгалтерам приходят информационные технологии. Цифровизация, активно развивающаяся в настоящее время, предопределила появление цифровых сервисов, позволяющих бухгалтерам быстро разработать и/или оптимизировать учетную политику компании. Одним из таких сервисов стал Конструктор учетной политики, обновляемый ежегодно, с учетом нововведений в законодательство. Есть как платные версии Конструктора, так и те, что находятся в свободном доступе. Одним из вариантов второй группы является Конструктор на сайте «Бухонлайн» [11]. Чтобы воспользоваться Конструктором, необходимо зарегистрироваться. Процедура регистрации стандартна: имя пользователя, адрес электронной почты и шестизначный пароль. На указанный почтовый адрес сервис отправляет письмо, с помощью которого следует подтвердить регистрацию. После регистрации сервис предлагает ответить на несколько вопросов, чтобы получить подходящий вариант учетной политики для налогового или для бухгалтерского учета. При выборе опции «Для бухгалтерского учета» на экране появляется вопрос относительно того, подлежит ли хозяйствующий субъект обязательному аудиту? При положительном ответе сервис предлагает скачивание 28-ми страничного документа в формате .docx под названием «Шаблон УП для БУ организаций, подлежащих обязательному аудиту». Документ включает следующие разделы: общие положения; основные сведения об организации; метод и форма ведения бухгалтерского учета; учет основных средств и капитальных вложений; учет нематериальных активов и капитальных вложений; учет запасов; учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте; учет финансовых вложений; учет дебиторской задолженности; учет кредитов и займов;

учет оценочных обязательств; учет доходов и расходов; учет предметов аренды и лизинга; расчеты по налогу на прибыль; бухгалтерская отчетность. В каждом разделе представлены стандартные пункты, содержащие ссылки на актуальные нормативно-правовые акты, регламентирующие ведение бухгалтерского учета и составления отчетности в РФ. Содержание этих пунктов может варьироваться в зависимости от специфики хозяйствующего субъекта. Выбор оптимальных способов учета остается за руководителем.

Если хозяйствующий субъект не подлежит обязательному аудиту (не выполняется ни один из критериев, установленных ст. 5 Федерального закона от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» [2]), то необходимо дать ответ на второй вопрос: «Организация использует право на применение бухучета в упрощенном порядке?». При положительном ответе требуется выбрать вид деятельности, который ведет компания: торговля, производство или оказание услуг. После этого снова предлагается скачать шаблон учетной политики объемом десять страниц, имеющий уже на семь разделов меньше. Например, в нем нет разделов, посвященных основным средствам, нематериальным активам, финансовым вложениям и др.

Подобные цифровые сервисы значительно облегчают жизнь бухгалтерам, поскольку дают возможность получить унифицированный документ без дополнительных затрат времени и усилий на его составление и оформление. По сути, бухгалтеру остается лишь заполнить пустые поля согласованной с руководителем информацией.

Таким образом, прекращение действия старых инструкций требует координированных действий по обновлению учетных процессов, документации, обучению персонала и настройке IT-систем. Это влияет на все уровни управления компанией – от бухгалтерии до топ-менеджмента, который должен обеспечить ресурсы и контроль за реализацией изменений.

Список использованных источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 11.02.2026) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 18.04.2026).
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 15.12.2025) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 18.04.2026).
3. Федеральный закон от 30.12.2008 N 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (ред. от 09.04.2026) // Справочно-правовая система КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83311/ (дата обращения: 22.04.2026).
4. Приказ Минфина России «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» от 06.10.2008 N 106н (ред. от 07.02.2020) // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81164/ (дата обращения: 18.04.2026).
5. Приказ Минфина России «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Учетная политика, оценочные значения и ошибки» от 30.12.2017 N 274н (ред. от 14.02.2025) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_298347/ (дата обращения: 18.04.2026)
6. Басович М. ФНС сообщила, как оформлять «первичку» с 2026 года: статья от 11.09.2025 г. // Бухонлайн: новости и статьи. URL: https://www.buhonline.ru/pub/81055-fns_soobshhila_kak_oformlyat_pervichku_s_2026_goda#comments (дата обращения: 24.04.2026).

7. Бобовникова С. Кому стоит применять ФСБУ 9/2025 «Доходы» с 2026 года: статья от 01.10.2025 г. // Правовест Аудит. URL: https://pravovest-audit.ru/nashi-statii-nalogi-i-buhuchet/komu-stoit-primenyat-fsbu-9-2025-dokhody-s-2026-goda/ (дата обращения: 24.04.2026).
8. Веревкина Ю.С. Учетная политика 2026 года: изменения, образцы для ОСНО и УСН, оформление и рекомендации: статья от 25.03.2026 г. // Главбух: журнал. URL: https://www.glavbukh.ru/news/55882-a-vy-znaete-kakie-formulirovki-v-polojenii-ob-oplate-truda-uprostyat-rabotu-buhgalterii-i (дата обращения: 21.04.2026).
9. Досрочное применение ФСБУ 9/2025 «Доходы» в 2026 году: статья // ОтчетМастер.ру. URL: https://otchetmaster.ru/info/bukhgalterskiy-uchet/dosrochnoe-primenenie-fsbu-9-2025/ (дата обращения: 28.04.2026).
10. Перевощикова М. Эксперты указали на риски ухода бизнеса в тень из-за налоговых новаций: статья от 16.10.2025 г. // Forbes.ru: сетевое издание. URL: https://www.forbes.ru/finansy/547911-eksperty-ukazali-na-riski-uhoda-biznesa-v-ten-iz-za-nalogovyh-novacij (дата обращения: 21.04.2026).
11. Пилипко А. «Бухонлайн» выложил бесплатный конструктор для учетной политики на 2026 год: статья от 14.10.2025 г. // «Бухонлайн». URL: https://www.buhonline.ru/pub/81576-buxonlajn_vylozhil_besplatnyj_konstruktor_dlya_uchetnoj_politiki_na_2026_god?ysclid=mk9y5iiacr58284 9996 (дата обращения: 22.04.2026).
12. Самарова Е. УПД вместо актов в 2026 году: новые правила, примеры и риски: статья от 11.02.2026 г. // Мое дело: интернет-бухгалтерия. URL: https://www.moedelo.org/club/article-knowledge/upd-vmesto-aktov-torg12-2026 (дата обращения: 20.04.2026).
13. Учетная политика на 2026 год: какие изменения внести: статья от 19.12.2025 г. // Клерк.ру. URL: https://www.klerk.ru/blogs/moedelo/673167/#chapter-izmeneniya-v-zakonodatelstve (дата обращения: 21.04.2026).
14. Фатахова Н.Ю. Минфин утвердил ФСБУ 9/2025 «Доходы»: как перейти и применять: статья от 29.04.2026 г. // Главбух: журнал. URL: https://www.glavbukh.ru/art/391660-minfin-utverdil-fsbu-92025-dohody-kak-pereyti-i-primenyat (дата обращения: 02.05.2026).

Accounting policy in 2026 and its role in the management of an economic entity

N.Yu. Mutovkina, Tver State Technical University, Tver, Russia

The article examines the specifics of managing an economic entity in connection with the fundamental changes in accounting policy that took effect on January 1, 2026. The changes relate to accounting and tax accounting, document management, and the application of new standards. We defined the main directions of accounting policy optimization to improve both accounting and tax accounting. We have examples of the impact of the choice of accounting methods and principles, specified in the accounting policy, on reducing the costs of an economic entity and maximizing its income. We highlighted management impacts, taking into account changes in accounting policy and additional recommendations for timely adaptation to legislation changes and the active use of digital tools to minimize risks and improve accounting efficiency.

***Keywords**: accounting policy, Russian legislation, accounting, tax accounting, document management, taxation system, digitalization.*

Об авторе:

МУТОВКИНА Наталия Юрьевна – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь, Россия, e-mail: letter-boxNM@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 338.1:665.7

Особенности развития нефтегазовой отрасли России в условиях санкций

Н.Ю. Мутовкина, М.В. Галкина, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия

В статье выполнен обзор санкционных мер, предпринятых недружественными странами против России, в частности, – против нефтегазовой отрасли как одного из стратегических направлений экономической деятельности страны. Рассмотрено влияние санкций на развитие нефтегазовой отрасли в России посредством анализа ключевых индикаторов: объемы добычи нефти и природного газа, объемы производства нефтепродуктов, цены на нефть, инвестиции в нефтегазовую отрасль. Выявлены основные барьеры для инновационного развития отрасли, порождаемые не только санкционным влиянием, но и внутренними причинами, а также рассмотрены основные возможности преодоления этих барьеров и нивелирования влияния санкций. Наилучшим решением в условиях санкционных ограничений является поступательное увеличение доли импортозамещаемой продукции в части технического обеспечения отрасли, а также развитие собственных технологий от добычи до переработки и мониторинга качества готовой продукции.
***Ключевые слова**: санкции, нефтегазовая отрасль, нефтепродукты, цены, динамика, структура, импортозамещение, стратегия развития.*

Нефтегазовая отрасль является одним из стратегических направлений экономической деятельности любой страны, которая богата запасами этих природных ресурсов. Как правило, поступления от продаж добываемого сырья и изготавливаемой из него готовой продукции составляют значительную долю валового внутреннего продукта (ВВП) так называемых добывающих стран. Россия – страна с хорошо развитой как добывающей, так и обрабатывающей промышленностью. Структура валовой добавленной стоимости (ВДС) в России содержит 21 раздел, на рис. 1 представлены 20 основных разделов, которые имеют кодировку на латинице. Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) ОК 029-2014 (КДЕС РЕД. 2) B – Добыча полезных ископаемых, C – Обрабатывающие производства, G – Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, L – Деятельность по операциям с недвижимым имуществом [11]. Раздел «Добыча полезных ископаемых» в структуре ВДС в разные годы занимает 3–4 места после «лидеров» – обрабатывающих производств, оптовой и розничной торговли и, в отдельных периодах – операций с недвижимым имуществом (рис. 1). В структуре ВДС 2025 г. наибольшую долю занимают обрабатывающие производства (14,9%), на втором месте – оптовая и розничная торговля (11,7%), на третьем месте – деятельность по операциям с недвижимым имуществом (10,5%), на четвертом месте – добыча полезных ископаемых (9,5%). Такое же распределение характерно и для 2014 г. При этом производство кокса и нефтепродуктов среди обрабатывающих производств в 2025 г. находится на третьем месте (9,4% в структуре обрабатывающих

© Мутовкина Н.Ю., Галкина М.В., 2026

производств), разделяя его с производством химических веществ и продуктов.

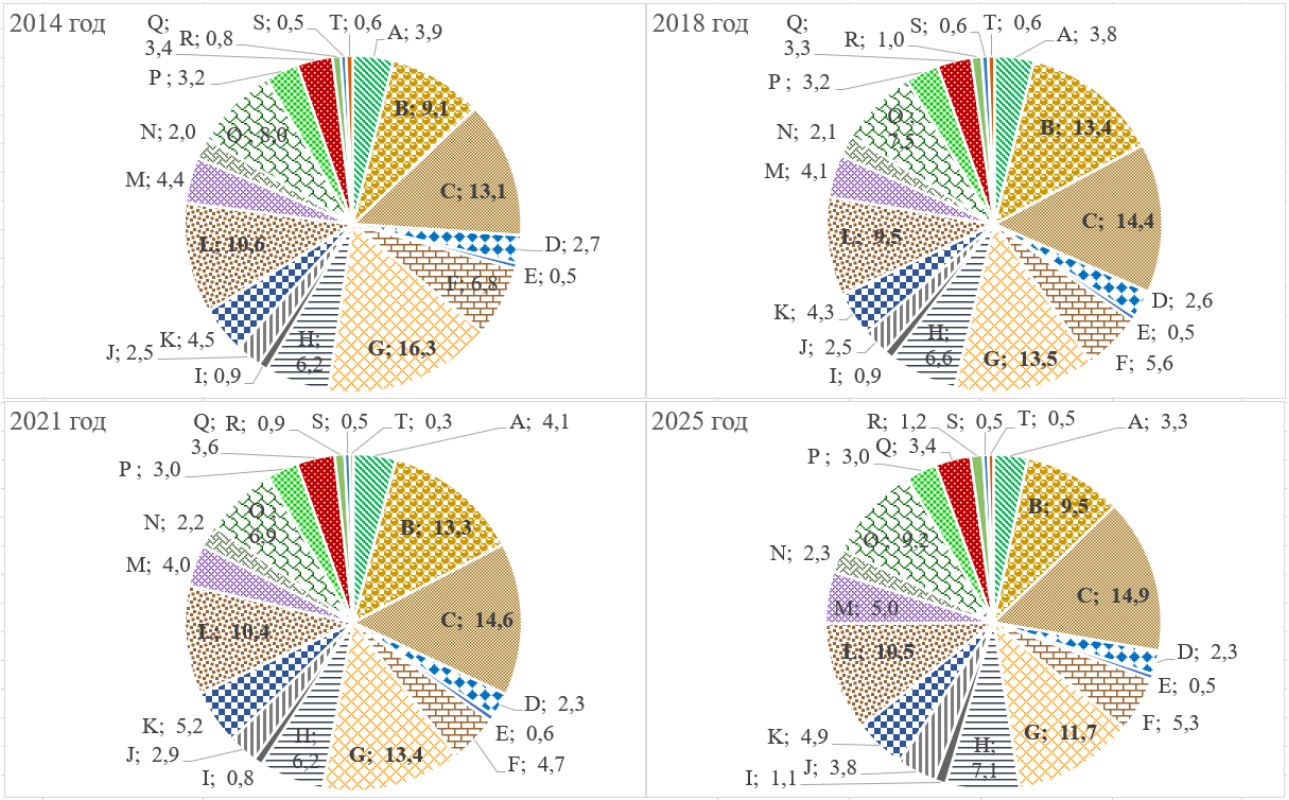


Рис. 1. Структура ВДС по отраслям экономики России, в % к итогу

Источник: составлено автором по данным [10]

В феврале 2026 г. объем отгруженных товаров собственного производства по виду деятельности «Добыча полезных ископаемых» (B) составил 1 593 068 млн. руб., из которых 1 018 722 млн. руб. – добыча нефти и природного газа (код ОКВЭД – 06) (рис. 2).

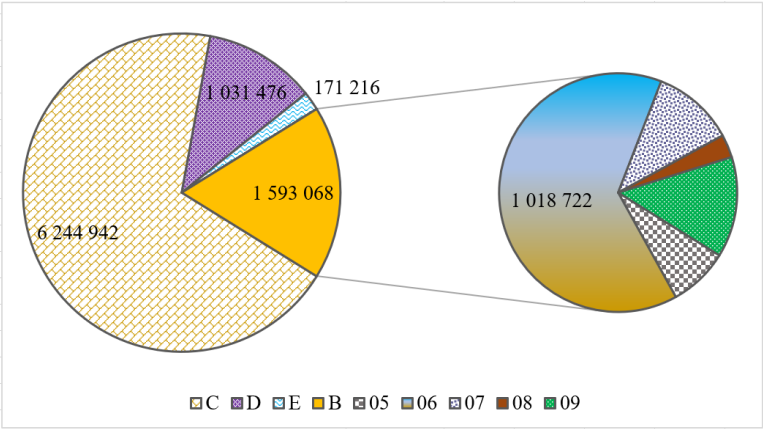


Рис. 2. Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по отдельным видам экономической деятельности Российской Федерации в феврале 2026 г., млн. руб.

Источник: составлено автором по данным [12]

Так что несмотря на повышение доли обрабатывающих производств в структуре ВДС добывающая промышленность, в частности, нефтегазовая, остается стратегически значимой для экономики России, оказывая весомое влияние на развитие в других социально-экономических аспектах (рис. 3). Нефтегазовые доходы традиционно формируют значительную долю федеральных поступлений и позволяют финансировать крупные государственные программы, хотя в 2025 году почти 77,3% доходной части бюджета России было сформировано за счет налогов на внутреннее производство и импорт [9]. Устойчивой тенденцией за последние десять лет является увеличение доходов федерального бюджета из других источников, не относящихся к нефтегазовым. Это обстоятельство можно рассматривать как положительный фактор развития экономики страны, поскольку он снижает ее зависимость от колебаний мировых цен на энергоресурсы и влияние санкций.



Рис. 3. Основные направления влияния нефтегазовой отрасли

Источник: составлено автором

Минеральные продукты, в т.ч. нефть и нефтепродукты, находятся на первом месте в России среди экспортируемых товаров (рис. 4), однако их экспорт в 2025 г. заметно снизился по сравнению с 2024 г. Россия остается крупнейшим в мире экспортером углеводородов, что позволяет ей влиять на мировые цены на энергоносители и формировать значительную часть экспортной выручки.



Рис. 4. Структура экспорта в России, в % к итогу

Источник: составлено автором по данным ФТС России [13, 14]

Нефтегазовая отрасль является своего рода драйвером для развития других отраслей промышленности, инфраструктуры, подготовки

высококвалифицированных кадров. Продукция нефтегазовой отрасли используется в топливно-энергетической отрасли, нефтехимической промышленности, медицине, строительстве и дорожном хозяйстве, в бытовой сфере и повседневной жизни. Например, из продуктов переработки нефти получают жевательные резинки, синтетический ванилин, пищевые ароматизаторы и красители [18].

При соблюдении экологических стандартов и стандартов промышленной безопасности компании – представители нефтегазовой отрасли способствуют социально-экономическому развитию территорий, на которых они находятся. Среди положительных эффектов можно отметить: создание и развитие инфраструктуры (дороги, социальные учреждения, торговые предприятия и т.п.); создание новых рабочих мест (повышение уровня занятости населения и материального благополучия); пополнение региональных бюджетов; диверсификация отраслевой структуры экономики и поддержка малого бизнеса; реализация социальных проектов, направленных на улучшение жизни населения данных территорий.

Контроль над крупными запасами углеводородов укрепляет позиции России на международной арене, повышает ее влияние на мировой энергетический рынок.

Все, изложенное выше, представляет нефтегазовую отрасль первоочередным объектом санкционных мер со стороны США и стран Запада. Европейский союз начал вводить санкции в отношении России в связи с событиями на Украине в марте 2014 г. (после референдума 16 марта и воссоединения Крыма с РФ 18 марта). Сначала это были секторальные и персональные санкции, направленные против российских банков и нефтегазовых компаний, а также отдельных должностных лиц РФ. Полномасштабные экономические санкции против России были введены с первого августа 2014 г. Они включают запрет на поставки в Россию и вывоз из страны вооружения и «связанных с ним материалов», «товаров и технологий двойного назначения», а также на предоставление инновационных технологий для нефтедобывающей промышленности [6, 17]. Санкционное давление на Россию существенно усилилось после начала военной операции на Украине в феврале 2022 г. В таблице приведены основные меры, направленные против нефтегазовой отрасли России.

Таблица

Санкции против нефтегазовой отрасли Российской Федерации
(составлено автором по данным из [3, 6, 7, 15, 17])

Период ввода в действие	Содержание отдельных мер
Апрель 2014 г.	Запрет деловых операций на территории США и стран Евросоюза отдельным российским предпринимателям, в т.ч. главе ПАО «НК «Роснефть» И.И. Сечину, а также семнадцати компаниям из РФ.

Июль – август 2014 г.	США распространили запрет на деловые операции компаний и кредитных организаций, в число которых вошли ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Новатэк», Газпромбанк и Внешэкономбанк; запрет на долговое финансирование учреждениями ЕС еще двух топливно-энергетических компаний наряду с ПАО «НК «Роснефть»: ПАО «Транснефть» и ПАО «Газпром нефть». Ограничено сотрудничество с РФ в сфере услуг по глубоководной разработке месторождений и добыче нефти.
Август 2017 г.	Подписание президентом США Д. Трампом закона «О противодействии противникам Америки посредством санкций». В этом законе содержатся санкции в отношении отдельных секторов российской экономики, в частности, ограничения по российским энергетическим проектам, в т.ч. в странах Западной Европы.
Декабрь 2019 г.	Введение санкций США против газопроводов «Северный поток – 2» и «Турецкий поток». Иностранные компании, осуществлявшие работы по прокладке газопроводов, приостановили их по требованию США. Возобновление строительства наступило лишь в декабре 2020 г.
Январь 2021 г.	Расширение санкций США против «Северного потока – 2», в отношении услуг по тестированию, инспекции и сертификации, работ по модернизации судов-укладчиков.
Февраль 2022 г.	Евросоюзом запрещены поставки товаров и технологий для российской нефтеперерабатывающей промышленности.
Июнь 2022 г.	Принятие Евросоюзом шестого санкционного пакета, который включал запрет на морские поставки нефти (до декабря 2022 г.) и нефтепродуктов (до февраля 2023 г.) из РФ; запрет на предоставление услуг российским нефтяным компаниям.
Сентябрь 2022 г.	Теракты на российских экспортных газопроводах «Северный поток» и «Северный поток – 2».
Октябрь 2022 г.	Принятие Евросоюзом на законодательном уровне верхнего предела цены на нефть из России. Третьим странам было запрещено транспортировать российскую нефть выше $60 за баррель, а дизель и дисконтные нефтепродукты – выше, чем $100 и $45 за баррель.
Июнь 2023 г.	Запрет на заход в порты стран Евросоюза любых танкеров, осуществлявших морскую перегрузку российской нефти с других судов, а также на поставки нефти из РФ по северной ветке нефтепровода «Дружба» в Германию и Польшу.
Июнь 2024 г.	Запрет на транзит российского сжиженного природного газа через порты Евросоюза, на инвестиции, предоставление товаров и услуг для завершения проектов «Арктик СПГ – 2» и «Мурманск СПГ».
Декабрь 2024 г.	Под запрет попали 52 танкера, с помощью которых, по утверждению Евросоюза, Москва обходит установленный странами G7 и их партнерами ценовой потолок на нефть.
Январь 2025 г.	Инициатива США, поддержанная Великобританией, по запретам на деятельность нефтетрейдеров и поставщиков нефтесервисных услуг, руководителей топливно-энергетической отрасли России, связанных с ней чиновников и страховых компаний. Усиление и расширение санкций против ПАО «Газпром нефть» и ПАО «Сургутнефтегаз».
Февраль 2025 г.	Запрет Евросоюза на предоставление временных хранилищ для российской нефти и нефтепродуктов на территории входящих в него стран.
Май 2025 г.	Запрет Евросоюза на доступ 189 судов «теневого флота», перевозящих нефть в обход ценового потолка, в порты европейских стран.
Июль 2025 г.	Евросоюз снизил «потолок» цены на нефть – предельный уровень стоимости, при котором допускаются перевозки в третьи страны, с $60 до $47,6 за баррель;

	запрет на импорт нефтепродуктов, произведенных из российской сырой нефти, из любых третьих стран; запрет транзакций в отношении «Северных потоков».
Октябрь 2025 г.	Запрет Евросоюза на любые операции с ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Газпром нефть». Под санкции попали также крупные покупатели российской нефти – два китайских НПЗ и три нефтетрейдера в Китае, Гонконге и ОАЭ. Санкции введены также против 117 судов «теневого» флота и ПАО «Лукойл». Полный запрет на импорт российского сжиженного природного газа с 2027 г.
Январь 2026 г.	Евросоюз установил запрет на импорт в страны еврозоны нефтепродуктов, полученных из российской нефти. В санкционный список включены еще 105 судов «теневого» флота и индийский НПЗ «Nayara Energy», основным акционером которого является ПАО «НК «Роснефть».

Очередной, 21-й пакет антироссийских санкций Евросоюза будет направлен на усиление давления в сфере энергоносителей. Об этом заявил министр иностранных дел Эстонии Маргус Цахкна [1].

Вполне закономерно, что такие масштабные запретительные меры не могли не иметь для России отрицательные последствия. Во-первых, наблюдается снижение объема добычи нефти и природного газа. Так, в структуре ВДС по виду деятельности «Добыча полезных ископаемых» снижение доли добычи нефти и природного газа в феврале 2026 г. составило по сравнению с февралем 2023 г. почти 3 п.п. (рис. 5).

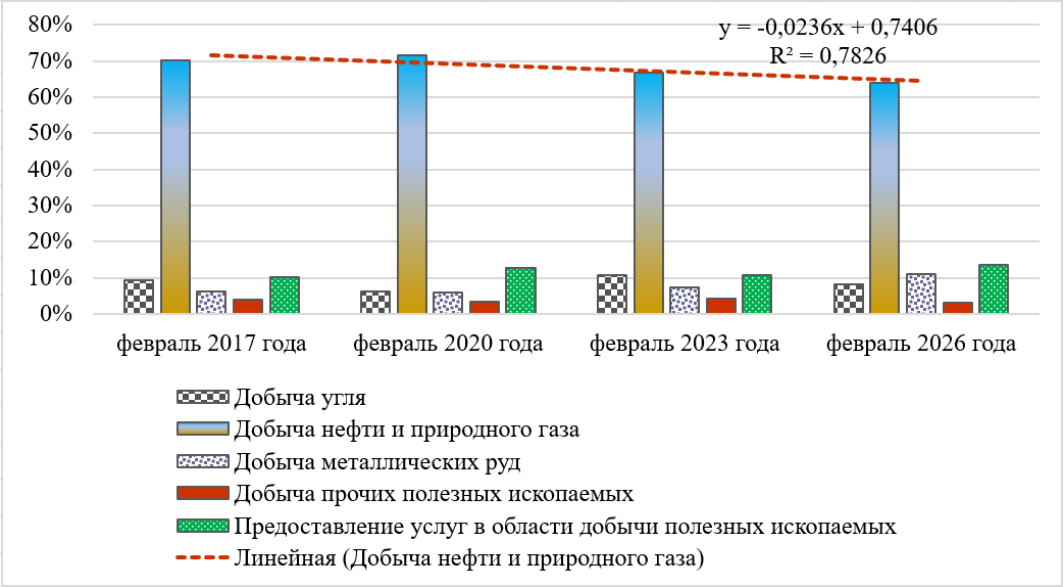


Рис. 5. Динамика структуры добычи полезных ископаемых в России

Источник: составлено автором по данным [12]

Также наблюдаются сокращения производства российских нефтепродуктов. На рис. 6 «пиковые» снижения были в феврале 2018 г., январе 2019 г., мае 2020 г., феврале 2023 г., феврале 2024 г. В 2025 г. нефтепродуктов было произведено на 8% меньше, чем в 2024 г. и снижение продолжается в 2026 г. Так, по данным Росстата, в январе 2026 г. было произведено нефтепродуктов на сумму 1 016 808 млн. руб., в феврале текущего года – на сумму 921 295 млн. руб.

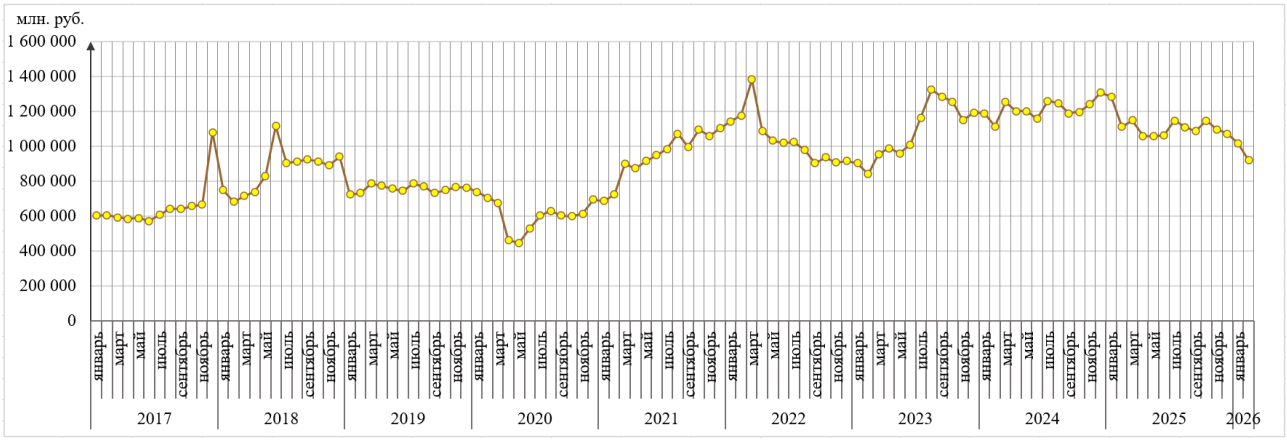


Рис. 6. Динамика производства нефтепродуктов в России

Источник: составлено автором по данным [12]

Такие изменения обусловлены, в первую очередь, вариацией средневзвешенной цены приобретения одной тонны нефти нефтеперерабатывающими заводами (НПЗ) на территориях субъектов РФ и в России в целом (рис. 7).

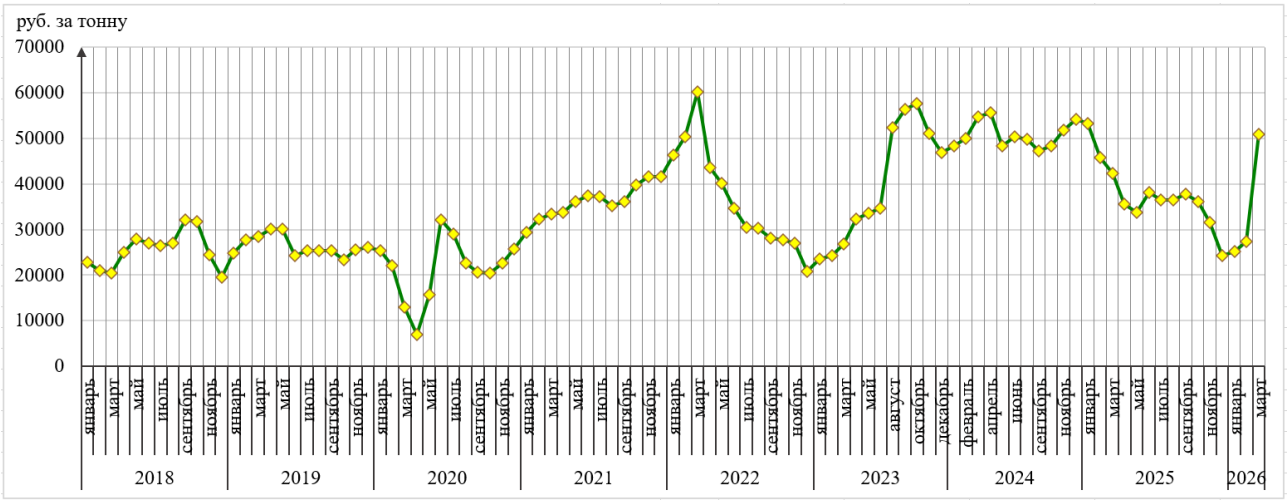


Рис. 7. Динамика средней цены за одну тонну нефти по всем субъектам РФ, принятой на переработку НПЗ России

Источник: составлено автором по данным [16]

Зависимость объема производства нефтепродуктов от цены за переработку сырой нефти представляет уравнение $y = 398\,996 + 16{,}23x$; коэффициент корреляции между ценой и объемом производства составляет 0,86, что по шкале Р.Э. Чеддока [2] соответствует высокой прямой связи между этими признаками; коэффициент детерминации равен 0,74, т.е. 74% вариации объема производства нефтепродуктов объясняются вариацией цены на нефтепереработку.

Остальные 26% вариации обусловлены влиянием таких факторов, как:

– состояние инфраструктуры (наличие и доступность перерабатывающих мощностей);

– уровень загрузки НПЗ;

– изменения в спросе на конкретные виды нефтепродуктов;

– политические и экономические риски, в т.ч. обусловленные влиянием санкций;

– изменения в налоговой политике и регулировании рынка.

В апреле 2026 г. российская нефть Urals выросла в цене. В отдельные дни апреля баррель российской нефти в черноморском порту Новороссийск достигал 114–116 долларов, а средняя цена за первые 13 дней месяца составила около 106 долларов за баррель. Это произошло на фоне повышения мировых цен на нефть из-за обострения конфликта на Ближнем Востоке. США частично ослабили санкции в отношении российской нефти, а именно для нефтяных танкеров с российской нефтью, которые находятся в море. Однако это ослабление, скорее всего, временное. Тем не менее, военный конфликт США с Ираном позволил российским нефтегазовым компаниям использовать нынешнюю ситуацию с высокими ценами на нефть для укрепления финансового положения отрасли и направления полученных доходов на погашение задолженности перед банками. К концу первой половины апреля российская Urals впервые за долгое время стала дороже даже премиального сорта ESPO, традиционно поставляемого в Азию [4].

Еще одним важным индикатором развития отрасли выступают инвестиции, без которых невозможно внедрение новых технологий, разработка новых и труднодоступных месторождений, снижение непродуктивных затрат, обеспечение безопасности и качества добычи. На рис. 8 показана динамика инвестиций в добычу полезных ископаемых в фактически действовавших ценах.

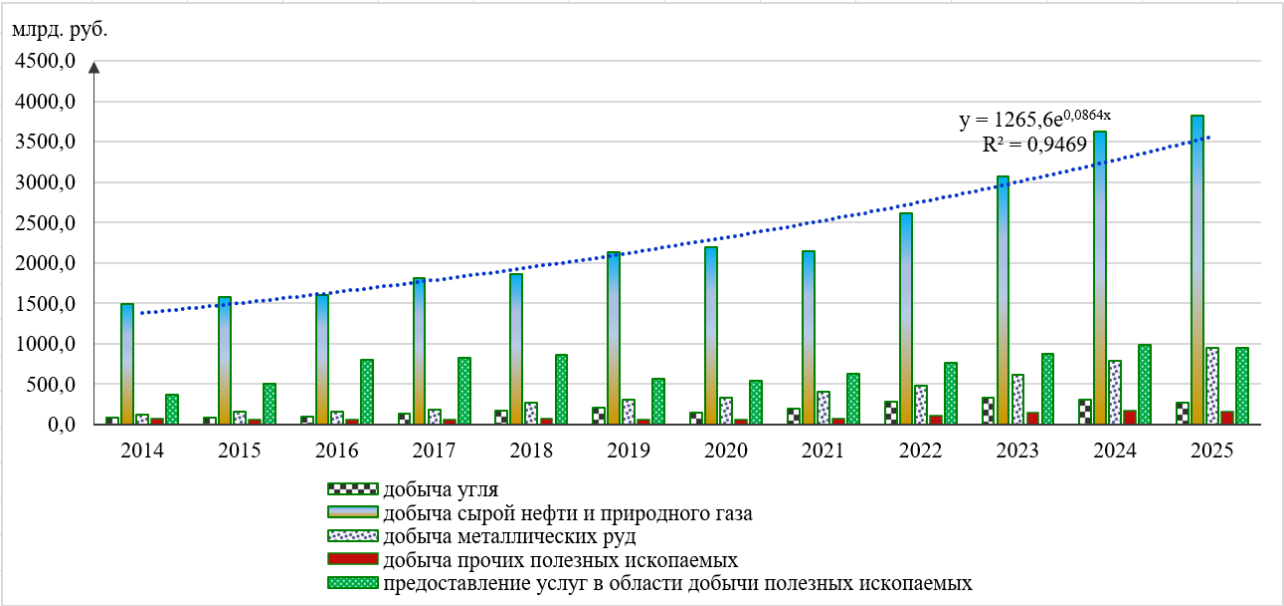


Рис. 8. Инвестиции в основной капитал добывающей отрасли РФ

Источник: составлено автором по данным [5]

Экспоненциальный тренд инвестиций в добычу нефти и газа хорошо описывает фактические значения с 2014 по 2025 гг., однако в относительном

выражении инвестиционная картина иная (рис. 9).

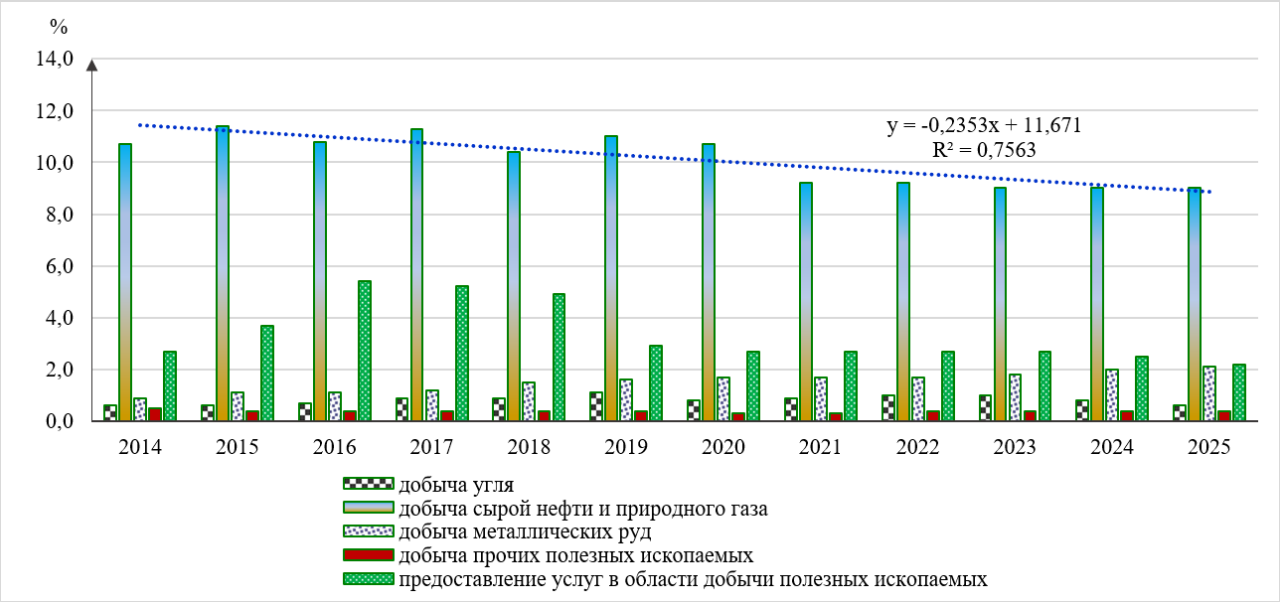


Рис. 9. Инвестиции в основной капитал добывающей отрасли РФ, в % к общему объему инвестиций

Источник: составлено автором по данным [5]

Наблюдается пусть и небольшое, но все же снижение инвестиционной активности, что обусловлено не только санкционным влиянием, но и внутренними причинами.

Таковыми среди прочих являются:

– налоговая нагрузка, характеризуемая значительными изъятиями в пользу государства при существующих рисках низкой доходности на фоне санкций, отталкивает потенциальных инвесторов;

– износ основных фондов и истощение сырьевой базы, исчерпание крупных месторождений сокращают возможности для долгосрочного развития отрасли. Разработка новых месторождений требует значительных капитальных затрат, для которых нужны налоговые послабления;

– ограниченность некоторых форм инвестирования. Законодательные ограничения, например, на получение лицензий на разработку крупных шельфовых месторождений, сужают круг потенциальных участников инвестиционных процессов;

– несовершенство нормативно-правового регулирования в нефтегазовой отрасли, которое проявляется: в разрозненности и рассредоточении норм по разным отраслям права, что затрудняет их применение; в отсутствии специальных законов по ключевым направлениям нефте-, газодобычи; в рисках неоднозначного толкования и применения правовых норм; в терминологической путанице и неоднозначности определений; в недостаточном регулировании с точки зрения экологии, промышленной безопасности и т.д.

Эти факторы в совокупности снижают инвестиционную

привлекательность отрасли, затрудняют реализацию крупных проектов и замедляют развитие нефтегазового комплекса. Для повышения инвестиционной привлекательности требуется комплекс мер, включая совершенствование налоговой политики, развитие регуляторной среды, модернизацию технологий, улучшение управления проектами и привлечение квалифицированных кадров.

Санкции существенно повлияли на инвестиционную активность в нефтедобыче России, создавая как непосредственные барьеры, так и долгосрочные вызовы для отрасли. Основные последствия связаны с ограничениями доступа к технологиям, финансированию, а также с необходимостью переориентации инвестиционных стратегий. В соответствии с санкциями, в Россию запрещены поставки оборудования и технологий для разработки новых месторождений, содержащих трудноизвлекаемые запасы нефти и газа. Это привело к приостановке и даже отмене ряда инвестиционных проектов, особенно в сфере разработки глубоководных месторождений, работ в арктической зоне. Например, многие совместные проекты по разработке сланцевой нефти были прекращены. Санкции ограничили доступ российских нефтегазовых компаний к долгосрочному международному финансированию, включая кредиты и эмиссию долговых ценных бумаг. Это повысило стоимость капитала для отрасли, поскольку компаниям пришлось искать альтернативные источники финансирования, например, в Китае, где условия часто были менее выгодными. Снижение кредитных рейтингов российских нефтегазовых компаний крупнейшими рейтинговыми агентствами (Standard & Poor’s, Moody’s, Fitch) ухудшило условия кредитования и на азиатских рынках, которые ориентируются на эти рейтинги. Это дополнительно ограничило доступ к инвестициям.

Многие компании были вынуждены сокращать или откладывать инвестиционные программы, особенно в части второстепенных или капиталоемких проектов. Инвестиционные приоритеты были пересмотрены в пользу наиболее рентабельных проектов, имеющих относительно невысокие риски реализации. Например, ПАО «Газпром» свернул инвестиционную деятельность в Европе, сосредоточившись на завершении начатых трубопроводных строек и газификации регионов России.

В краткосрочном периоде санкции не оказали критического влияния на объемы добычи, т.к. инвестиции прошлых лет продолжали работать. Однако в среднесрочной и долгосрочной перспективе возникло технологическое отставание из-за отсутствия доступа к передовым зарубежным разработкам. Это угрожало снижению эффективности добычи и росту издержек.

Тем не менее, санкции стали катализатором для развития импортозамещения в нефтегазовой отрасли. Были запущены программы по созданию отечественных аналогов оборудования, программного обеспечения и технологий. Например, компании начали инвестировать в отечественные технологии геологоразведки и разработки трудноизвлекаемых запасов. Государство предприняло меры для поддержки импортозамещения: были созданы фонды развития промышленности, предоставлены субсидии на

компенсацию части затрат на уплату процентов по кредитам, разработаны механизмы заключения специальных инвестиционных контрактов. К 2023 году уровень импортонезависимости в нефтегазовом секторе вырос с 60% до 70% [8]. Компании начали переориентировать экспорт на азиатские рынки, прежде всего на Китай и Индию. Это потребовало адаптации логистических цепочек и поиска новых партнеров. Также началась активная работа с азиатскими странами (например, Китаем) для получения оборудования и технологий, не подпадающих под санкции.

Таким образом, санкции оказали комплексное негативное влияние нефтегазовую отрасль России, ограничивая доступ к технологиям, финансированию и международным партнерствам, но они также стимулировали процессы импортозамещения, диверсификации рынков и адаптации отрасли к новым условиям. Долгосрочные последствия зависят от способности России развивать собственные технологии, находить новые источники финансирования и укреплять сотрудничество с «дружественными» странами.

Список использованных источников

1. Аскерова К. В МИД Эстонии анонсировали 21-й пакет санкций ЕС против России: статья от 28.04.2026 г. // Газета «Московский Комсомолец»: официальный сайт. URL: https://www.mk.ru/politics/2026/04/28/v-mid-estonii-anonsirovali-21y-paket-sankciy-es-protiv-rossii.html (дата обращения: 28.04.2026).

2. Баврина А.П., Борисов И.Б. Современные правила применения корреляционного анализа // Медицинский альманах. 2021. № 3 (68). С. 70–79.

3. Будрис А. Непотопляемая нефть: как Запад ограничивал отрасль и что из этого вышло: статья от 05.01.2026 г. // Forbes.ru: сетевое издание. URL: https://www.forbes.ru/biznes/552877-nepotoplaemaa-neft-kak-zapad-ogranicival-otrasl-i-cto-iz-etogo-vyslo (дата обращения: 20.04.2026).

4. Волкова Д. Цена российской нефти Urals выросла до максимума за 13 лет: статья от 07.04.2026 г. // РБК: информационное агентство. URL: https://www.rbc.ru/quote/news/article/69d4f05f9a794737bee9a476 (дата обращения: 24.04.2026).

5. Инвестиции в основной капитал в Российской Федерации по видам экономической деятельности (в фактически действовавших ценах): официальная статистика от 27.03.2026 г. // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial (дата обращения: 26.04.2026).

6. История американо-российских и российско-американских санкций: статья от 15.04.2021 г. // РИА Новости: официальный сайт. URL: https://ria.ru/20210415/sanktsii-1728420320.html (дата обращения: 15.04.2026).

7. История санкций Евросоюза против России: статья от 24.02.2025 г. // ТАСС: информационное агентство. URL: https://tass.ru/info/23229017 (дата обращения: 20.04.2026).

8. Кузнецов М. Российская нефтегазовая отрасль: курс на самостоятельность, экспорт и признание: статья от 29.05.2025 г. // Forbes: журнал. URL: https://blogs.forbes.ru/2025/05/29/rossijskaja-neftegazovaja-otrasl-kurs-na-samostojatelnost-jeksport-i-priznanie/ (дата обращения: 23.04.2026).

9. Минфин: Снижение сырьевой зависимости повысило устойчивость федерального бюджета: статья от 04.02.2026 г. // Минфин России: официальный сайт. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40181-minfin_snizhenie_syrevoi_zavisimosti_povysilo_ustoichivost_federalnogo_byudzheta (дата обращения: 28.04.2026).

10. Национальные счета: официальная статистика от 06.02.2026 г. // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts (дата обращения: 20.04.2026).
11. ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 11.09.2025) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/ (дата обращения: 20.04.2026).
12. Промышленное производство: официальная статистика от 01.04.2026 г. // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial (дата обращения: 16.04.2026).
13. Российский экспорт и импорт, итоги 2025: статья от 12.02.2026 г. // Информационно-аналитическое агентство SeaNews. URL: https://seanews.ru/2026/02/12/ru-rossijskij-jeksport-i-import-itogi-2025/?ysclid=mmhehqskhu688741374 (дата обращения: 15.04.2026).,
14. Сальдо торгового баланса РФ в 2025 году снизилось на 8,2%, до $139,3 млрд: статья от 10.02.2026 г. // Интерфакс.ру: сетевое издание. URL: https://www.interfax.ru/business/1071946 (дата обращения: 16.04.2026).
15. Санкции: что это, виды, как работают, влияние санкций США и ЕС на Россию: статья от 23.10.2025 г. // РБК: информационное агентство. URL: https://www.rbc.ru/base/24/02/2025/67aefb519a7947878698988a?ysclid=moimq8qbx1142839834 (дата обращения: 20.04.2026).
16. Средневзвешенная цена приобретения одной тонны нефти нефтеперерабатывающими заводами // ЕМИСС: официальный сайт. URL: Средневзвешенная цена приобретения одной тонны нефти (дата обращения: 26.04.2026).
17. Тимофеев А. История ограничений: почему санкции против России были всегда: статья от 03.03.2022 г. // Газета.RU. URL: https://www.gazeta.ru/social/2022/03/03/14596663.shtml?ysclid=moin52eb6x951806786 (дата обращения: 20.04.2026).
18. Фролова О. Незаменимая нефть: 10 вещей, которые человечество производит из нефти // TravelAsk: журнал. URL: https://travelask.ru/blog/posts/11655-nezamenimaya-neft-10-vescheykotorye-chelovechestvo-proizvod (дата обращения: 20.04.2026).

Peculiarities of the development of the Russian oil and gas industry in the context of sanctions

N.Yu. Mutovkina, M.V. Galckina, Tver State Technical University, Tver, Russia

The article provides an overview of the sanctions measures taken by unfriendly countries against Russia, with the oil and gas industry as one of the strategic directions of the country's economic activity. We analyzed the impact of sanctions on the development of the Russian oil and gas industry. We used key indicators: oil and natural gas production volumes, oil products production volumes, oil prices, and investments in the oil and gas industry. We identified the main barriers to the innovative development of the industry, generated not only by the impact of sanctions but also by internal causes. We considered key possibilities for overcoming these barriers and leveling the impact of sanctions. The best solution under the conditions of sanctions restrictions is a progressive increase in the share of import-substituted products in technical support for the industry, as well as the development of its own technologies from extraction to processing and monitoring the quality of finished products.
***Keywords**: sanctions, oil and gas industry, petroleum products, prices, dynamics, structure, import substitution, development strategy*.

Об авторах:

МУТОВКИНА Наталия Юрьевна – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь, Россия, e-mail: letter-boxNM@yandex.ru

ГАЛКИНА Марина Владимировна – старший преподаватель кафедры иностранных языков ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь, Россия, e-mail: missis.galckina2014@yandex.ru

About the Authors:

MUTOVKINA Natalia Yurievna – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor at the Department of Accounting and Finance, Tver State Technical University, Tver, Russia. E-mail: letter-boxNM@yandex.ru

GALKINA Marina Vladimirovna – Senior Lecturer at the Department of Foreign Languages, Tver State Technical University, Tver, Russia.

E-mail: missis.galckina2014@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 331

Методологические подходы к построению профиля должности руководителя и сотрудников

Е.В. Налоева, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: С.В. Чегринцова, канд. психол. наук, доцент, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – систематизация существующих подходов к формированию профиля должности и разработка комплексной методологии, позволяющей создать эффективный инструмент управления персоналом в условиях современной деловой среды. Научная новизна: синтез лучших элементов отечественной и международной практики подбора персонала, подкрепленной профессиональными стандартами, квалификационными требованиями и собственными потребностями организации, направленном на создание эффективного инструмента формирования профиля должности, снижающего риски кадровых ошибок и повышающего качество управления персоналом в современных организационных условиях.
Ключевые слова: *профиль должности, компетенции, оценка персонала, управление персоналом, профессиональные стандарты, квалификационные требования, нормативно-правовая база, индивидуальные качества сотрудников, подбор кадров.*

Введение. Современный этап развития экономики характеризуется ускорением темпов технологических изменений, усилением конкуренции и повышением значимости человеческого капитала для устойчивого роста предприятий. Согласно данным Росстата за 2025 год, доля затрат на персонал составляет около 30% общих расходов российских компаний [12]. Эффективное управление персоналом становится важнейшим фактором успеха в условиях нестабильной внешней среды и постоянного изменения бизнес-моделей.

При этом одной из основных проблем, стоящих перед организациями, остается низкий уровень качества подбора и оценки персонала. Как справедливо замечают исследователи Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова и М.В. Цуркан, именно «человек со своими индивидуальными особенностями и потенциалом... обеспечивает рост производительности труда и достижение экономической эффективности» [14, с. 45]. По результатам опроса крупных работодателей, проведенного компанией «Актион Кадры и HR» совместно с изданием Forbes в 2025 году, более 80% компаний сталкиваются с проблемами неверного выбора кандидатов, приводящими к высоким издержкам на обучение и адаптацию сотрудников, низкой вовлеченности работников и неудовлетворительным финансовым показателям [9].

Профиль должности выступает основным инструментом решения указанных проблем, позволяя точно сформулировать ожидания работодателя относительно кандидата. Однако недостаточное внимание к вопросам методологии его построения приводит к рискам неэффективного подбора персонала. Как отмечается в монографии, сегодня наблюдается зарождение «нового качества структуры социально-экономических отношений», что требует «методологического и теоретического обоснования» [10].

© Налоева Е.В., 2026

Следовательно, разработка научно обоснованной методологии становится критически необходимой для предотвращения негативных последствий, поскольку старые подходы перестают работать.

Методология исследования. Термин «профиль должности» является относительно новым и пока еще не получил однозначного закрепления ни в теории, ни в практике управления персоналом. Между тем именно этот инструмент приобретает особое значение в свете новых вызовов современности. Как отмечает М.А. Измайлова, сегодняшним менеджерам необходимо оперативно реагировать на процессы цифровизации, изменения климата и социальную напряжённость, поэтому профиль должности должен учитывать не только профессиональные компетенции, но и навыки, способствующие достижению целей устойчивого развития, зафиксированных в международных стандартах ESG [8].

Подобный подход широко распространён в российской научной литературе, подчеркивая значимость квалификационной составляющей при определении профессиональных стандартов. Например, профессор А.П. Егоршин определяет профиль должности как документ, фиксирующий квалификационные требования, необходимые знания, умения и навыки работника для выполнения конкретных рабочих функций [7, с. 36].

Тем не менее представители западной науки считают необходимым расширение границ понятия, включая в него больше элементов. Так, американский исследователь Дж. Блэк полагает, что кроме профессиональных компетенций, в профиль должности обязательно следует включить личностные качества, мотивацию и способности потенциального сотрудника [15, с. 44].

Другие западные авторы, такие как У. Брокбанк, Д. Ульрих, М.В. Джонсон, Дж.А. Назарро, С.Дж. Эшфорд, К.Э Коэтцер концентрируют свое внимание на роли стратегической направленности организации в формировании требований к работникам. По их убеждению, именно миссия и цели компании становятся основой для детального описания профиля должности, необходимого для полноценного соответствия занимаемой позиции [16, с. 191].

Российские специалисты В.А. Скворцова, О.Ю. Соколова и Н.С. Фаттоев предлагают дифференцировать факторы, влияющие на разработку профиля должности, на внутренние, относящиеся непосредственно к деятельности компании, и внешние, такие как рыночные условия, экономическая ситуация и социальные нормы [13]. Благодаря такому подходу появляется возможность всесторонне оценить условия, оказывающие влияние на определение требований к сотруднику.

Отдельно стоит отметить позицию М.О. Левадняя, подчеркивающую необходимость учета психологических и эмоциональных качеств сотрудника наряду с профессиональными компетенциями [11, с. 19], что согласуется с позицией западных исследователей, рассматривающих человеческий фактор как важный элемент при составлении профиля должности.

Изучив представленные точки зрения, можно констатировать, что термин

«профиль должности» обладает междисциплинарным характером и требует учета множества разнородных факторов. В российской практике принято основное внимание уделять профессиональным характеристикам, однако западные авторы настаивают на важности целостного подхода, включающего личностные и поведенческие аспекты.

Предлагаемый нами подход призван устранить разрыв между этими двумя школами и представить «профиль должности» как единое целое, которое будет включать три взаимосвязанных компонента: профессиональный (компетенции и квалификация), личностный (способности, мотивация, эмоции) и стратегический (соответствие целям и миссии организации).

Таким образом, целью исследования является систематизация существующих подходов к формированию профиля должности и разработка комплексной методологии, позволяющей создать эффективный инструмент управления персоналом в условиях современной деловой среды.

Результаты исследования. В целях определения авторской позиции относительно методического обоснования процесса построения профиля должности руководителя и сотрудников современной организации было проведено исследование, включающее анализ существующей литературы и нормативно-правовой базы.

Проведённый анализ продемонстрировал, что отсутствие общего методологического подхода к формированию профиля должности создаёт серьёзные препятствия в подборе квалифицированного персонала. Современная теория и практика управления персоналом предлагают разные подходы к этому процессу, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Одним из важнейших инструментов, используемых при формировании профиля должности, являются профессиональные стандарты. Они представляют собой официально установленные государством характеристики квалификации, необходимые работнику для выполнения определённой трудовой функции. Федеральным законом от 03.12.2012 №236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании»» введено понятие «профессиональный стандарт», определяющее минимальный набор знаний, умений и навыков, необходимых для качественной работы [1].

Согласно исследованию Н.Н. Беденко и С.В. Чегринцовой, профессиональное образование и система оценивания играют важную роль в формировании критериев отбора кадров, соответствующих образовательным и профессиональным стандартам [4].

Профессиональные стандарты содержат подробную информацию о требованиях к образованию, опыту работы, профессиональным навыкам и другим характеристикам, что позволяет точнее определять профиль должности и повышать эффективность подбора персонала. Каждый профессиональный стандарт привязан к конкретной должности и её обязанностям.

Приказ Минтруда России от 12.04.2013 №148н устанавливает уровни квалификации, которые нужны для соблюдения профессиональных стандартов

[2]. В документе выделено девять уровней квалификации, зависящих от степени самостоятельности работника, уровня ответственности и объема выполняемой работы. Эти уровни дают возможность работодателям ориентироваться на официальные требования при формировании профиля должности.

Анализ проблемы связи образовательных и профессиональных стандартов, проведённый Н.Н. Беденко, показывает важность создания механизма взаимодействия между образовательной системой и рынком труда [5].

Также согласно работе Н.Н. Беденко, внедрение стандартов в систему вузов способствует повышению качества подготовки выпускников и соответствует современным требованиям к управлению качеством образования [6].

Статья 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации уточняет понятие «квалификации», определяя её как совокупность образовательного уровня, навыков, опыта и умений, необходимых для выполнения профессиональной деятельности [3]. Эта норма регулирует обязательность соответствия работника установленным требованиям и создаёт правовую базу для формирования качественных профилей должностей.

В результате проведённого исследования были выявлены важные обстоятельства, касающиеся текущего состояния процессов формирования профиля должности в российских организациях. Несмотря на наличие профессиональных стандартов по отдельным должностям и нормативной базы, проблема интеграции отечественного опыта с лучшими мировыми практиками остаётся актуальной. Отечественные подходы часто характеризуются жесткими рамками требований к образованию и опыту работы, игнорируя при этом индивидуальные способности и личные качества кандидатов. Международные же практики фокусируются на широте профессиональных навыков и готовности к постоянному обучению, однако недооценивают значение профессионального образования и регламентации требований. В таблице 1 представлены основные результаты сравнительного анализа отечественного и зарубежного опыта.

Таблица 1

Сравнительная таблица подходов к формированию профиля должности

Требование	Отечественная практика	Международная практика
Образование	Высшее соответствующее специальности	Любое высшее + дополнительное обучение
Опыт работы	Наличие стажа в аналогичной должности	Любой соответствующий опыт
Профессиональные навыки	Обязательные узкопрофессиональные навыки	Широкий круг навыков и гибкость
Личные качества	Минимальное внимание к личностным чертам	Акцент на коммуникативных и soft skills
Способность к обучению и развитию	Низкий приоритет	Высокая потребность в обучении

Стратегическое мышление	Редко упоминается	Важно для топ-менеджмента
Социальная ответственность	Ограниченно применяется	Большое внимание к социальным инициативам
Прочие	Выполнение поручений руководителя	Проактивность и инициатива

С целью устранения недостатков каждого отдельного подхода была разработана концепция интегрированного подхода к формированию профиля должности, сочетающего преимущества как отечественной, так и международной практики. В таблице 2 приведены основные принципы интегрированной модели.

Таблица 2

Основные принципы интегрированной модели

Требование	Интегрированный подход
Образование	Соответствующее базовое образование + программы дополнительного обучения
Опыт работы	Стаж в аналогичной должности
Профессиональные навыки	Привязка к квалификационным характеристикам и профстандартам
Личные качества	Коммуникативные навыки, настойчивость, командная работа
Способность к обучению и развитию	Постоянное обучение и саморазвитие
Стратегическое мышление	Важен для всех уровней руководства
Социальная ответственность	Учёт социальной ответственности
Прочие	Оптимальная комбинация подходов

Разработанный новый алгоритм основан на многоступенчатом подходе к созданию полноценного профиля должности, включающего:

1. Базовые квалификационные требования, соответствующие профессиональным стандартам (при наличии) и квалификационным характеристикам, а также требованиям должности, исходя из выполняемых трудовых функций.
2. Ключевые компетенции, позволяющие успешно справляться с должностными обязанностями.
3. Необходимость комплексного анализа качеств, имеющих влияние на успешность исполнения трудовых функций конкретной профессии.
4. Проверку потенциальных возможностей кандидата и оценку его пригодности для стратегических задач организации.

Данный процесс представлен графически в виде схемы на рисунке 1, отражающей последовательность шагов и взаимосвязь этапов.

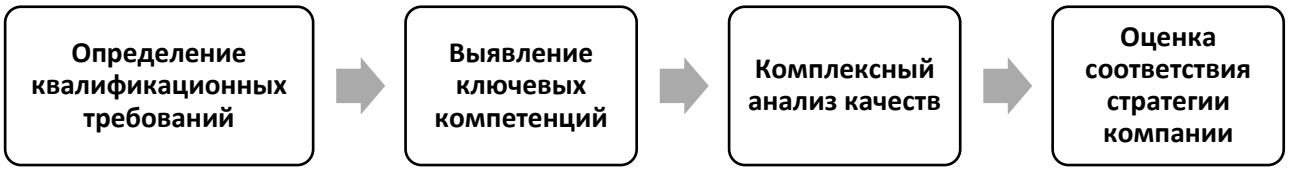


Рис. 1. Алгоритм формирования профиля должности

Разработанный алгоритм формирования профиля должности руководителя и сотрудников представляет собой уникальный инструмент, позволяющий организации добиться значительных преимуществ в управлении персоналом. Его структура охватывает весь цикл подбора, начиная с установления четких квалификационных требований и заканчивая комплексной проверкой соответствия кандидата ключевым компетенциям и стратегическим целям компании.

Научная новизна исследования заключается в синтезировании лучших элементов отечественной и международной практики подбора персонала, подкрепленном профессиональными стандартами, квалификационными требованиями и собственными потребностями организации, направленном на создание эффективного инструмента формирования профиля должности, снижающего риски кадровых ошибок и повышающего качество управления персоналом в современных организационных условиях.

Заключение. В ходе исследования были изучены современные подходы к формированию профиля должности руководителя и сотрудников, выявлена нехватка единого методологического подхода и низкая эффективность текущих практик подбора персонала. Особое внимание уделялось нормативной базе, регулирующей процесс формирования профиля должности.

Основными результатами исследования:

1. Подтверждение важности профессиональных стандартов и необходимость их применения в практике российских организаций.
2. Выявление различий между отечественными и международными подходами к формированию профиля должности и обоснование необходимости их сочетания.
3. Формулировка трёх ключевых компонентов профиля должности: профессиональные навыки, личностные качества и соответствие стратегическим целям организации.

Представленный в исследовании алгоритм формирования профиля должности способен повысить эффективность процессов подбора персонала, снизить расходы на обучение и адаптацию сотрудников, а также улучшить качественные показатели работы компании.

Список использованных источников

1. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании»: Федеральный закон от 03.12.2012 №236-ФЗ – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138556/ (Дата обращения: 10.01.2026).

2. Об утверждении уровней квалификаций в целях подготовки профессиональных стандартов: Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12.04.2013 №148н. – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72817320/ (Дата обращения: 10.01.2026).

3. Статья 195.1: Трудовой кодекс Российской Федерации. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e185e25735310e657309a01b515a25107fac8784/ (Дата обращения: 10.01.2026).

4. Беденко Н.Н. Контрольно-оценочные функции в учебной деятельности в контексте требований профессиональных и образовательных стандартов / Н.Н. Беденко, С.В. Чегринцова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2017. – № 1. – С. 4–11.

5. Беденко Н.Н. Проблемы сопряжения профессиональных и образовательных стандартов высшего образования / Н.Н. Беденко, С.В. Чегринцова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 4. – С. 131–134.

6. Беденко, Н. Н. Стандартизация процессов в вузе как одно из условий обеспечения / Н. Н. Беденко // Стандарты и качество. – 2011. – № 1. – С. 52-54.

7. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 352 с.

8. Измайлова, М.А. ESG-рейтинги и устойчивое развитие: подходы к проведению оценки / М.А. Измайлова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 50–59.

9. Итоги исследования рынка труда 2025 года // Forbes: электрон. журн. – 2025. – URL: https://www.forbes.ru (дата обращения: 10.01.2026).

10. Концепт монографии «Трансформация экономико–управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития» / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 255–260.

11. Левадняя, М.О. Психологическая оценка профессиональной готовности: учебное пособие / М.О. Левадняя. – Владивосток: Издательство Дальневосточного федерального университета, 2021 – 128 с.

12. Российский статистический ежегодник, 2025 г. / Федеральная служба государственной статистики. – Москва, 2025.

13. Скворцова, В. А. Кадровая политика современных организаций / В. А. Скворцова, О. Ю. Соколова, Н. С. Фаттоев // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2020. – № 3 (82). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-sovremennyh-organizatsiy (дата обращения: 11.01.2026).

14. Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития: монография с интегрированными в рамках технологии Quick Response code презентациями как результат научных исследований, учебных дискуссий и обсуждений с экспертным сообществом / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. Тверь: Издательство Тверского государственного университета, – 2025. – 200 с.

15. Black J. Human Resource Management: A Strategic Approach / John Black. – London: Routledge, 2022. – 456 p.

16. Brockbank, W., Ulrich, D., Johnson, M.W., Nazarro, J.A., Ashford, S.J., Coetzer, C.E. HR Transformation: Building Organizational Capability Through People Strategy. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2022. – 384 p.

Methodological approaches to building the profile of a manager and employees

E.V. Naloeva, Tver State University, Tver, Russia
Scientific adviser: S.V. Chegrintseva, PhD, Associate Professor, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of the article is to systematize existing approaches to creating a job profile and develop a comprehensive methodology that allows for the creation of an effective personnel management tool in the modern business environment.
Scientific novelty: the synthesis of the best elements of domestic and international personnel selection practices, supported by professional standards, qualification requirements, and the organization's own needs, aimed at creating an effective tool for shaping the position profile, reducing the risks of personnel errors, and improving the quality of personnel management in modern organizational conditions.
Keywords: *job profile, competencies, personnel assessment, personnel management, professional standards, qualification requirements, regulatory framework, individual employee qualities, and recruitment.*

Об авторе:
НАЛОЕВА Елизавета Владимировна – студент 1 курса магистратуры ООП 38.04.02 «Стратегическое и корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: elizabetnaloeva2003@mail.ru

About the author:
NALOEVA Elizaveta Vladimirovna – a 1st-year Master's student of the OOP 38.04.02 «Strategic and Corporate Management» at the FGBOU VO «Tver State University» (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: elizabetnaloeva2003@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 657

Бухгалтерский учет как инструмент нейтрализации угроз экономической безопасности хозяйствующего субъекта

К.И. Нестерова, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье обосновывается роль бухгалтерского учета в качестве действенного инструмента противодействия угрозам экономической безопасности предприятия. Показано, что учетная система не только фиксирует факты хозяйственной жизни, но и служит основой для диагностики рисков, контроля за активами и формирует достоверную информационную базу для принятия управленческих решений. Особое внимание уделено человеческому фактору и границам цифровизации учетных процессов.
Ключевые слова: *экономическая безопасность, бухгалтерский учет, угрозы и риски.*

Современные российские предприятия функционируют в условиях высокой турбулентности внешней и внутренней среды: геополитические вызовы, санкционные ограничения, изменение таможенных правил и общая макроэкономическая нестабильность способствуют возникновению новых угроз и рисков и требуют разработки новых подходов к управлению. В сложившейся ситуации экономическая безопасность отдельных элементов хозяйственной системы становится не просто одним из приоритетов, а базовым условием выживания и развития государства в целом и обеспечения национальной безопасности.

В научной литературе существуют различные подходы к определению экономической безопасности предприятия. Одни авторы рассматривают её как состояние, при котором предприятие способно противостоять угрозам и сохранять устойчивость. Другие делают акцент на процессной стороне и понимают безопасность как непрерывную деятельность по выявлению и нейтрализации опасностей. Третьи подчёркивают, что экономическая безопасность – это защищённость ключевых интересов и целей предприятия. Четвертые считают, что экономическая безопасность тесно связана с конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта.

Среди наиболее распространённых в российской научной литературе трактовок выделяется следующая: Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта – это состояние наиболее эффективного использования всех видов ресурсов, позволяющее предотвращать угрозы и обеспечивать стабильное функционирование в текущем и долгосрочном периодах [1].

В системе обеспечения экономической безопасности предприятия бухгалтерский учет занимает особое место. Его роль часто недооценивается, хотя именно учетная система формирует первичный информационный массив, на котором базируются анализ, контроль и прогнозирование. Бухгалтерский учет – это не просто регистрация операций, а непрерывный процесс сбора, документирования, оценки и обобщения данных о хозяйственной деятельности.

© Нестерова К.И., 2026

Контрольная функция учета позволяет выявлять отклонения, нарушения и потенциальные точки роста угроз на самых ранних стадиях.

Согласно федеральным стандартам, способы ведения бухгалтерского учета: группировка, оценка, документооборот, инвентаризация, обработка информации, регламентированы нормативно [2]. Однако именно в каждом из этих элементов могут скрываться внутренние и внешние угрозы: от некорректной оценки активов до нарушений в документообороте, ведущих к налоговым рискам.

Несмотря на обилие публикаций по экономической безопасности, связь между качеством бухгалтерского учета в организации и уровнем защищенности бизнеса раскрыта недостаточно полно. Между тем, именно бухгалтерская отчетность предоставляет службам безопасности фактологическую основу для контроля и анализа. Данные прошлых периодов, отраженные в учете, позволяют проследить, как предыдущие решения руководства повлияли на текущее имущественное и финансовое положение, и предотвратить повторение ошибок.

Правильно выстроенная учетная система обеспечивает:

- своевременное отражение каждой операции;
- ·выявление недостач, хищений и нецелевого расходования;
- ·предупреждение нарушений в рамках текущего управленческого контроля;
- ·прозрачность движения денежных средств и материальных ценностей.

Таким образом, бухгалтерский учет становится барьером, не позволяющим локальным проблемам перерасти в кризис, угрожающий экономической безопасности организации.

Одним из главных явлений в экономике последнего десятилетия является цифровизация. По своей сути она означает перевод хозяйственных процессов на цифровые технологии: замену бумажного документооборота электронным, использование программных систем для управления производством и финансами, взаимодействие с клиентами и партнёрами через цифровые каналы.

С одной стороны, цифровизация даёт предприятиям ощутимые преимущества: ускоряет обработку информации, снижает операционные издержки, позволяет лучше планировать производство и контролировать затраты. С другой стороны, она порождает новые виды угроз, которые прежде либо не существовали, либо не имели такого масштаба.

Среди основных угроз, связанных с цифровизацией, выделяют следующие группы.

Первая группа – угрозы, связанные с нарушением работы информационных систем. К ним относятся атаки на корпоративные сети, заражение вредоносным программным обеспечением, блокировка данных с целью получения выкупа, несанкционированный доступ к внутренним базам данных. Согласно данным отечественных регуляторов и экспертных организаций, число подобных инцидентов в российских компаниях устойчиво растёт из года в год.

Вторая группа – угрозы, связанные с утечкой информации. Переход к электронному документообороту и хранению данных в цифровом виде делает их одновременно более доступными для работы и более уязвимыми для кражи. Угроза может исходить как от внешних злоумышленников, так и от собственных сотрудников – намеренно или по халатности.

Третья группа – угрозы цифровой зависимости. По мере того как предприятие переводит всё больше процессов в цифровую среду, любой серьёзный технический сбой – отказ сервера, проблемы с каналами связи, ошибки в программном обеспечении – способен парализовать работу целых подразделений или предприятия в целом.

Четвёртая группа – угрозы, связанные с использованием поставщиков цифровых решений. Предприятия нередко прибегают к программному обеспечению и облачным сервисам сторонних разработчиков. Если такой поставщик окажется ненадёжным, прекратит поддержку продукта или сам подвергнется атаке, это создаёт непосредственные риски для предприятия–клиента. Зависимость от конкретного поставщика цифровых решений становится самостоятельным источником угроз.

Анализируя перечисленные угрозы, можно сделать вывод, что цифровизация представляет собой не только инструмент развития, но и качественно новый источник угроз для экономической безопасности предприятия. Грамотное управление этими угрозами человеком становится обязательным условием устойчивого функционирования организации в современных реалиях.

В условиях активной и неизбежной цифровизации и внедрения искусственного интеллекта закономерно возникает несколько вопросов: может ли автоматизация полностью заменить человека в бухгалтерском учете? и принесет эта замена пользу или вред экономической безопасности предприятия?

Анализ показывает, что ключевые функции, обеспечивающие экономическую безопасность, пока остаются за человеком.

1. Формирование достоверной отчетности. Программа обрабатывает данные, но профессиональное суждение бухгалтера – оценка уместности, правдивости и соответствия информации контексту – не алгоритмизуется полностью.

2. Защита коммерческой тайны и имущества. Именно бухгалтер обеспечивает сохранность учетных данных, контролирует доступ к чувствительной информации и предотвращает утечки, что напрямую связано с экономической безопасностью.

3. Прогнозирование рисков. Бухгалтер не только фиксирует прошлое, но и предвидит негативное влияние тех или иных операций, предлагает пути минимизации рисков бизнес-среды.

Следовательно, человеческий ресурс в учете – в большей мере не уязвимость, а необходимое условие защищенности, особенно в части применения профессионального суждения и этического поведения.

На сегодняшний день основные источники угроз, формирующиеся непосредственно в системе бухгалтерского учета, можно классифицировать следующим образом [3]:

– нарушения законодательства РФ (налогового, административного, уголовного);

– несовершенство внутренних учетных регламентов;

– персонал (руководители, учетный аппарат, иные сотрудники, имеющие доступ к первичной документации);

– сбои в функционировании учетной системы (сбор, регистрация, хранение, защита данных, составление и представление отчетности).

Таким образом, особую опасность представляют злонамеренные или ошибочные действия бухгалтера: искажение учетных данных, некомпетентность, сговор с контрагентами. Такие действия могут стать причиной фиктивного (ст. 197 УК РФ) или преднамеренного банкротства (ст. 196 УК РФ), что влечет уголовную ответственность и ликвидацию организации. Именно этим объясняется стремление компаний к автоматизации, однако полное исключение человека невозможно без потери качества защиты.

Становится понятно, что бухгалтерский учет как с использованием человека, так и с использованием цифровых технологий выступает не пассивным регистратором, а активным инструментом нейтрализации угроз экономической безопасности. Он позволяет своевременно выявлять аномалии, корректировать деятельность до наступления кризисной фазы, обеспечивать полноту и прозрачность информационного поля. Для реализации этого потенциала предприятию необходимо:

– организовать максимально полный и корректный сбор первичных данных;

– внедрить мониторинг ключевых показателей эффективности;

– прогнозировать и минимизировать финансово-экономические риски на основе учетной информации.

Эффективно организованная система бухгалтерского учета – это не формальное требование, а стратегический ресурс экономической безопасности хозяйствующего субъекта, позволяющий сохранить активы, капитал и деловую репутацию субъекта.

Список использованных источников

1. Обеспечение экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] : учеб. пособие / авт.-сост.: С. А. Грачев, М. А. Гундорова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022.

2. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008, утверждено приказом Минфина России от 06.10.2008 № 106н с последними изменениями от 07.02.2020 № 18н). – Текст : электронный // МИНФИН России : [сайт]. – URL: https://minfin.gov.ru (дата обращения: 23.11.2025).

3. Толкачева О.М., Толкачева Н.А. Бухгалтерский учет и анализ: учеб. пособие для студентов всех форм обучения по направлению подготовки «Экономика». – М. : Директ-Медиа, 2020. – 207 с.

Accounting as a tool for neutralizing threats to the economic security of an economic entity

K.I. Nesterova, Tver State University, Tver, Russia

The article substantiates the role of accounting as an effective tool for countering threats to the economic security of an enterprise. It is shown that the accounting system not only records economic events but also serves as a basis for risk diagnostics, asset control, and formation of a reliable information base for management decisions. Special attention is paid to the human factor and the limits of digitalization of accounting processes.
Keywords: *economic security, accounting, threats and risksl.*

Об авторе:

НЕСТЕРОВА Ксения Игоревна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, E-mail: Nesterova.KI@tversu.ru

About the Author:

NESTEROVA Ksenia Igorevna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Accounting, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: Nesterova.KI@tversu.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 331.45:338.1

Система управления охраной труда и ее влияние на экономическую безопасность организации

Е.Э. Никитина, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматривается взаимосвязь управления охраной труда и экономической безопасности предприятия. Раскрыто понятие системы управления охраной труда, выделены ключевые элементы СУОТ. Уделено внимание угрозам экономической безопасности, в частности, человеческому фактору. Делается вывод о том, что управление охраной труда как фактор привлекательности рабочего места для квалифицированных сотрудников может способствовать снижению внутренних угроз экономической безопасности предприятия.

Ключевые слова: *экономическая безопасность, охрана труда, система управления охраной труда, угрозы экономической безопасности, человеческий фактор.*

Охрана труда персонала долгое время рассматривалась организациями как обязательная, предписываемая законом совокупность мероприятий, при этом не слишком влияющая на экономическую эффективность предприятия, а скорее требующая лишних затрат на выполнение необходимых требований или на уплату штрафов.

Тем не менее в научной литературе все чаще говорят о социальной и экономической сущности охраны труда. Сохранение здоровья сотрудников, минимизация рисков, связанных с производственной деятельностью, позволяет, с одной стороны, существенно сократить издержки предприятия на выплату компенсаций пострадавшим, с другой стороны – сохранить человеческий капитал и повысить производительность труда. Цель данной статьи – показать взаимосвязь системы управления охраной труда и экономической безопасностью предприятия.

В последнее время подход к охране труда персонала существенно изменился. Охрана труда все чаще вписывается в общую структуру деятельности предприятия, и все чаще возникает необходимость системного подхода к безопасности труда персонала. Это привело к возникновению понятия «система управления охраной труда предприятия» (далее – СУОТ). В ГОСТ 12.0.230 – 2007. «Система стандартов безопасности труда. Система управления охраной труда. Общие требования» СУОТ понимается как «набор взаимосвязанных или взаимодействующих между собой элементов, устанавливающих политику и цели по охране труда и процедуры по достижению этих целей» [3].

К сожалению, очень часто внедрение системы управления охраной труда на предприятии сводится к банальному набору инструкций и средств индивидуальной или коллективной защиты. На многих предприятиях преобладает подход к охране труда, который отличается следующими чертами:

1. Наличие обязательных локальных нормативных актов. Здесь необходимо отметить, что часто на предприятии существует одна инструкция

© Никитина Е.Э., 2026

по охране труда для всех должностей и рабочих мест, без учета их специфики и условий труда. Это является грубейшим нарушением законодательства в сфере охраны труда. Инструкции должны быть разработаны для каждого рабочего места и должны учитывать специфику работ, осуществляемых на данном рабочем месте.

2. Формальные инструктажи по охране труда. Проведение инструктажей по охране труда должно быть частью обучения работников безопасным методам работы на определенном рабочем месте. На практике же инструктаж часто представляет собой формальный собор подписей работников в журнале инструктажа.

3. Расследование причин несчастных случаев и профессиональных заболеваний на производстве и выплата компенсаций. Многие предприятия не пытаются предотвратить несчастные случаи на производстве, их действия в области охраны труда ограничиваются проведением расследований происшествий и выплатой компенсации пострадавшим сотрудникам.

4. Обеспечение безопасности труда работников предприятия – задача специализированного подразделения (службы охраны труда) или специалиста по охране труда; руководство вопросов охраны труда практически не касается, работники тоже редко задумываются о собственной безопасности на рабочем месте, что приводит как к мелким травмам по неосторожности, так и к крупным авариям с более серьезными последствиями.

Такой подход можно назвать в основном реактивным. Однако системность в области охраны труда предполагает совершенно иное отношение к организации безопасности трудовой деятельности сотрудников предприятия. Согласно действующим стандартам реальная система управления охраной труда должна включать в себя следующие элементы:

1. Политика в области охраны труда. Это локальный нормативный акт, который определяет цель и основные задачи организации в области охраны труда. Он разрабатывается работодателем после консультаций с представителями работников и должен полностью соответствовать как национальному законодательству в области охраны труда, так и специфике деятельности организации. Как вариант политику в области охраны труда включают разделом в коллективный договор или иной подобный локальный нормативный акт.

2. Организационные мероприятия по распределению обязанностей в области охраны труда, созданию эффективных коммуникаций внутри организации и обучение работников. Организация процессов обеспечения безопасности труда предполагает, что на предприятии должны быть четко распределены зоны ответственности между должностными лицами, при этом работники не должны исключаться из процессов реализации мероприятий СУОТ. Служба охраны труда не должна быть единственным подразделением, которое занимается вопросами безопасности работников во время трудовой деятельности. Ее основная задача – оказывать методическое сопровождение мероприятий в области охраны труда, которые будут осуществляться на

конкретных рабочих местах в организации. Руководство и работники также должны принимать обязательное участие в реализации цели и задач СУОТ.

Работодатель должен систематически проводить обучение сотрудников безопасным методам работы и принципам охраны труда, причем это обучение не должно быть формальным, «на бумаге», а должно соответствовать состоянию предприятия на данный момент времени. Обучение должно проводиться на всех уровнях, начиная с руководства предприятия. Для обеспечения грамотной реализации мероприятий СУОТ необходимо определить состав компетенций, которые позволят работникам не только качественно и безопасно выполнять работу, но и не допускать аварийных ситуаций, в которых могут пострадать как люди, так и имущество предприятия. В организации должна быть установлена эффективная система обмена информацией между руководителями различного уровня, службой охраны труда и работниками по вопросам СУОТ. Причем информация, полученная непосредственно от работников, может иметь гораздо большее значение, чем информация, спущенная «сверху». Именно работники на конкретных рабочих местах видят малейшие недостатки и в работе оборудования, и в оснащенности средствами индивидуальной защиты, и в эффективности средств коллективной защиты.

3. Разработка оперативных и стратегических планов в области охраны труда. Политика в области охраны труда не должна быть автономным документом. Поставленные в ней цель и задачи СУОТ должны найти продолжение в плановых документах. Мероприятия по охране труда, включаемые в планы по охране труда, должны быть согласованы также с результатами оценки рисков на предприятии. Рисковый подход к безопасности сейчас распространен во многих сферах хозяйственной деятельности. Оценка рисков позволяет выявить все возможные опасности и оценить возможный ущерб от реализации сценариев различных угроз. Зачастую такая предварительная оценка и разработка соответствующих мероприятий защиты от возможных угроз экономит предприятию значительные средства. В этом и проявляется системность данного подхода: каждый элемент связан с другим. Политика закрепляет цель предприятия в области охраны труда, служба охраны труда должна организовывать процесс выявления и устранения угроз, анализ рисков позволяет выявить реальные «слабые» места, планы позволяют наметить пути преодоления возникающих вызовов и защитить работников от возможных угроз.

Оценка рисков должна проводиться периодически, с учетом меняющихся нормативных актов федерального уровня, изменений в материалах, сырье, оборудовании, технологиях производства. Проводится она с обязательным учетом мнения работников или их представителей.

Еще одно направление планирования в области охраны труда – разработка планов по предупреждению аварийных ситуаций. На основе анализа рисков разрабатываются не только планы по предотвращению, но и планы ликвидации последствий возможных аварий. Дополнительно разрабатываются планы тренировочных мероприятий по предупреждению аварийных ситуаций.

Современные стандарты увязывают это направление планирования с формированием у работников необходимых компетенций, которые позволяют не только предотвращать аварийные ситуации, но и быть готовыми к чрезвычайным происшествиям, если предотвратить их не удалось, и к ликвидации их последствий.

Предприятию, внедряющему СУОТ, необходимо осуществлять планирование и в области закупок средств индивидуальной защиты.

4. Контроль и оценка достижения целей. Управление любыми процессами невозможно без контролирующих воздействий. Контроль и оценка достижения запланированных показателей позволят выявить проблемные места в планах, обеспечить дополнительными ресурсами мероприятия, которые по каким-то причинам не были реализованы, или скорректировать планы. СУОТ предполагает, что измерение результатов деятельности должно вестись на основе качественных и количественных показателей, причем эти показатели должны быть увязаны с выявленными в организации вредными и опасными производственными факторами и спецификой деятельности организации. Контроль должен также обеспечить обратную связь о реализации мероприятий в области охраны труда. Для получения более качественных показателей реализации планов должен проводиться и текущий мониторинг СУОТ, и более масштабные проверки, аудит состояния охраны труда предприятия. Особое значение здесь приобретает периодическая оценка системы управления охраной труда руководством предприятия, поскольку планирование СУОТ, определение основных мероприятий и корректировка принятых решений – задача именно управленцев.

Особое внимание необходимо уделять результатам расследований несчастных случаев, аварий и профессиональных заболеваний. Эти инциденты выявляют наиболее уязвимые места в системе управления охраной труда.

5. Постоянное совершенствование. На основе результатов контроля проводится корректировка планов в области СУОТ, при необходимости вносятся изменения в политику по охране труда. Совершенствование предполагает также постоянный мониторинг законодательных и нормативных актов федерального уровня и приведение локальных нормативных актов предприятия в области охраны труда в соответствие с этими изменениями.

Такой подход к разработке, внедрению и реализации СУОТ можно назвать проактивным. Если подводить итог вышесказанному, основная задача системы управления охраной труда – не ликвидировать последствия несчастных случаев, а не допускать их. При таком подходе мероприятия в области безопасности труда – ответственность не отдельного подразделения, а всех работников организации от высшего руководства до рядовых сотрудников.

Понятие «экономическая безопасность предприятия» является для нашей страны относительно новым. На государственном уровне определение экономической безопасности закреплено в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной Указом Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208. Под экономической безопасностью понимают «состояние защищенности национальной экономики

от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации» [10].

В настоящее время существует значительное количество определений экономической безопасности предприятия [см., например: 4; 7]. Однако в данной статье не стоит задача дать всеобъемлющее определение термина. Основываясь на официальном определении экономической безопасности государства в Стратегии, под экономической безопасностью в рамках данной статьи мы будем понимать состояние защищенности предприятия от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечивается экономическая стабильность, конкурентоспособность, условия для реализации стратегических планов организации. В научной литературе в качестве элементов экономической безопасности обычно выделяют финансовую безопасность, информационную безопасность, правовую безопасность, экологическую безопасность, производственно-техническую безопасность, кадровую безопасность и т.д. [см., например: 2; 6]. В рамках данной статьи нас будет интересовать прежде всего кадровая безопасность.

Термин «безопасность» применительно к любой сфере хозяйственной деятельности неизбежно предполагает наличие угроз. Указание на существование внешних и внутренних угроз присутствует в официальном определении термина «экономическая безопасность». По статистике фактически в любой сфере деятельности угрозы, исходящие от персонала, являются одними из наиболее часто проявляющихся, причем чаще всего такие угрозы бывают непреднамеренными. Неправильно подобранный, неквалифицированный персонал, ошибки в управлении персоналом и реализации кадровой политики способны влиять и на другие элементы экономической безопасности предприятия: финансовую, информационную, производственно-техническую. При рассмотрении кадровой безопасности исследователи обычно основываются на различных показателях (текучесть кадров, уровень образования сотрудников, затраты на выплату заработной платы, профессиональные заболевания и т.п.) [см., например 1]. При этом влияние системы управления охраной труда на кадровую безопасность в частности и экономическую безопасность предприятия в целом не рассматривается. Однако на современном этапе развития общества условия труда работников рассматриваются в числе факторов повышения привлекательности рабочего места. Предприятию необходимо выполнять поставленные цели, получать прибыль, сделать это можно только через привлечение квалифицированных сотрудников, поэтому в условиях нехватки специалистов на рынке труда возникает конкуренция между предприятиями. Наиболее качественные кадры способна привлечь только та организация, которая создаст наиболее привлекательные рабочие места. Поэтому вопросы охраны труда, улучшения условий труда работников включают не только в локальные нормативно-правовые акты (коллективный договор и т.п.), но и делают составной частью кадровой политики организации.

По данным Росстата расходы на охрану труда (средства индивидуальной защиты и компенсации за условия труда) растут: в 2023 году более 363 млрд руб., в 2024 году – более 424 млрд руб., в 2025 году – более 471 млрд руб. [9]. Это одновременно и положительная, и отрицательная тенденция. С одной стороны, это говорит о том, что предприятия предпочитают вкладывать средства в охрану труда работников, с другой – о том, что расходы предприятия растут, что может отрицательно влиять на финансовое положение организации. По данным исследования, проведенного порталом «Деловой», большинство организаций оставляет мероприятия СУОТ только на бумаге (53% против 47%) [8]. Однако по данным Балтийского института профессионального образования игнорирование требований охраны труда (в том числе вступающих в силу в 2026 году) может привести к серьезным штрафам для компаний за каждое нарушение [5]. Реактивный подход к охране труда может обернуться серьезной угрозой экономической безопасности предприятия: штрафы, выплаты компенсаций пострадавшим, восстановление поврежденного при авариях имущества может пошатнуть положение организации на рынке труда, помешать ее устойчивому развитию.

Внедрение системы управления охраной труда позволит укрепить экономическую безопасность предприятия за счет снижения количества штрафов и расходов на выплаты компенсаций пострадавшим, уменьшения количества судебных исков со стороны пострадавших работников. Предупреждение несчастных случаев и профессиональных заболеваний, сокращение их количества позволит сохранить еще один ценный ресурс предприятия – кадровый состав, что неизбежно приведет к увеличению производительности труда. Поскольку условия труда – один из факторов привлекательности рабочего места, их улучшение поможет, с одной стороны, снизить текучесть кадров, с другой – привлечь в организацию квалифицированных специалистов, необходимых в организации. Соблюдение требований охраны труда и постоянное улучшение условий труда способны повысить мотивированность и лояльность персонала к организации, что позволит снизить количество угроз, исходящих от сотрудников (снизит риск неквалифицированных действий, разглашения конфиденциальной информации и т.д.). Внедрение СУОТ окажет положительное влияние и на восприятие организации деловыми партнерами, инвесторами, общественностью.

Влияние охраны труда на экономическую безопасность организации необходимо изучать более детально, основываясь в том числе и на статистических показателях, и на изучении положительного опыта отдельных организаций. Включение системы управления охраной труда в систему управления экономической безопасностью будет способствовать стабильному развитию отдельных предприятий и государства в целом.

Список использованных источников

1. Ахметянова А.А. Анализ и оценка кадровой составляющей экономической безопасности предприятия / А.А. Ахметянова //Вестник Науки. 2022. №3 (48). Т.4. С. 63-69.

2. Горина М.С. Оценка рисков и угроз экономической безопасности предприятия / М.С. Горина // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3 (53). С. 113-119.
3. ГОСТ 12.0.230-2007 Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования (утв. Приказом Ростехрегулирования от 10.07.2007 № 169-СТ. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=9&documentId=432642&cwi=525#h19 (дата обращения 12.05.2026).
4. Зуфарова С.Э. Понятие и сущность экономической безопасности организаций/ С.Э. Зуфарова. // Экономика и социум. 2023. № 3 (106)-1. С. 331-335.
5. Изменения в охране труда с 1 марта 2026 года: чек-лист для работодателя. [Электронный ресурс]. URL:https://www.gosnadzor.ru/news/67/21898. (дата обращения 12.05.2026).
6. Котенев А.Д., Хатагова С.В., Сажнева С.В. Теоретико-методические аспекты обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта / А.Д. Котенев, С.В. Хатагова, С.В. Сажнева // KANT. 2026. № 1 (58). С. 249-253
7. Осипенко И.М. Экономическая безопасность предприятия. Основные аспекты и цели / И.М. Осипенко // Молодой ученый. 2024. № 25 (524). С. 329-332.
8. Привалихин И. Охрана труда и производственная безопасность в России: как отрасль выглядит в цифрах в 2025 году. [Электронный ресурс]. URL: https://partner-ot.ru/news/ot-i-pb-v-rossii-v-2025-godu. (дата обращения 12.05.2026)
9. Состояние условий труда работников организаций Российской Федерации по отдельным видам экономической деятельности. Вып. 2023, 2024, 2025. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/11110/document/13264. (дата обращения 12.05.2026).
10. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» URL: https://base.garant.ru/71672608 (дата обращения 12.05.2026).

Occupational health and safety management system and its impact on the economic security of the organization

E.E. Nikitina, Tver State University, Tver, Russia

This article examines the relationship between occupational health and safety management and an enterprise's economic security. It explains the concept of an occupational health and safety management system and highlights its key elements. Attention is paid to threats to economic security, particularly the human factor. It concludes that occupational health and safety management, as a factor in workplace attractiveness for qualified employees, can help mitigate internal threats to an enterprise's economic security.
Keywords: *economic security, labor protection, labor protection management system, threats to economic security, human factor.*

Об авторе:
НИКИТИНА Елена Эдуардовна – старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: Nikitina.EE@tversu.ru

About the Author:
NIKITINA Elena Eduardovna – Senior Lecturer at the Department of Accounting, Tver State University, Tver, Russia.E-mail: Nikitina.EE@tversu.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 334

Риски централизации бухгалтерского учета в государственном секторе экономики

Н.В. Новикова, Т.М. Козлова, Е.В. Козырева,
Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье авторы отмечают, что усиление цифровизации национальных экономик стран мира, рост глобальных вызовов активизируют интенсификацию процессов централизации бухгалтерского учета госсектора на всех уровнях как инструмента экономии бюджетных средств. Централизация учета госсектора в России начинает повсеместно осуществляться на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, демонстрируя общественные, экономические и социальные эффекты, сопровождаемые как положительными, так и негативными моментами. Авторы, используя субъектный и ресурсный подходы, обозначили внутренние риски централизации учета на региональном уровне, сдерживающие полномасштабные процессы ее реализации как эффективного инструмента экономии бюджетных средств в отдельных регионах нашей страны. В ходе исследования на примере Тверской области отмечена уникальность региональных процессов централизации учета госсектора экономики, определяемая уровнями их ресурсобеспеченности и цифровой трансформации. Авторами представлены многоуровневые пути решения ряда обозначенных проблем.

Ключевые слова: *цифровизация, централизация учета, искусственный интеллект, ресурсный подход, субъектный подход, риски, информационные риски, кибербезопасность.*

Централизация бухгалтерского учёта в государственном секторе экономики выступает мировым трендом последних лет, направленным на повышение прозрачности и эффективности управления бюджетными средствами в условиях усиления цифровизации, технологического суверенитета стран и роста краткосрочных и долгосрочных глобальных вызовов.

Именно риски внешнего и внутреннего характера оказывают значительное влияние на эффективность применяемых управленческих инструментов экономии всех видов ресурсов. При исследовании рисков централизации бухгалтерского учета государственного сектора экономики важно применять многоуровневый, ресурсный и субъектный подходы.

При уровневом подходе следует учесть глобальные, национальные и локальные риски. При этом следует обращать внимание, что на национальном уровне, применяя пространственный подход, выделяются риски федерального, регионального и муниципального уровня.

Для исследования рисков централизации учета госсектора на федеральном, региональном и муниципальном уровнях применимы приемы субъектного и ресурсного подхода в методологии. В качестве субъектов выделим ведомство, инициирующего процессы централизации на соответствующем уровне финансирования, как правило, это Министерство финансов, на уровне регионов одноименные названия ведомств и на

© Новикова Н.В., Козлова Т.М., Козырева Е.В., 2026

муниципальном уровне могут быть департаменты и иные структурные подразделения.

Централизация бухгалтерского учёта в государственном секторе к 2026 г. стала доминирующей моделью организации учётных процессов в РФ, обеспечивающей высокий уровень прозрачности и эффективности управления бюджетными средствами. Достигнутые результаты на разных уровнях демонстрируют масштабное внедрение централизованных моделей и диктует необходимость анализа их долгосрочной эффективности для применения как действенного механизма экономии всех видов ресурсов и снижения рисков.

В 2026 г. завершается переход на централизованную модель учёта в субъектах РФ, что обеспечит полную интеграцию централизованных систем учёта с национальной цифровой платформой управления общественными финансами, внедрение технологий искусственного интеллекта для автоматизации учётных операций и ужесточит требования к финансовой дисциплине в условиях новой экономической реальности и роста уровня кибербезопасности страны.

Представители исполнительных органов власти в лице Министерства финансов РФ констатируют, что централизация бухгалтерского учета позволила создать единую экосистему учетного процесса с высоким уровнем защиты данных, а контрольно-надзорных органов отмечают снижение числа финансовых нарушений в организациях с централизованным учётом. IT-специалисты указывают на эффективность интеграции централизованных систем с блокчейн-платформами для контроля транзакций. Руководители учреждений наблюдают значительное снижение административной нагрузки и вместе с тем определяют целесообразность в постоянном повышении цифровой грамотности управленческого персонала.

Централизация бухгалтерского учёта к 2026 г. эволюционировала от простого объединения учётных функций к созданию комплексных цифровых платформ, интегрированных с системами госзакупок, казначейского сопровождения и налогового учёта.

Выделим отдельные преимущества централизации учета госсектора на федеральном уровне для государства в лице ведомства, инициирующего данные процессы и подтверждающие его интенсификацию для целей устойчивого развития национальной экономики.

Во-первых–это экономическая эффективность, подтвержденная экономией всех видов ресурсов: снижением затрат на содержание бухгалтерских служб на 35–45%, экономии на программном обеспечении за счёт заключения единых государственных контрактов, оптимизации штатной численности бухгалтеров на 40–50% при одновременном повышении квалификации оставшихся специалистов.

Во-вторых, повышается качество бухгалтерского учёта и отчётности за счет применения единых цифровых стандартов во всех подведомственных организациях, снижается количество ошибок до 0,5–1% на основе применения ИИ-алгоритмов проверки, а также появляются возможности привлечения более

профессиональных специалистов по анализу больших данных в специально созданные централизованные структуры.

В-третьих, усиливается контроль и прозрачность за финансово-хозяйственной деятельностью подведомственных учреждений, что обусловлено непрерывным мониторингом финансовых потоков в режиме реального времени, автоматическим выявлением бухгалтерских ошибок и потенциальных финансовых, налоговых нарушений, повышением доверия со стороны оценки международных рейтинговых агентств.

В-четвертых, стандартизация и автоматизация процессов централизации учета обеспечивается полной интеграцией с национальной системой электронного документооборота, автоматизации 90% рутинных учетных операций, формированием бухгалтерской отчётности в режиме реального времени с возможностью прогнозирования финансовых показателей деятельности всех подведомственных учреждений.

В–пятых, оптимизируются управленческие процессы, проявленная гибкость в принятии управленческих решений ускоряет эффективность, целесообразность ряда финансово-хозяйственных операций в условиях неопределенностей. Происходит мгновенное формирование консолидированной бухгалтерской отчётности по подведомственным учреждениям, что улучшает взаимодействие и координация между ними.

Особо хотелось бы остановиться на определенных преимуществах реализации инновационных возможностей для развития национальных экосистем на уровне подведомственных учреждений. Технологии искусственного интеллекта используются для прогнозирования кассовых разрывов, применение технологии блокчейн позволяет подтвердить подлинность первичных учетных документов, внедряется предиктивная аналитика для оптимизации бюджетных расходов.

В то же время централизация бухгалтерского учета госсектора имеет и ряд недостатков.

Исходя из этого, мы выделим общие риски для регионов в лице субъекта РФ, а не конкретных бюджетных учреждений, которые оставляют за собой ряд функций ведения бухгалтерского учета. У каждого региона могут быть специфические риски, определяемые возможностями и потенциалом его экономического и технологического развития и это его уникальность экосистемы, формирующая региональную идентичность.

Отметим, что поведение экономических субъектов и порядок принятия управленческих решений в новых реалиях реализуется в условиях неопределенностей, подвергается глобальному риску и должно быть сопряженно с их ответственностью значимой для развития экосистемы [1].

Следует признать тот факт, что не все субъекты РФ используют централизацию бухгалтерского учета госсектора экономики как инструмента экономии региональных и муниципальных средств. Существует ряд факторов, сдерживающих данные процессы в отдельных регионах нашей страны.

Тверская область представляет собой классический пример реализации двухуровневой системы централизации, построенной на принципах инсорсинга и охватывающей как региональный, так и муниципальный уровни. В 2021 году было утверждено распоряжение Правительства Тверской области «О централизации полномочий исполнительных органов государственной власти Тверской области и государственных учреждений Тверской области в части бухгалтерского (бюджетного) учета» № 1135-рп, от 22.11.2021 г., которое определило основные параметры реформы: уполномоченным органом выступило Министерство финансов Тверской области, а непосредственным оператором услуг – подведомственное ему государственное казенное учреждение ГКУ «Межведомственный центр учета» (ГКУ «МЦУ»). Кроме того, были определены конкретные сроки передачи полномочий на 2021–2022 годы и списки ведомств и учреждений, переходящих на централизованное обслуживание. Работа ведется с использованием государственной информационной системы управления финансами (ГИС ГМФ), что обеспечивает единые стандарты и прозрачность [2].

На региональном уровне Министерство финансов Тверской области через ГКУ «МЦУ» приняло на себя основные функции по расчету заработной платы, ведению бухгалтерского и бюджетного учета, а также составлению финансовой (бухгалтерской) отчетности для региональных ведомств и казенных учреждений. Такое внедрение аналитической платформы усилило эффективность применяемых управленческих решений, что позволяет в режиме реального времени отслеживать финансовые показатели более 200 учреждений и контролировать использование бюджетных средств.

На муниципальном уровне, в рамках этой модели, органы местного самоуправления создают муниципальные казенные учреждения – централизованные бухгалтерии (МКУ ЦБ) [5], которые аккумулируют учетные функции для сети подведомственных учреждений социальной сферы, таких как школы, детские сады и библиотеки. Основными преимуществами данной модели является достижение стандартизации бухгалтерского учета на уровне отдельного муниципального образования и экономия ресурсов за счет ликвидации дублирующих штатных единиц, что способствует высвобождению средств для профессионального обучения персонала.

Однако региональная модель централизации бухгалтерского учета госсектора в Тверской области сталкивается с типичными региональными и муниципальными вызовами: острый дефицит профессиональных бухгалтерских кадров, необходимость инфраструктурного инвестирования в современные технологические решения для адаптации национальных и корпоративных учетных систем, приоритетность и значимость иных региональных проблем в условиях роста неопределенностей, усиления мер региональной кибербезопасности госструктур и другие.

Приведем пример по Тверской области, который является показательным для демонстрации существующих недостатков развития централизации учета госсектора экономики на региональном и муниципальном уровнях.

Авторы выделяют существующие недостатки для регионов как субъектов, инициирующих внедрения централизации как действенного механизма экономии всех видов ресурсов.

Во-первых, это высокие первоначальные инвестиционные затраты, связанные со значительными инвестициями в создание объектов цифровой инфраструктуры, а также затраты на внедрение ИТ-решений и профобучение персонала по работе с новыми технологиями. Эти возможности могут осуществить только те регионы, которые действительно владеют потенциалом для применения данного механизма управления и имеют достаточно финансовых возможностей для их реализации на муниципальном уровне.

Во-вторых, возникают определенные организационные сложности, связанные с необходимостью перестройки корпоративной культуры, риском цифровой адаптации персонала учреждений в отдалённых регионах нашей страны, испытывающих кадровый голод.

В-третьих, присутствуют проблемы оперативного реагирования на сложившиеся ситуации, что связано с неустойчивостью и нестабильной работы интернет-соединения, и соответственно, созданных в регионах цифровых платформ. Поскольку сегодня кибербезопасность является национальной стратегией развития страны, то соответственно следует учесть и риски информационной безопасности в отдаленных регионах. Применение централизованных систем бухгалтерского учета вызывает рост кибератак, что требует постоянного обновления учетных систем их защиты с тем, чтобы снизить риски утечек больших массивов бухгалтерских данных. Такие выводы мы делаем, основываясь на данных по совершенным кибермошенническим действиям по странам мира. В 2024 г. Россия вошла в топ-10 стран, пострадавших от хакеров и заняла 8 место [3].

В-четвертых, имеет место быть несколько ограниченная гибкость, что связано с наличием сложностей внесения изменений в стандартизированные процессы, риском чрезмерной формализации учёта, недостаточным учётом специфики узкоспециализированных учреждений, функционирующих в разных отраслях экономики.

В-пятых, эксперты отмечают правовые и методические сложности централизации учета, что обосновываются отставанием нормативной базы от темпов технологического развития, необходимостью регулярного обновления ведомственных регламентов, проблемами признания цифровых международных стандартов по финансовой отчетности. В настоящее время в России активно разрабатываются федеральные стандарты бухгалтерского учета государственного сектора, и возможно, это усилит методологическую составляющую централизации и адаптации к международной стандартизации учета госсектора экономики. С 1 января 2026 г. введен новый федеральный стандарт бухгалтерского учета государственных финансов «Единый план счетов бухгалтерского учета государственных финансов», утвержденный Приказом Минфина России от 30 августа 2024 г. № 121н.

В-шестых, по-прежнему существует определенная зависимость от технологий: риски сбоев в работе ИИ-систем, необходимость постоянного технического обслуживания сложной инфраструктуры, высокая стоимость обновлений программного обеспечения.

Безусловно, сохраняются многоуровневые вызовы, связанные с правовыми, организационными, методологическими и экономическими аспектами внедрения централизации как эффективного управленческого инструмента в регионах нашей страны.

Следовательно, требуется развивать долгосрочные партнерские и кооперационные отношения на уровне регионов нашей страны. Это позволит решить ряд проблем в тех регионах нашей страны, которые испытывают повышенные риски обозначенных аспектов.

Для дальнейшего развития централизации учета госсектора экономики и его масштабирования в регионах нашей страны, и ранее в своих исследованиях мы рекомендовали применять многоуровневый подход и осуществлять перечисленные комплексные меры [5] .

Отметим, что на глобальном уровне нужна международная интеграция по гармонизации российских стандартов централизованного учёта с международными практиками, обеспечивающая совместимость систем для трансграничного обмена учетными данными – это имеет значение для привлечения инвесторов и иных контрагентов для развития национальных экономик стран мира.

На национальном уровне целесообразно обозначать меры федерального, регионального и местного пространственного развития, усиливающих процессы централизации и позволяющие избежать определенных рисков его реализации.

На федеральном уровне: развивать ИИ-решения, внедряя интеллектуальные системы анализа учетных данных, расширяя возможности предиктивной аналитики в целях бюджетного планирования; укреплять кибербезопасность, создавая многоуровневую систему защиты данных с применением квантового шифрования, проводя регулярные стресс-тесты оценки систем на устойчивость к кибератакам.

На региональном уровне: расширять общественный контроль, предоставляя гражданам доступ к консолидированной бюджетной отчётности через открытые цифровые платформы, внедряя инструменты общественного аудита; обеспечивать непрерывное обучение персонала, разрабатывая образовательные программы повышения квалификации по цифровым компетенциям, создавая систему сертификации профессионалов по работе с централизованными учётными системами; повышать гибкость процессов, внедряя модульные решения, позволяющие адаптировать централизованные учетные процессы к специфике отдельных учреждений без нарушения общих стандартов экономического субъекта; организовать мониторинг и адаптацию, создавая систему постоянного мониторинга эффективности централизованного учёта, внедряя механизмы быстрой корректировки учетных процессов на

основе обратной связи внешних и внутренних пользователей; совершенствовать нормативную базу, актуализируя действующее законодательство с учётом новых технологических возможностей, закрепляя нормативно-правовые основы использования ИИ и блокчейн; обеспечить резервирование и отказоустойчивость на основе создания распределённых резервных центров обработки данных, гарантирующих бесперебойность учётных процессов при любых сценариях развития событий.

При формировании комплекса мероприятий межрегиональный уровень также заслуживает внимание. Следует оказывать региональную поддержку, обеспечивая техническую и методическую помощь регионам с низким уровнем цифровой зрелости, создавая региональные центры компетенций по централизованному учёту.

Реализация этих рекомендаций, на наш взгляд, позволит закрепить достигнутые успехи централизации бухгалтерского учёта в госсекторе и создать устойчивую, гибкую и безопасную систему управления бюджетными средствами, отвечающую вызовам будущего мирового развития.

Ранее в своих исследованиях авторы отмечали, что оптимизация расходов бюджетной сферы потребует создания более укрупненных организационных форм централизованных бухгалтерий. Укрупненные организационные формы централизованных бухгалтерий должны обслуживать организации бюджетной сферы разного уровня финансирования и подчиненности, то есть и муниципальные, и федеральные, и региональные одновременно [6].

Становится очевидным, что совершенствование правовых, организационных, методологических и экономических основ внедрения централизации учета госсектора на разных уровнях будет способствовать росту эффективности внедряемого управленческого инструмента для всех регионах нашей страны и безусловно, даст синэргетический эффект для устойчивого развития национальной экономической системы в условиях сегодняшнего дня с учетом вызовов и неопределенностей.

Учитывая данные прогнозы и масштабность реализации централизации бухгалтерского учета госсектора экономики в России, ее регионах и муниципалитетах наблюдается обоснованный рост затрат на обеспечение кибербезопасности, а значит облачные технологии позволят реализовать нашей стране стратегию наращивания инновационного, технологического развития и при этом усилить российское влияние на глобальные мировые процессы, способствующие устойчивости развития мира во всем мире.

Список использованных источников

1. Новикова Н.В., Т.М. Козлова Факторы трансформации российской экономической модели национальной идентичности В Сборнике; Факторы развития экономики России. Сборник трудов Международной научно-практической конференции. Тверь, 202. 3с. 150-156. (Электронный доступ) URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=54495797&pff=1 (дата обращения: 10.03.2026 г.).

2. Распоряжение Правительства Тверской области «О централизации полномочий исполнительных органов государственной власти Тверской области и государственных учреждений Тверской области в части бухгалтерского (бюджетного) учета» № 1135-рп, от 22.11.2021 г.,Электронный доступ) URL: https://www.tverfin.ru/b5/o-ministerstve/podvedomstvennye-uchrezhdeniya-/npa/1135-рп.pdf (дата обращения 13.02.2026).

3. В 2024 году Россия вошла в топ-10 стран, пострадавших от хакеров. Режим доступа URL: https://www.gazeta.ru/tech/news/2025/01/28/24941846.shtml (дата обращения: 10.01.2025 г.).

4. Приказ Минфина России от 30.08.2024 № 121н «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов «Единый план счетов бухгалтерского учета государственных финансов» // МинФин России, 11.12.2024 г., (Электронный доступ) URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=310355-prikaz_minfina_rossii_ot_30.08.2024__121n_ob_utverzhdenii_federalnogo_standarta_bukhgalterskogo_ucheta_gosudarstvennykh_finansov_edinyi_plan_schetov_bukhgalterskogo_ucheta_gosudarstvennykh_finansov (дата обращения 11.02.2026).

5. Новикова Н.В., Т.М. Козлова Централизация бухгалтерского учета в госсекторе экономики: модели и их применение. В Сборнике; Факторы развития экономики России. Сборник трудов Международной научно-практической конференции. Тверь, 202. 3с. 157-162. (Электронный доступ) URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=54495798&pff=1 (дата обращения: 10.03.2026 г.).

6. Козырева Е. В., Новикова Н.В. Возможности и перспективы централизации бухгалтерий в бюджетной сфере. В сборнике: Проблемы реформирования бухгалтерского учета и налогообложения в современной экономике: материалы Всероссийской научно-практической конференции и материалы студенческой конференции в рамках Всероссийского конгресса, Тверь, 23 ноября 2016 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2017. – С. 9-12. – EDN YQSCEF. (дата обращения: 12.02.2026).

Risks of centralization of accounting in the public sector of the economy

N.V. Novikova, T.M. Kozlova, E.V. Kozyreva,
Tver State University, Tver, Russia

In the article, the authors note that the increasing digitalization of national economies around the world and the growing global challenges are intensifying the processes of centralizing public sector accounting at all levels as a tool for saving budget funds. The centralization of public sector accounting in Russia is becoming widespread at the federal, regional, and municipal levels, demonstrating both positive and negative social, economic, and financial effects. Using the subject and resource approaches, the authors identified the internal risks of accounting centralization at the regional level, which hinder the full-scale implementation of this process as an effective tool for saving budget funds in certain regions of our country. The study, based on the example of the Tver Region, highlights the uniqueness of regional processes of accounting centralization in the public sector of the economy, which is determined by the levels of resource availability and digital transformation. The authors present multi-level solutions to a number of identified problems.

Keywords: *digitalization, accounting centralization, artificial intelligence, resource approach, subject approach, risks, information risks, cybersecurity.*

Об авторах:

НОВИКОВА Наталья Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: Novikova.NV@tversu.ru

КОЗЛОВА Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: Kozlova.TM@tversu.ru

КОЗЫРЕВА Елена Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры гражданского права Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: 21october21@gmail.com

About the Authors:

NOVIKOVA Natalia Vladimirovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: Novikova.NV@tversu.ru

KOZLOVA Tatyana Mikhailovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Accounting, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: Kozlova.TM@tversu.ru

KOZYREVA Elena Vladimirovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Civil Law, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: 21october21@gmail.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 334

Факторы, стимулирующие расширение БРИКС

Н.В. Новикова, Е.В. Козырева, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье авторы определяют и анализируют факторы, стимулирующие расширение интеграционных процессов на примере БРИКС. Новизна исследования заключается в том, что факторы рассматриваются с позиции нооинтеграции как новой парадигмы мирового устройства, которая формирует нооценности информационного общества. В завершении авторы определяет основные векторы стратегического партнерства стран в рамках развития нооинтеграции, особо выделяя, влияние группы геостратегических факторов на устойчивость экономического развития стран и мировой экономики.

Ключевые слова: *многополярность, однополярность, регионализация, нооинтеграция, новая парадигма развития, ЦУР, БРИКС, киберпреступность, кибербезопасность, национальные правительства, траектория развития, искусственный интеллект.*

В условиях трансформации мировой экономики и усиления влияния регионализации правительства стран формируют траекторию своего национального развития, выбирая между однополярностью и многополярностью как концепции нового мироустройства.

Создавая ноопространство на основе формирования нооценностей, нооинтеграция способствует преодолению ряда противоречий глобализации, решая не только региональные, но и глобальные проблемы, применяя управленческие неэкономические нооподходы на основе гуманизма и солидаризма, необходимые для сохранения цивилизации и национальной идентичности стран мира [1]. Таким образом, пересматриваются подходы к однополярности как безальтернативной концепции гегемонии и доминирования в мире.

По мнению ряда зарубежных исследователей, например, Чжао Хуашэн профессора Института международных исследований при Фуданьском университете, старшего научного сотрудника Пекинского клуба по международному диалогу «стремление к многополярности с самого начала представляло собой противодействие гегемонии и желанию утвердить принципы демократии в международных отношениях. Многополярность отрицает гегемонию, предоставляет иным державам или группам стран равные возможности на международной арене и повышает международный статус других государств. В этом отношении она отвечает критерию справедливости многополярного мира [2].

Таким образом, в мировой практике многополярность является наиболее выгодным мироустройством для глобального большинства стран, поскольку основывается на сохранении национальных интересов каждого государства и их идентичности, суверенности.

Очевидно, что военный переворот в Венесуэле продемонстрировал всему миру необходимость укрепления антитеррористических мер на

© Новикова Н.В., Козырева Е.В., 2026

латиноамериканском континенте и привлек внимание национальных правительств стран к необходимости обеспечения региональной безопасности, а значит к объединению и интеграции. Рост геополитической напряженности как долгосрочный глобальный вызов, заявленный международными и российскими экспертами подтверждают современные факты действительности в разных регионах и частях мира. Борьба за доступ к ресурсам в мировой экономике будет усиливаться и сопровождаться недобросовестными методами ведения глобальной конкурентной борьбы между различными экономическими субъектами: между ТНК, интеграционными группировками и странами. Такие методы неоколониальной экспансии не только не укрепляют международные связи между ними, а порождают вооруженные конфликты, которые плавно переходят на региональный и глобальный уровни.

В связи с этим, важно своевременно выявлять стимулирующие факторы географической диверсификации интеграционных процессов. Особо это отмечается в рамках расширения БРИКС, эффективность деятельности которой и рост влияния в мировом сообществе усиливает ценность и полезность концепции многополярности мирового устройства.

Нооинтеграция, базирующаяся на принципах солидаризма, справедливости и гуманизма может сыграть важное и доминирующее значение в обеспечении глобального партнерства стран. Ведь новая архитектура мировой экономики, по-видимому, будет обрисовываться эффективно на региональных площадках функционирующего ноопространства, где происходит становление и развитие ноономики под влиянием различных факторов, сдерживающих и замедляющих интеграционные процессы [3].

Если использовать факторный методологический подход к классической интеграции, то и стимулирующие факторы расширения БРИКС, на наш взгляд, можно классифицировать на две группы: общие и геостратегические. Среди общих факторов расширения БРИКС выделили:

– трансформацию подходов к новому ценностному мироустройству, что определяется новой парадигмой экономического развития, где трудовые ресурсы выступают главным потенциалом лидерства страны;

– необходимость достижения целей устойчивого развития (далее-ЦУР);

– бурное, ускоряющее и чрезмерно неравномерное развитие технологий искусственного интеллекта в определенных стратегически важных и приоритетных отраслях национального предпочтения.

При таком подходе, следует исходить из конкретизации значимых факторов не классической, а нооинтеграции как новой парадигмы мирового устройства. В своих исследованиях ранее отмечали, что цифровизация и технологический суверенитет стран являются стимулирующими факторами нооинтеграции [2].

Президент Российской Федерации В.В. Путин отметил, что наряду с положительным искусственный интеллект опасен для человечества возможностью создания сверхлюдей, а поэтому человечеству следует «канонизировать процесс развития ИИ» [4]. Он сформулировал правила нового

мирового устройства: большая открытость, ведущая к общей неопределенности; динамичность перемен; демократичность в смысле расширения числа игроков; цивилизационное разнообразие; договороспособность для поиска решений; усложнение достижения прочного баланса сил мира [5].

Таким образом, достичь прочного баланса сил в мире – это цель для стран, объединенных общими ценностными ориентирами. И этого достичь возможно в рамках расширения БРИКС. Безусловно, что трудовые ресурсы являются стратегическим ресурсом страны и технологии искусственного интеллекта могут улучшить качественные характеристики человеческого капитала, а значит и совокупный потенциал развития стран. Ситуация усугубляется тем, что новейшие достижения науки и техники начинают использоваться не только в мирных, но и в экстремистских целях отдельными странами мира. Следует учитывать тот факт, что именно технологии обеспечивают лидерство страны в мировой экономике, и те из них, которые испытывают цифровой разрыв, будут заинтересованы в стратегическом партнерстве с более успешными субъектами мировой экономики, обладающими значительным потенциалом научно-технологического развития и ценностные ориентиры которых устремлены на сохранение человеческой цивилизации.

В условиях сегодняшних реалий отметим, что глобальное информационное пространство облегчило контроль за передвижением капиталов. В связи с этим, финансовая киберпреступность не имеет национальных границ и на этом фоне, несомненно, происходит усиление криминализации мировой экономики. По мнению отдельных исследователей, произошло внедрение новых информационных технологий в отдаленные точки планеты, упростился обмен информацией мира [3] и это способствовало экспансии западных ценностей, культуры и образа жизни. А размывание культурной специфики отдельных стран наносит ущерб религиозным устоям и национальным традициям, что недопустимо.

Поскольку развитая транспортная логистика является важным звеном обеспечения национальной конкурентоспособности, то не случайно вооруженные конфликты будут возникать на территориях близлежащих государств, имеющих альтернативные источники замены редкостных ресурсов. Поэтому национальным правительствам стран уже сейчас стоит оптимизировать вектор эффективного стратегического партнерства для освоения совместных программ финансирования для принятия ответных мер на внешние шоки экстремистского плана.

По мнению представителей российского научного экспертного сообщества Вольного экономического общества цели устойчивого развития (ЦУР) не будут достигнуты странами к 2030 г. Так, например, президент ВЭО Бодрунов С.Д. при обсуждении 20 января 2026 года ежегодной презентации доклада ООН «Мировое экономическое положение и перспективы», организованной Вольным экономическим обществом России и

Информационным Центром ООН в Москве обратил внимание всех присутствующих, что «мощность современных технологий достигла таких величин, что их неразумное использование может поставить под угрозу достижение целей устойчивого развития, а неравномерное распределение знаний и технологий между странами и внутри них – привести к созданию так называемых «цифровых концлагерей» и конфликтов» [6]. По сути, это будет сдерживать развитие нооинтеграции и это отдельная тема для исследований ученых.

ЦУР просто декларированы рядом государств, поскольку труднодостижимы в связи с отсутствием должного финансирования. А значит, могут быть реализованы только при финансовой поддержке других государств. Достижение ЦУР для отдельных неустойчивых экономик возможно, если участвовать в финансируемых программах международных институтов развития, региональных группировок или стратегических соглашений ряда национальных правительств отдельных стран. Стоит отметить, что есть ряд внешних факторов, которые сдерживают участие стран в международных инициативах, приоритеты будущего их развития отличаются и национальные интересы дружественного или недружественного характера могут преобладать.

Иначе говоря, финансирование региональных программ сотрудничества не всегда выгодно для национальной безопасности страны, а в некоторых случаях выступает и угрозой ее потери. И в этом плане безусловно, регионализация мировой экономики и совместное финансирование программ нооинтеграции является альтернативой решения ряда задач в отдельных частях мира. Во многих развивающихся странах реальные интеграционные процессы находятся в зачаточном состоянии – отсутствует взаимосвязь между предприятиями и национальными хозяйствами, не развита рыночная и финансовая инфраструктуры мира [3]. Именно эти регионы и будут подвержены усилению ряда глобальных проблем и порождать экстремистские настроения у населения африканских стран. Членство этих стран в БРИКС может способствовать решению ряда региональных проблем за счет участия на взаимовыгодных условиях в финансировании интеграционных программ развивающихся стран мира.

К геостратегической группе факторов нооинтеграции, стимулирующих расширение БРИКС можно отнести долгосрочные глобальные вызовы и среди них, прежде всего, вооруженные конфликты, обострение проблем ресурсообеспеченности и кибербезопасности стран.

Из перечисленных геостратегических факторов, на наш взгляд, именно обеспечение кибербезопасности требует значительных финансовых инвестиционных затрат, поскольку инфраструктура и профессиональные кадровые ресурсы, безусловно, сдерживают киберпреступную деятельность транснациональных групп, и соответственно, нестабильность и неустойчивость развития национальных экономических систем. В мире наблюдается тенденция роста дефицита бюджета стран, что безусловно, ведет к свертыванию реализации ряда национальных программ, в том числе и по достижению ЦУР.

Все это свидетельствует, о необходимости использования совместных интеграционных ресурсов для ответа на долгосрочные вызовы развития мира. Создание региональных объектов инфраструктуры, повышение квалификации специалистов и обмен лучшими практиками обеспечения кибербезопасности– альтернативный вариант решения назревших проблем для ряда стран, стремящихся к единому ценностному ориентиру развития цивилизации.

Всемирный индекс киберпреступности – WCI, оцениваемый по пяти основным категориям киберпреступлений, проливает свет на географическое местонахождение киберпреступников, совершающих преступления с финансовой мотивацией. Его результаты показывают, что несколько стран представляют собой наиболее значительную киберпреступную угрозу. WCI также предлагает ценные сведения о местном аспекте киберпреступности. Этот индекс создает основу для разработки теоретически обоснованной поведенческой модели, объясняющей, почему в одних странах совершается больше киберпреступлений, чем в других. Способствуя более глубокому пониманию киберпреступности как локализованного явления, WCI может помочь снять завесу анонимности, защищающую киберпреступников, и тем самым активизировать глобальные усилия по борьбе с этой эволюционирующей угрозой мира [7].

Поскольку геополитическая конфронтация усиливает противоречия между недружественными государствами, то интеграционные процессы могут способствовать решению ряда проблем на региональном уровне для государств, где уровень кибербезопасности намного выше мирового среднего значения, формируя баланс прочного мира. Чем больше стран примкнет к числу стран Глобального большинства в рамках расширения БРИКС, тем прочнее в массовом сознании экономических субъектов будет надежда, что мир не только стремится к целостности, но и укреплению международных связей на разных континентах. Именно поэтому важно, чтобы среди участников расширения БРИКС были страны с разных регионов мира. Формирование общего информационного мироустойчивого сознания для экономических субъектов является задачей будущей трансформации нооинтеграционных процессов БРИКС.

В своих исследованиях отмечали, что страны, осознавая свою значимую роль в развитии человечества, примкнут к странам БРИКС как международному институту развития, способного ответственно и устойчиво претворять в жизнь идеи глобального большинства представителей многополярного мира, сохраняя численность населения на основе внедрения искусственного интеллекта в социальные сферы, позволяющие развивать человеческий капитал и продлевать жизнедеятельность на планете [8].

От правильного выбора регионального стратегического партнерства будет определяться и эффективная модель экономического развития страны, позволяющая ей избежать экспансии, неоколонизма в будущем и цифрового разрыва как мирового тренда последствий усиленной цифровизации мирового пространства. В противном случае, неопределившиеся страны в концепции

мироустройства будут вынуждены в одностороннем порядке наращивать мобилизационный характер экономического развития, чтобы противостоять внешним глобальным геополитическим вызовам для сохранения национального суверенитета и целостности.

И в завершении, хотелось бы отметить о том, что в будущем устойчивость модели экономического развития стран зависит от выбора общей траектории глобального развития между концептуальными подходами однополярности и многополярности мироустройства. Национальные стратегии развития стран в условиях усиления проблемы ресурсообеспеченности, отсутствия альтернативных источников могут существенно меняться: от экспортнооориентированных до импортоориентированных, и соответственно, сокращаться степень их влияния, роль и место в новой мировой архитектуре. И главное, становится очевидным, что чем быстрее национальные правительства стран определят круг своего стратегического регионального партнерства, тем быстрее они будут вовлечены в процессы допуска к применению новейших технологий искусственного интеллекта по борьбе с киберпреступностью во благо сохранения человеческой цивилизации.

Список использованных источников

1. Новикова Н.В., Козырева Е.В., Козлова Т.М. Нооинтеграция: проблемы взаимодействия (на примере БРИКС). Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2025. № 2 (70). С. 140-147. (Электронный доступ) – Режим доступа: URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82544681 (дата обращения: 14.04. 2026 г.).
2. Чжао Хуашэн Биполярность, однополярность и многополярность в современном мире. (Электронный доступ) – Режим доступа: URL:https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/bipolyarnost-odnopolyarnost-i-mnogopolyarnost-v-sovremennom-mire/?ysclid=ml96q8kom3603225631 (дата обращения: 14.04.2026 г.).
3. Новикова Наталья Владимировна, Козырева Елена Владимировна, Козлова Татьяна Михайловна. Фактороориентированность в развитии нооинтеграции. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2026. № 1 (73). С. 175-184.(Электронный доступ) – Режим доступа: URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=89166572 (дата обращения: 14.04.2026 г.).
4. Путин сравнил ИИ с ядерным оружием, которое «может привести к полному, тотальному уничтожению человечества. (Электронный доступ) – Режим доступа: URL:https://www.cnews.ru/news/top/2024-02-09_putin_sravnil_ii_s_yadernym (дата обращения: 14.04.2026 г.).
5. Путин сформулировал шесть принципов нового миропорядка (Электронный доступ) URL: https://ria.ru/20251004/putin-2046286186.html?ysclid=ml96tevcze417736459 (дата обращения: 14.04.2026 г.).
6. Сайт Вольного экономического общества России, (Электронный доступ) – Режим доступа: URL https://veorus.ru/события/хроника-мероприятий/prezentatsiya-doklada-oon-mirovoe-ekonomicheskoe-polozhenie-i-perspektivy-2026-/ (дата обращения: 14.04.2026 г.).
7. Первая попытка создания Всемирного Индекса киберпреступности британскими учеными.(Электронный доступ) – Режим доступа: URL: https://vc.ru/id1407677/1133469-pervaya-popytka-sozdaniya-vsemirnogo-indeksa-kiberprestupnosti-britanskimi-uchenymi?ysclid=mlq6oa0kps376236612 (дата обращения: 14.04.2026 г.).
8. Новикова Н.В., Т.М. Козлова, Е.В.Козырева Искусственный интеллект: проблемы и перспективы на примере БРИКС. В Сборнике; Факторы развития экономики России. Сборник трудов Международной научно-практической конференции. Тверь, 2025.

(Электронный доступ) – Режим доступа: URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=85532905 (дата обращения: 14.04.2026 г.).

Factors that stimulate the expansion of BRICS

N.V. Novikova, E.V. Kozyreva, Tver State University, Tver, Russia

In the article, the authors identify and analyze the factors that stimulate the expansion of integration processes, using the BRICS countries as an example. The novelty of the study lies in the fact that the factors are examined from the perspective of noointegration as a new paradigm of the global order, which forms the noo-values of the information society. In conclusion, the authors identify the main vectors of strategic partnership between countries in the development of noointegration, highlighting the impact of a group of geostrategic factors on the sustainability of economic development in countries and the global economy.

Keywords: *multipolarity, unipolarity, regionalization, noointegration, new development paradigm, SDGs, BRICS, cybercrime, cybersecurity, national governments, development trajectory, national governments. artificial intelligence.*

Об авторах:

НОВИКОВА Наталья Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: Novikova.NV@tversu.ru

КОЗЫРЕВА Елена Владимировна – кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского права Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: 21october21@gmail.com

About the Authors:

NOVIKOVA Natalia Vladimirovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: Novikova.NV@tversu.ru

KOZYREVA Elena Vladimirovna– Candidate of Legal Sciences, Associate Professor at the Department of Civil Law, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: 21october21@gmail.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 336.71:004.94

Формирование цифрового механизма верификации ESG-инвестиций для стабилизации финансового сектора РФ

А.П. Новицкий, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В условиях геополитических вызовов и санкционного давления российский финансовый сектор нуждается в диверсификации источников финансирования, где ESG-инвестиции играют ключевую роль в привлечении внутренних "длинных" денег для модернизации инфраструктуры. В статье предлагается формирование цифрового механизма верификации ESG-инвестиций на основе интеграции IoT, блокчейн и искусственного интеллекта, что позволяет преодолеть проблемы высокой стоимости и длительности ручной проверки проектов. На основе теории внешних эффектов (экстерналий) А. Пигу и Р. Коуза обосновывается возможность точного измерения экстерналий через цифровизацию. Методология опирается на анализ данных из систем раскрытия информации (e-disclosure.ru) и "сквозной мониторинг" с использованием смарт-контрактов. Статистический анализ демонстрирует рост рынка ESG-облигаций и кредитования в РФ (объем облигаций в 2025 г. – 157,85 млрд руб., портфель ESG-кредитов – 8 трлн руб.). Научная новизна заключается в алгоритме дистанционного мониторинга с интеграцией цифровых паспортов объектов. В заключение подчеркивается стабилизационный эффект механизма, снижающий риски "пузырей" и оптимизирующий налоговые льготы.

Ключевые слова: *ESG-инвестиции, цифровая верификация, экстерналии, блокчейн, устойчивые финансы.*

В условиях нарастающей геополитической нестабильности и сохранения санкционных ограничений, блокирующих доступ к традиционным западным рынкам капитала, стратегическим приоритетом обеспечения устойчивости финансового сектора РФ выступает формирование внутренних механизмов долгосрочного фондирования. В данной связи ESG-инвестиции, включающие инструменты "зеленого" и адаптационного финансирования, рассматриваются не только как средство модернизации инфраструктуры, но и как фундамент для реализации национальных целей развития. Согласно данным Банка России, несмотря на положительную динамику рынка устойчивых финансов, его масштабирование сдерживается значительными информационными асимметриями и высокими трансакционными издержками верификации [5].

Критическим барьером выступает высокая стоимость и длительность процедур ручного комплаенса: в текущей практике аудиторы вынуждены опираться преимущественно на дискретную отчетность эмитентов, что экспоненциально повышает риски «гринвошинга» (greenwashing). По оценкам рейтингового агентства «Эксперт РА», средняя стоимость верификации одного инвестиционного проекта может достигать 5–10 млн руб. при длительности процесса до 6 месяцев, что дестимулирует частных инвесторов и снижает общую ликвидность сегмента [10]. По нашему убеждению, внедрение сквозного цифрового механизма на базе технологий IoT, блокчейн и искусственного интеллекта способно сократить указанные издержки на 50–

© Новицкий А.П., 2026

70%. Это обеспечит приток «длинных» денег от системно значимых институциональных инвесторов (ПФР, коммерческие банки), стабилизируя финансовый сектор за счет минимизации зависимости от внешней конъюнктуры.

Теоретический базис предлагаемого механизма опирается на классическую концепцию внешних эффектов (экстерналий), разработанную А. Пигу и Р. Коузом. Цифровизация верификационных процессов позволяет операционализировать теоретические допущения классиков, преодолевая исторические ограничения методов оценки. Артур Пигу в фундаментальном труде «The Economics of Welfare» (1920) определил экстерналии как дивергенцию между частными и социальными издержками, предложив механизм их интернализации через корректирующие налоги. В контексте современной ESG-повестки «налог Пигу» может быть трансформирован в систему дифференцированных налоговых преференций для проектов с верифицируемой экологической эффективностью. Признанная А. Пигу имплицитная неточность измерения экстерналий, обусловленная отсутствием верифицируемых данных [3, с. 192], в современных условиях преодолевается посредством внедрения технологий интернета вещей (IoT). Дистанционный мониторинг в режиме реального времени позволяет конвертировать качественные характеристики устойчивого развития в точные квантифицируемые показатели, пригодные для финансового и налогового анализа.

Альтернативный взгляд на проблему экстерналий представлен в работах Рональда Коуза. В статье "The Problem of Social Cost" (1960) автор критикует жесткий пигувианский подход, аргументируя, что при четкой спецификации прав собственности и минимизации трансакционных издержек рыночные агенты способны самостоятельно интернализовать внешние эффекты через механизм переговоров. Р. Коуз постулировал: "Если трансакционные издержки низки, стороны придут к эффективному результату путем переговоров независимо от первоначального распределения прав" [2, p. 15]. По нашему убеждению, технология блокчейн выступает технологическим решением "проблемы Коуза" в современной экономике: создание децентрализованных реестров для фиксации экологических и социальных метрик радикально снижает издержки на поиск информации и мониторинг исполнения обязательств, исключая необходимость в дорогостоящих посредниках. Синтез данных теорий позволяет утверждать, что цифровизация формирует гибридную модель верификации, сочетающую пигувианские стимулы (налоговое регулирование) с коузианской эффективностью (рыночный обмен верифицированными правами).

Методологический аппарат исследования базируется на принципах информационной транспарентности, где ключевым аналитическим инструментарием выступает потоковый анализ данных из систем раскрытия информации (в частности, e-disclosure.ru). Автором предлагается концепция "сквозного мониторинга" ESG-проектов, предполагающая автоматизированную передачу верифицированных данных от первичного источника

(промышленного объекта) непосредственно финансовому институту или регулятору.

Технологический стек предлагаемого механизма включает интеграцию интернета вещей (IoT) для мониторинга в режиме реального времени: прецизионные сенсоры фиксируют операционные показатели (эмиссия парниковых газов, удельное энергопотребление), транслируя данные в распределенные реестры. Применение смарт-контрактов позволяет автоматизировать комплаенс-контроль: система верифицирует соответствие проекта критериям таксономии в автономном режиме, инициируя финансовые санкции или блокировку транзакций при выявлении отклонений. Данный подход нивелирует риски фальсификации отчетности, что коррелирует с выводами Л. В. Милантьевой о способности блокчейна обеспечивать инвариантность данных и минимизировать эффекты "гринвошинга" [1].

Алгоритмическая модель верификации включает четыре последовательных этапа:

-Первичная агрегация данных через сеть IoT-устройств;

-Верифицированное хранение в блокчейн-инфраструктуре;

-Интеллектуальный анализ аномалий методами ИИ;

-Интеграция верифицированных метрик в банковские скоринговые системы.

Реализация данной модели соответствует методологическим рекомендациям ВЭБ.РФ, подчеркивающим приоритетность формирования цифровых паспортов объектов как базового условия обеспечения доверия на рынке устойчивого финансирования.

Для анализа использованы открытые данные от АКРА, Эксперт РА, Московской Биржи и ВЭБ.РФ. Мы считаем, что статистика подтверждает рост рынка, но подчеркивает необходимость цифровизации для дальнейшего масштабирования. Согласно отчету АКРА, объем выпуска ESG-облигаций в 2023 г. составил 142,8 млрд руб., в 2024 г. – 52,8 млрд руб., с прогнозом на 2025 г. – 74 млрд руб. [4]. Однако по данным ИНФРАГРИН, в 2025 г. объем достиг 157,85 млрд руб., с преобладанием социальных облигаций (76%) [7]. По информации Московской биржи, на начало ноября 2025 г. объем в обращении – 501 млрд руб., из них зеленые – 226 млрд руб. [8]. Данные систематизированы и изложены в табличном виде (табл. 1).

Таблица 1

Динамика объема ESG-облигаций в РФ, млрд. руб.

Год	**Зеленые облигации**	**Социальные облигации**	**Общий объем**
2021	148,4	63,6	212,0
2022	70,0	47,0	117,0
2023	65,0	77,8	142,8
2024	20,0	32,8	52,8
2025	30,4	95,0	157,9

Источник: разработано по данным: [4; 7].

Рост ответственного кредитования в портфелях крупнейших банков: по данным Эксперт РА, общий портфель ESG-кредитов в РФ – 8 трлн руб. на июль 2025 г. (рост 50% за год) [10]. В Сбере – 4,47 трлн руб. (доля ESG-кредитов 12,5%), в Газпромбанке – 600 млрд руб. (на 2024), ВТБ – лидер по зеленым кредитам (доля 50,2% в портфеле) [9]. Данные сведены и изложены в таблице (Таблица 2).

Таблица 2

Портфели ESG-кредитов в банках РФ, трлн. руб.

Банк	**2023**	**2024**	**2025**
Сбер	2,9	3,8	4,5
ВТБ	1,5	2,0	2,5
Газпромбанк	0,4	0,6	0,8
…			
Общий	5,3	8,0	10,0

Источник: разработано по данным: [2].

Анализ показывает, что рост на 40-50% ежегодно, но без цифровизации верификации рынок рискует стагнацией.

По нашему мнению, научная новизна заключается в обосновании алгоритма дистанционного финансового мониторинга целевого использования средств, основанного на интеграции цифровых паспортов промышленных объектов в систему банковского контроля. Алгоритм включает:

1) создание цифрового паспорта объекта (IoT-данные);
2) фиксацию в блокчейн;
3) ИИ-анализ для верификации;
4) автоматизированные отчеты для регуляторов. Это отличается от существующих подходов, фокусирующихся на ручном аудите, и соответствует глобальным трендам.

Мы считаем, что цифровой ESG-механизм снижает риски "пузырей" на рынке, обеспечивая прозрачность и минимизируя асимметрию информации. Это позволяет государству предоставлять точные налоговые льготы тем, кто реально модернизирует производство, стимулируя внутренние инвестиции. В долгосрочной перспективе механизм стабилизирует финансовый сектор РФ, способствуя переходу к устойчивой экономике.

Список использованных источников

1. Милантьева А.Ю., Мохначева С.Р., Юрасова И.О. Построение системы внутреннего контроля за достоверностью ESG-данных с использованием технологий распределенного реестра (blockchain) и искусственного интеллекта // Journal of Management and Economics. – 2025. – № 64. – [Электронный ресурс]//URL: https://www.researchgate.net/publication/398576115_Green_Bonds_in_Russia_Market_and_Macroeconomic_Factors_of_Returns (дата обращения: 08.03.2026).

2. Coase R.H. The Problem of Social Cost // Journal of Law and Economics. – 1960. – Vol. 3. – P. 1–44. – [Электронный ресурс]//URL: https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/coase-socialcost.pdf (дата обращения: 08.03.2026).
3. Pigou A.C. The Economics of Welfare. – London: Macmillan, 1920. – [Электронный ресурс]//URL: https://files.libertyfund.org/files/1410/0316_Bk.pdf (дата обращения: 08.03.2026).
4. АКРА. Российский рынок ESG-облигаций: восстановление, тренды и перспективы на 2025 год. – 2025. – [Электронный ресурс]//URL: https://acra-ratings.ru/research?lang=en&sectors%5B0%5D=sustainable (дата обращения: 08.03.2026).
5. Банк России. Выпущенные на внутреннем рынке долговые ценные бумаги, включенные в сектор устойчивого развития. – 2025. – [Электронный ресурс]//URL: https://www.cbr.ru/eng/analytics/finstab/ofs/2q_3q_2025 (дата обращения: 08.03.2026).
6. ВЭБ.РФ. Методология ESG в России. – 2025. – [Электронный ресурс]// URL: https://xn--90ab5f.xn--p1ai/en/sustainable-development/green-finance/national-competence-center (дата обращения: 08.03.2026).
7. ИНФРАГРИН. Результаты выпуска ESG-облигаций в России в 2025 году. – 2026. – [Электронный ресурс]//URL: https://www.akm.ru/eng/news/the-infragrin-platform-calculated-the-results-of-the-issue-of-esg-bonds-in-russia-in-2025 (дата обращения: 08.03.2026).
8. Московская Биржа. Обзор рынка устойчивого развития. – 2025. – [Электронный ресурс]// URL: https://cbonds.com/country/Russia_bond (дата обращения: 08.03.2026).
9. Сбер. Портфель ответственного финансирования. – 2026. – [Электронный ресурс]//URL: https://www.akm.ru/eng/news/the-portfolio-of-responsible-financing-of-the-savings-bank-by-the-end-of-2025-exceeded-4-4-trillion (дата обращения: 08.03.2026).
10. Эксперт РА. ESG-триллионы: как развивается ответственное финансирование в России. – 2025. – [Электронный ресурс]//URL: https://ra-national.ru/sites/default/files/analitic_article/ESG-trilliony.pdf(дата обращения: 08.03.2026).

Forming a digital mechanism for ESG investment verification to stabilize the Russian financial sector

A.P. Novitsky, Tver State University, Tver, Russia

In the context of geopolitical challenges and sanctions pressure, the Russian financial sector requires diversification of financing sources, where ESG investments play a pivotal role in attracting domestic “long-term” capital for infrastructure modernization. This article proposes the development of a digital verification mechanism for ESG investments, based on the integration of IoT, blockchain, and artificial intelligence. The proposed mechanism helps overcome the problems of high cost and lengthy duration associated with manual project verification. Drawing on the theory of externalities (external effects) by A. Pigou and R. Coase, the feasibility of precise measurement of externalities through digitalization is substantiated. The methodology relies on analysis of data from corporate disclosure systems (e-disclosure.ru) and “end-to-end monitoring” using smart contracts. Statistical analysis demonstrates growth in the Russian ESG bond and loan markets: the volume of ESG bonds issued in 2025 reached 157.85 billion RUB, while the ESG loan portfolio amounted to 8 trillion RUB. The scientific novelty lies in the algorithm for remote monitoring, integrating digital passports of investment projects. In conclusion, the stabilizing effect of the mechanism is emphasized—namely, its capacity to mitigate “bubble” risks and optimize tax incentives.
Keywords: *ESG investments, digital verification, externalities, blockchain, sustainable finance.*

Об авторе:

НОВИЦКИЙ Алексей Павлович – аспирант 1 курса направления подготовки 5.2.4 «Финансы» Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: novi.lesha@mail.ru

About the author:

NOVITSKIY Alexey Pavlovich – 1st year postgraduate student of the field of study 5.2.4 “Finance” of the Institute of Economics and Management, Tver State University (170100, Tver, Zhelyabova str., 33), e-mail: novi.lesha@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 004.8:005.32

Гибридный интеллект как фактор конкурентоспособности предприятия

Е.И. Прохорцев, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Современная бизнес-среда характеризуется парадоксальным противоречием между растущим внедрением инструментов искусственного интеллекта и неуловимым стремлением к устойчивой конкурентной дифференциации. Несмотря на то, что инвестиции в алгоритмические системы принятия решений и генеративные модели получили широкое распространение в различных отраслях, сохраняется значительный разрыв в ассимиляции, при котором коммерциализация инфраструктуры искусственного интеллекта часто не приводит к получению долгосрочных рыночных преимуществ. В статье рассматривается критический пробел между техническим внедрением машинного интеллекта и стратегическим обновлением фирмы, доказывается, что в будущем конкурентоспособность будет зависеть не от изолированных возможностей программного обеспечения или человеческого опыта, а от целенаправленной организации их синергетического взаимодействия.

Целью данного исследования является разработка надежной концептуальной основы, которая объясняет механизмы, с помощью которых гибридный интеллект выступает в качестве определяющего фактора конкурентоспособности предприятия. Концептуальная направленность статьи позволяет перейти от узкого, ориентированного на инструменты взгляда на автоматизацию "человек в цикле" к целостному пониманию системной когнитивной целостности.

Научная новизна исследования заключается в его отходе от преобладающих оценок искусственный интеллект, ориентированных на эффективность, к модели когнитивного преимущества, основанной на возможностях.

Гибридный интеллект является не вспомогательной функцией, а основным механизмом адаптации в условиях нестабильных рынков. Описывая пути, с помощью которых сотрудничество человека и искусственного интеллекта повышает эффективность инноваций, стратегическую гибкость и оптимизацию структуры затрат, исследование дает фундаментальную основу для диагностики и повышения когнитивной зрелости организации.

Ключевые слова: *гибридный интеллект, конкурентоспособность предприятия, искусственный интеллект, факторы конкурентоспособности.*

Введение. Современный экономический ландшафт претерпевает глубокие изменения, обусловленные не только накоплением данных, но и беспрецедентными возможностями вычислительных систем по моделированию, дополнению, а иногда и замене когнитивных функций человека.

На протяжении десятилетий ученые-стратеги от М.Ю.Портера (1985) до Д.Д.Тиса (2007) утверждали, что конкурентное преимущество основывается на уникальных, неповторимых ресурсах и динамических возможностях. Однако по мере того, как инструменты искусственного интеллекта становятся все более коммерциализированными и демократизируемыми благодаря облачным платформам и большим языковым моделям с открытым исходным кодом (LLM), простое внедрение искусственного интеллекта перестает быть уникальным отличительным признаком.

© Прохорцев Е.И., 2026

Конкурентная сила в предстоящем десятилетии будет заключаться не в изолированной мощи машин и не в безошибочной интуиции человека, а в продуманной и сложной координации их взаимодействия – парадигме, которая является гибридным интеллектом

Система искусственного интеллекта может анализировать миллионы записей об обслуживании клиентов, чтобы выявить риск оттока, но ей не хватает чуткости, чтобы успокоить разгневанного ключевого клиента во время переговоров в кризисной ситуации. В то же время руководитель-человек, вооруженный интуицией и опытом, может ориентироваться в политических и культурных нюансах, но его ошеломляет скорость и объем сигналов, поступающих из цепочки поставок в режиме реального времени.

Представление о том, что это игра с нулевой суммой, в которой искусственный интеллект заменяет человеческий труд для сокращения затрат, представляет собой искаженный взгляд на стратегию. Лидерство в затратах – это временное преимущество перед лицом алгоритмического паритета. Если каждая авиакомпания или логистическая фирма будет использовать одно и то же программное обеспечение для оптимизации маршрутов, управляемое искусственным интеллектом, конкуренция быстро повысится. Постоянное преимущество заключается в создании уникальных знаний. Гибридный интеллект – это способность организации генерировать идеи и принимать решения, которые ни люди, ни машины не смогли бы принять в одиночку. Способность кросс-функциональной команды использовать сценарии, созданные с помощью искусственного интеллекта, для пересмотра стратегии выхода на рынок, или способность научно-исследовательского отдела использовать искусственный интеллект для изучения комбинаторного роста возможностей материаловедения, применяя при этом человеческое суждение для выбора путей, соответствующих корпоративной этике и долгосрочному развитию.

Начиная с парадигмы отраслевой структуры, сформулированной Майклом Портером, и заканчивая подходом, основанным на использовании ресурсов (RBV), и его динамическим расширением возможностей, ученые стремились определить основные составляющие, которые позволяют фирмам превосходить конкурентов и поддерживать это превосходство на протяжении долгого времени. Однако появление передовых когнитивных технологий – и, что более важно, их интеграция в социально-техническую структуру организации – требует модернизации устоявшихся моделей. Традиционные факторные модели конкурентоспособности, хотя и были аналитически надежны для своего времени, были задуманы в эпоху, когда границы между человеческим познанием и машинными вычислениями были четко очерчены. В условиях гибридизации существующая факторная архитектура должна быть дополнена с учетом нового класса каталитических механизмов: каналов, с помощью которых гибридный интеллект (HI) усиливает, ускоряет и трансформирует основные факторы конкурентного преимущества. Основываясь на основополагающих идеях М.Ю. Портера относительно

конфигурации цепочки создания стоимости и типовых стратегий, а также используя современные исследования в области концепции зрелости 4P и гибридных моделей оптимизации при принятии стратегических решений, сформирована адаптированная факторная модель, которая объясняет, как гибридный интеллект функционирует не как дополнительная независимая переменная, а как метафактор, изменяющий причинно-следственную связь путей конкурентоспособности.

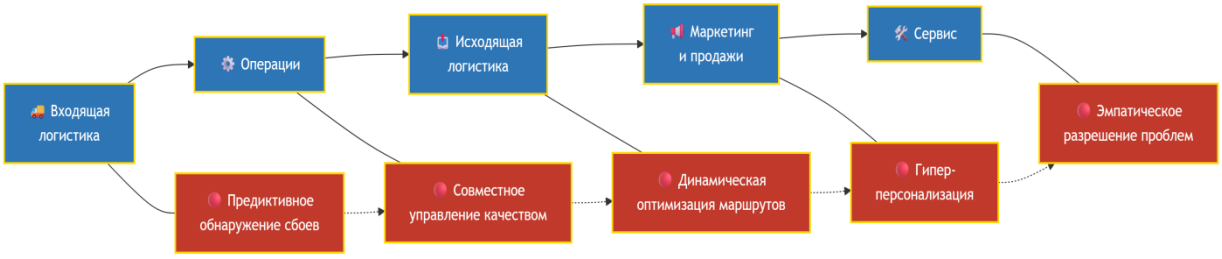


Рис. 1. Влияние гибридного интеллекта на основные бизнес-процессы предприятия

Источник: составлено автором.

Точки сопряжения, обозначенные на рисунке 1, представляют структурные области, в которых высокотехнологичные вмешательства наиболее непосредственно влияют на экономику создания стоимости. Важно отметить, что ценность гибридного интеллекта не ограничивается рамками какого-либо одного вида деятельности, она возрастает при установлении связей между видами деятельности, где координация, поток информации и адаптивное реагирование определяют системную эффективность. Сбой, обнаруженный в точке стыковки входящей логистики, должен привести к скоординированным корректировкам операций, исходящей логистики и даже маркетинговых сообщений. HI обеспечивает такую межфункциональную согласованность, внедряя общий когнитивный уровень, который выходит за рамки деятельности.

Основополагающая концепция М.Ю. Портера предполагала, что конкурентное преимущество возникает либо за счет лидерства в затратах, дифференциации, либо за счет целенаправленной стратегической позиции, достигаемой за счет продуманной конфигурации деятельности в цепочке создания стоимости. В этой модели подразумевалось, что основными факторами создания стоимости являются люди и механический капитал. Хотя модель "Пяти сил" М.Ю. Портера была продуктивно интегрирована с ранними гибридными интеллектуальными системами для разработки маркетинговой стратегии, эти интеграции оставались на уровне поддержки принятия решений, а не фундаментальной стратегической перестройки. Они помогли специалистам по стратегии проанализировать структуру отрасли, но не изменили саму логику создания ценности. Ограниченность этого классического подхода в современном контексте заключается в том, что он рассматривает когнитивные способности – анализ, суждения, креативность – как внешние факторы, обеспечиваемые человеческим талантом. В нем нет словаря для описания того,

как взаимодействие человеческого и машинного интеллекта может систематически снижать издержки при одновременном повышении дифференциации.

Аналогичным образом, концепция, основанная на ресурсах (RBV) и концепции динамических возможностей (Dynamic Capabilities frameworks), подчеркивают, что устойчивые преимущества проистекают из ценных, редких, неповторимых и незаменим ресурсов (VRIN). Этот подход обеспечивает более гибкий подход, поскольку он может охватывать такие нематериальные активы, как знания, культура и организационные процедуры. Тем не менее, RBV пытается классифицировать гибридный интеллект как таковой. Является ли гибридный интелект ресурсом, которым обладает фирма? Это не материальный актив, который можно приобрести в готовом виде, поскольку коммерциализированные инструменты искусственного интеллекта не проходят тест на неподражаемость. Также гибридный интеллект не является чисто человеческой способностью, поскольку в решающей степени зависит от качества алгоритмических систем. Выдвигаемое здесь предположение состоит в том, что гибридный интеллект представляет собой отличительную мета-способность – организационную способность управлять человеческими и машинными когнитивными процессами, которая сама по себе ценна, редка, которую трудно имитировать (из-за ее развития, зависящего от конкретной фирмы) и которую невозможно заменить.

Чтобы реализовать эту перспективу мета-возможностей, необходимо определить причинно-следственные связи, с помощью которых гибридный интеллект приводит к измеримым конкурентным результатам. В адаптированной модели определены четыре основных канала передачи: оптимизация структуры затрат, эффективность инноваций, стратегическая гибкость и повышение качества принимаемых решений. Они не являются взаимоисключающими; скорее, они представляют собой пересекающиеся и взаимоусиливающие пути, каждый из которых подкрепляется эффективной интеграцией человеческого и искусственного познания. В таблице 1 данные аспекты сведены в единую факторную модель, сопоставляющую каждый конкурентный канал с конкретным механизмом усиления гибридного интеллекта и соответствующим стратегическим результатом.

Таблица 1

Факторная модель с учетом гибридного интеллекта

Конкурентный канал	Традиционная факторная логика	Механизм усиления	Итоговый стратегический результат
Оптимизация структуры затрат	Экономия за счет масштаба, регулирование трудовых отношений, стандартизация процессов.	Передача когнитивной нагрузки: ИИ берет на себя рутинные задачи по анализу и обработке данных; человеческие усилия перераспределяются на более эффективные виды	Структурное сокращение затрат без снижения производственных возможностей. Фирма сокращает расходы, сохраняя

		деятельности. Профилактическое обслуживание и интеллектуальная автоматизация снижают эксплуатационные трудности.	или совершенствуя когнитивные способности.
Эффективность инноваций	Функции отдела исследований и разработок; линейные поэтапные процессы; опора на интуицию и индивидуальный творческий подход.	Комбинаторная креативность: ИИ исследует обширные области применения решений (материалы, молекулы, конструктивные решения); человеческое суждение выбирает и совершенствует их на основе стратегического соответствия, этики и неявных знаний. Двунаправленное обучение ускоряет проверку гипотез.	Более высокая скорость внедрения инноваций и отдача от новизны. Фирма генерирует собственные знания, которые конкурентам трудно воспроизвести.
Стратегическая гибкость	Периодические стратегические обзоры; оперативная адаптация к заметным изменениям на рынке.	Распознавание слабых сигналов: ИИ обнаруживает едва заметные аномалии и возникающие закономерности в потоках данных в режиме реального времени; люди-интерпретаторы контекстуализируют и усиливают стратегически важные сигналы. Цикл "восприятие-реакция" сокращается.	Упреждающая реконфигурация. Фирма разворачивается до того, как конкуренты осознают необходимость изменений, обеспечивая себе преимущества первопроходца на неспокойных рынках.
Повышение качества принятия решений	Полагаются на управленческую интуицию и исторические прецеденты; подвержены когнитивным предубеждениям и информационной перегрузке.	Алгоритмическое устранение предвзятости и расширение сценариев: ИИ выявляет противоречащие здравому смыслу закономерности, борется с предвзятостью в подтверждении и генерирует более широкий спектр стратегических вариантов. Человеческое суждение сохраняет власть над ценностными и этическими аспектами.	Повышена точность стратегического прогнозирования и снижен риск ухудшения ситуации. Решения в большей степени основаны на данных и учитывают контекст.

Источник: составлено автором.

Важно отметить, что модель подразумевает, что конкурентоспособность в эпоху гибридизации зависит не столько от наличия какого—либо отдельного актива – лучших специалистов по обработке данных, самых мощных графических процессоров или самых опытных руководителей, сколько от зрелости архитектуры интеграции. Организации, достигшие зрелости в таких

областях, как проекты (целевые инициативы), платформы (общая когнитивная инфраструктура), политика (управление и этика) и сотрудники (навыки и культура), смогут реализовать описанные выше усиливающие эффекты. Те, кто рассматривает искусственный интеллект как инструмент для принятия точечных решений, а не как катализатор социально-технического перепроектирования, получат лишь незначительные и, скорее всего, временные выгоды.

Целью данного исследования было устранить пробел по стратегическому менеджменту: отсутствие надежной концептуальной основы, связывающей целенаправленное взаимодействие человеческого и искусственного интеллекта с факторами, определяющими устойчивую конкурентоспособность предприятия. В то время как в дискурсах об искусственном интеллекте в бизнесе преобладали идеи автоматизации, снижения затрат и замены технологий, предыдущий анализ показал, что такие идеи отражают лишь малую часть стратегического потенциала, заложенного в когнитивных технологиях. Гибридный интеллект (HI), определяемый как системная социально—техническая способность синтезировать человеческий опыт и машинные вычисления для получения результатов, недостижимых ни одним из агентов в одиночку, является решающим фактором конкурентоспособности формирующейся интеллектуальной экономики.

Гибридный интеллект представляет собой не просто технологический тренд, но и фундаментальную перестройку стратегических основ конкурентоспособности предприятия. Фирмы, которые будут определять конкурентную среду в ближайшие десятилетия, – это те, которые инвестируют не только в алгоритмы и инфраструктуру обработки данных, но и, что более важно, в организационные и лидерские качества, необходимые для организации продуктивного синтеза человеческой мудрости и машинного интеллекта. Началась эпоха гибридной конкуренции, и стратегический выбор, сделанный сегодня, определит, какие предприятия будут лидировать в ней, а какие останутся плыть по течению.

Список использованных источников

1. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – 4-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 715 с.
2. Тис, Д. Дж. Динамические способности и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 133–185.
3. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Эксмо, 2005. – 544 с.
4. Dellermann, D. Hybrid Intelligence / D. Dellermann, P. Ebel, M. Söllner, J. M. Leimeister // Business & Information Systems Engineering. – 2019. – Vol. 61, № 5. – P. 637–643.
5. Сорокаш, Д. О. Оценка уровня цифровой зрелости предприятия как один из важных факторов в цифровой трансформации / Д. О. Сорокаш, В. С. Горкальцев, Т. В. Карлова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2 (99). – С. 163–167. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-urovnya-tsifrovoy-zrelosti-predpriyatiya-kak-odin-iz-vazhnyh-faktorov-v-tsifrovoy-transformatsii

6. Бесхмельнов, М. И. Применение алгоритмов машинного обучения для исследования конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики: монография / М. И. Бесхмельнов. – Москва: СОЛОН-Пресс, 2023. – 104 с. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/product/2185405
7. Сергеев, А. В. Особенности оценки конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации экономики / А. В. Сергеев, Е. А. Жукова // Научный результат. Экономические исследования. – 2024. – Т. 10, № 2. – С. 53–62. – DOI 10.18413/2409-1634-2024-10-2-0-6. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://rreconomic.ru/journal/annotation/3435/

Hybrid Intelligence as a Factor of Enterprise Competitiveness

E.I. Prokhortsev, Tver State University, Tver, Russia

The modern business environment is characterized by a paradoxical contradiction between the growing implementation of artificial intelligence tools and the elusive pursuit of sustainable competitive differentiation. Despite the widespread adoption of investments in algorithmic decision-making systems and generative models across various industries, a significant assimilation gap remains, where the commercialization of AI infrastructure often fails to yield long-term market advantages. This article examines the critical gap between the technical implementation of machine intelligence and strategic firm renewal, arguing that future competitiveness will depend not on isolated software capabilities or human expertise, but on the purposeful organization of their synergistic interaction.

The aim of this study is to develop a robust conceptual framework that explains the mechanisms by which hybrid intelligence serves as a determining factor of enterprise competitiveness. The conceptual focus of the article allows for a shift from a narrow, tool-oriented view of "human-in-the-loop" automation to a holistic understanding of systemic cognitive integrity.

The scientific novelty of the research lies in its departure from prevailing efficiency-oriented assessments of artificial intelligence toward a capability-based model of cognitive advantage. Hybrid intelligence is presented not as an auxiliary function, but as a primary mechanism for adaptation in volatile markets. By outlining the ways in which human-AI collaboration enhances innovation efficiency, strategic flexibility, and cost structure optimization, the study provides a fundamental basis for diagnosing and improving an organization's cognitive maturity.

Keywords: *hybrid intelligence, enterprise competitiveness, artificial intelligence, competitiveness factors.*

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 364.662, 316.344.233, 338.23(470), 331.5

Социальные трансферты и сокращение бедности в России: сравнительный анализ

И.А. Прошин, ВНИИ труда Минтруда России, г. Москва, Россия

В статье рассматривается проблема влияния различных видов социальных трансфертов на сокращение монетарной бедности в России. Установлено, что исключение социальных выплат из структуры доходов привело бы к росту численности малоимущих, при этом наибольший эффект демонстрируют пособия на детей, особенно в многодетных и неполных семьях. Результаты исследования обосновывают необходимость балансировки адресного и универсального подходов в социальной политике с учётом региональной дифференциации и типа домохозяйств, усилением адресности подхода к государственной социальной помощи.

Ключевые слова: *социальные трансферты, монетарная бедность, малоимущие домохозяйства, пособия на детей, адресная социальная помощь, гипотетическое исключение доходов, глубина бедности, многодетные семьи.*

Значимость социальных выплат для сокращения масштабов монетарной бедности в России подтверждается данными о доходах граждан, участвовавших в программе Выборочного наблюдения доходов населения и участия в социальных программах (60 тысяч домохозяйств в 2024 году). В качестве базы использованы микроданные ВНДН-2024 Росстата, отражающие положение за 2023 г. Оценка влияния трансфертов проведена методом гипотетического исключения денежных социальных выплат из структуры доходов домохозяйств с последующим пересчетом уровня бедности по официальной границе.

По данным ВНДН-2024, социальные выплаты в денежной форме получали 65,2 % домохозяйств, в том числе 60,3% домохозяйств без детей, 61,0% домохозяйств с одним ребенком, 70,0% домохозяйств с двумя детьми, 93,2% многодетных домохозяйств.

В разрезе субъектов доля населения, получавшего по меньшей мере одну из совокупности мер государственной социальной поддержки в денежной форме, варьировалась от 55,0% в Ярославской области до 94,3% в Чеченской Республике.

В 2023 году социальные трансферты составляли 17,8% от совокупности денежных доходов домохозяйств, при этом в сельской местности их вклад в материальную обеспеченность (25,9%) был в 1,6 раз выше, чем в городских домохозяйствах (15,9%).

Гипотетическое исключение всех социальных выплат в денежной форме из объема денежных доходов граждан, с последующей экстраполяцией полученных данных на генеральную совокупность показывает, что без этой компоненты доходов численность малоимущих в стране в 2023 году могла бы увеличиться на 20,5 п.п. или 30,1 млн. человек [2; 5].

Зависимость уровня благосостояния домохозяйств с детьми от денежных социальных трансфертов возрастает по мере увеличения численности детей.

© Прошин И.А., 2026

Гипотетическое исключение совокупности социальных выплат в денежной форме из доходов домохозяйств, представленных в выборке, привела бы к росту доли малоимущих семей с одним ребенком на 8,6 п.п., семей с двумя детьми на 14,4 п.п., многодетных семей на 34,3 п.п. Удельный вес бездетных малоимущих семей увеличился бы на 25,1 п.п., в первую очередь, из-за неполучения пенсий.

В региональном разрезе влияние социальных выплат в денежной форме неравномерно [1]. Наибольшее влияние социальных выплат в денежной форме на сокращение численности малоимущих граждан зафиксировано в Курганской области (– 36,6 п.п.), наименьшее – в Магаданской области (– 5,4 п.п.).

В регионах с наиболее высокими показателями бедности зависимость денежных доходов населения от социальных выплат выше, чем в субъектах с наиболее благополучной ситуацией с уровнем бедности (рисунок 1), что характерно и для предыдущих периодов наблюдения. Соответственно, роль социальных выплат возрастает в менее благополучных регионах [7, 9].

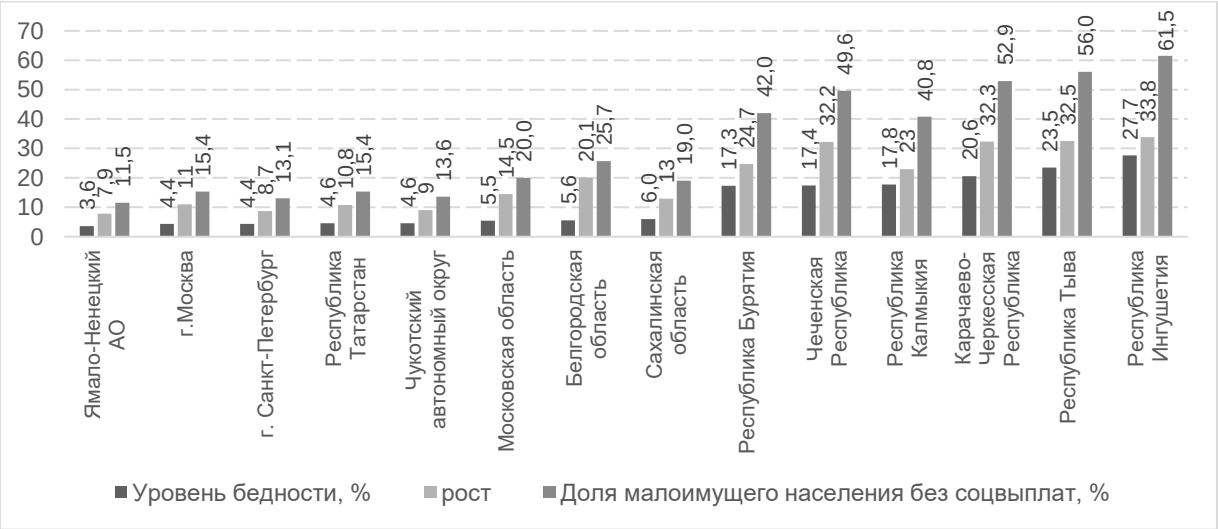


Рис. 1. Изменение численности малоимущего населения под влиянием социальных выплат в денежной форме в наиболее и наименее благополучных регионах России по микроданным ВНДН-2024

Отсутствие линейной зависимости между показателями объясняется как сложившейся структурой бедного населения в каждом из субъектов Российской Федерации, так и многообразием социальных трансфертов и условиями их предоставления.

По данным ВНДН-2024, выплатами было охвачено 55,7% домохозяйств, репрезентованных в наблюдении, в том числе 77,6% малоимущих домохозяйств. Удельный вес пособий, компенсаций и иных выплат в структуре денежных доходов в зависимости от типа домохозяйств варьировался от 2,5% в домохозяйствах без детей до 24,6% в домохозяйствах, имеющих в своем составе многодетные семьи (рисунок 50).

В среднем на члена домохозяйства размер пособий, компенсаций и иных выплат в 2023 году составлял 2099,2 руб. в месяц (в 2022 году – 1684,6 руб.),

варьируясь, в зависимости от типа домохозяйств, от 1351,5 руб. в месяц в домохозяйствах без детей до 9029,7 руб. в месяц в домохозяйствах, состоящих только из инвалидов.

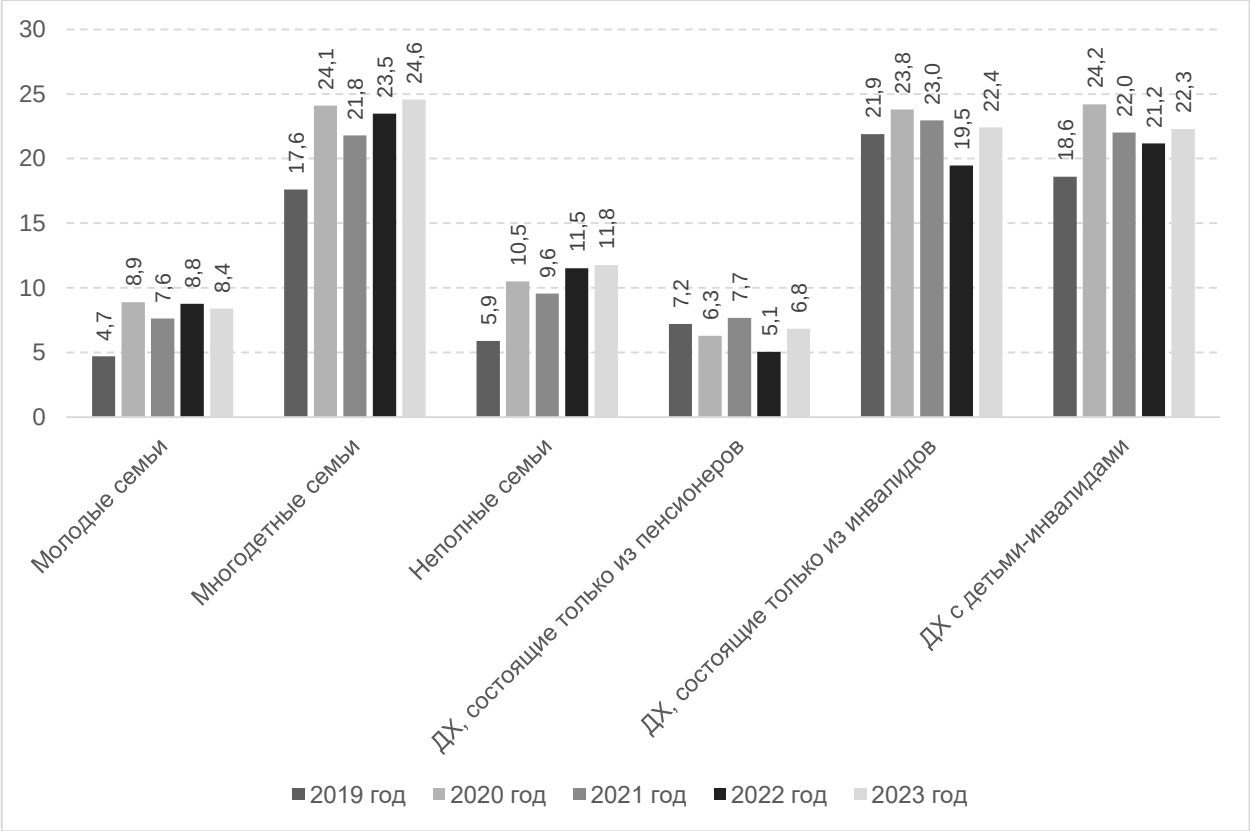


Рис. 2. Доля пособий, компенсаций и иных выплат в структуре денежных доходов в разных типах домохозяйств, %

Размер пособий, компенсаций и иных выплат в расчете на одного члена малоимущего домохозяйства с детьми в возрасте до 18 лет составил 3469,3 руб. в месяц (в 2022 г. – 3813,3 руб.), что в 1,2 раза превысило значение показателя в среднем на члена домохозяйств с детьми с душевыми доходами выше границы бедности (2897,9 руб.) и в 1,6 раз выше значения показателя в среднем по всем домохозяйствам РФ.

В зависимости от состава малоимущих домохозяйств с детьми, наибольший размер пособий, компенсаций и иных выплат приходился на неполные семьи (4950,1 руб. в среднем на члена домохозяйства в месяц), наименьший – на молодые семьи (3908,4 руб. в месяц). В сравнении со сложившимся в 2022 году уровнем социальных пособий, компенсаций и иных выплат семьям с детьми средний размер социальной помощи в неполных семьях вырос на 26%, в семьях с инвалидами – на 21%, в молодых семьях – на 15%. В малоимущих домохозяйствах с тремя и более детьми этот показатель, продемонстрировавший значительный рост годом ранее, в 2023 году оставался на уровне предыдущего периода наблюдений.

В трехлетнем периоде 2021-2023 гг значение показателя наиболее ощутимо увеличилось в неполных семьях (+95%), наименьший рост

наблюдался в домохозяйствах с молодыми семьями (+53%) и с инвалидами всех возрастных групп (+53%) (рисунок 51).

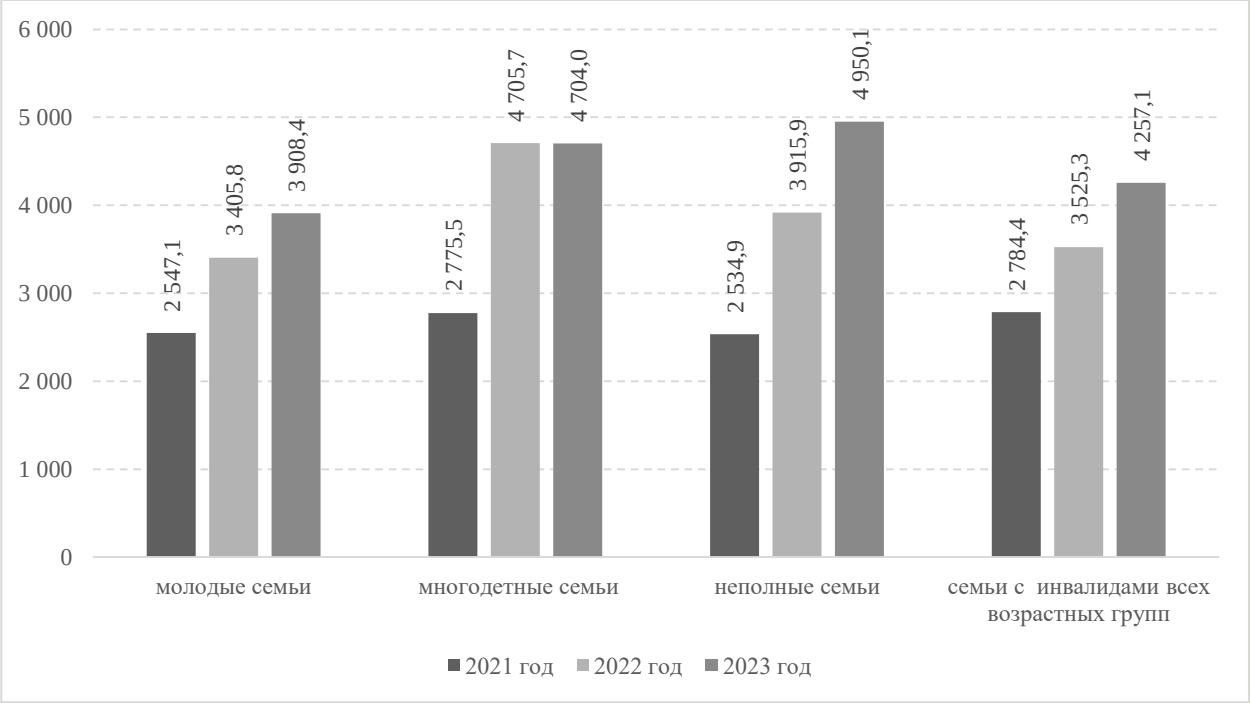


Рис. 3. Размер социальных пособий, компенсаций и иных выплат в различных типах малоимущих семей с детьми в 2021-2023 гг. (руб. в месяц в среднем на члена домохозяйства)

С учетом данных о дефиците денежных доходов в малоимущих домашних хозяйствах в 2023 году (3530,7 руб. в расчете на члена малоимущего домохозяйства) можно сделать выводы, что выплаты, входящие в указанную совокупность мер, способствовали значительному сокращению глубины бедности семей с детьми и уменьшению ее масштабов, однако были недостаточны для компенсирования дефицита денежных доходов всех малоимущих домохозяйств страны.

Каждый комплекс мер социальной помощи, учитываемый в составе пособий, компенсаций и иных выплат, характеризуется различной степенью влияния на сокращение уровня бедности, что обуславливает изучение их отдельных составляющих.

Так, в совокупном объеме пособий, компенсаций и иных выплат пособия и компенсационные выплаты на детей составляли 30,9% (в 2022 г. – 33,4%). В зависимости от типов домохозяйств с детьми варьируясь от 0,6% в домохозяйствах, состоящих (только) из пенсионеров, до 58,0% в многодетных домохозяйствах.

Экстраполяция данных ВНДН-2024 на генеральную совокупность показывает, что мерами, входящими в этот комплекс пособий, было охвачено 22,1% населения, в том числе 60,2% малоимущих домохозяйств. В зависимости от состава домохозяйств с детьми в возрасте до 18 лет по меньшей мере одну из выплат, входящих в указанный комплекс, получали 26,9% домохозяйств с одним

ребенком, 47,7% домохозяйств с двумя детьми, 84,7% многодетных домохозяйств. Средний размер выплат в расчете на члена малоимущего домохозяйства с детьми в возрасте до 18 лет составил 2491,3 руб. в месяц (в 2022 г. – 2318,7 руб. в месяц).

В трехлетнем периоде (2021-2023 гг.) размер пособий и компенсационных выплат на детей в расчете на члена малоимущего домохозяйства увеличился в 2,0 раза.

В зависимости от типа домохозяйства наиболее существенно значение показателя увеличилось в отношении малоимущих домохозяйств, имеющих в своем составе инвалидов всех возрастных групп (рост на 158%), домохозяйств, имеющих в своем составе неполные семьи (рост на 142%), домохозяйств, имеющих в своем составе многодетные семьи (рост на 101%). Совокупность "детских" пособий и компенсационных выплат в домохозяйствах, состоящих только из пенсионеров, сократилась на 24%.

Данные ВНДН позволяют проанализировать, как менялось влияние детских выплат на доходы семей с детьми в зависимости от отношения душевых денежных доходов к прожиточному минимуму/границе бедности.

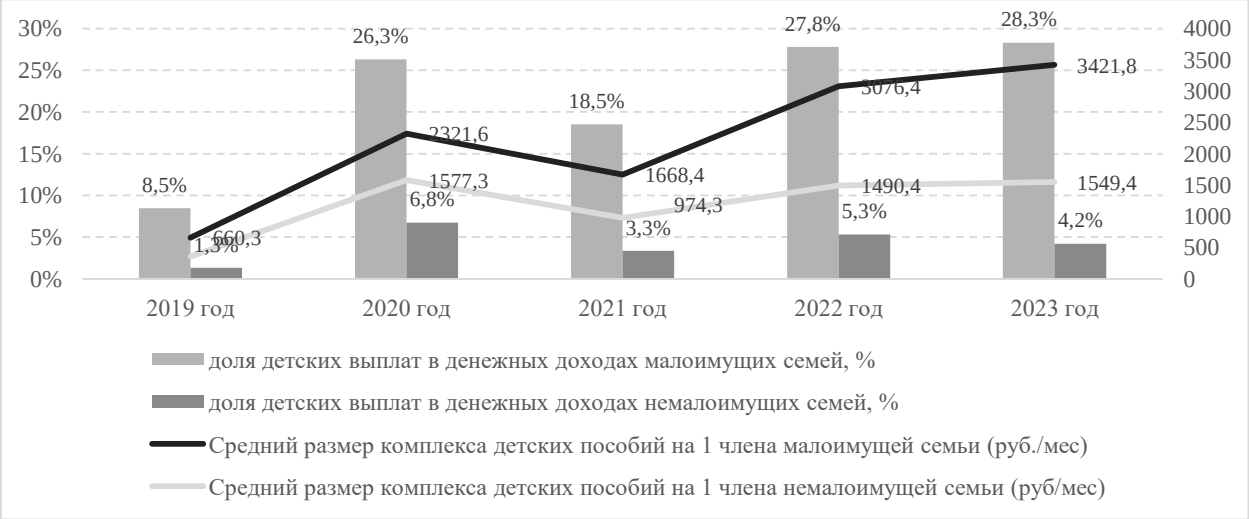


Рис. 4. Детские пособия в структуре доходов семей с детьми по отношению их доходов к прожиточному минимуму/границе бедности в 2019-2023 гг.

Влияние пособий и компенсационных выплат на детей на снижение численности малоимущего населения возрастает по мере увеличения иждивенческой нагрузки [3, 13]. Наиболее существенная зависимость снижения уровня бедности от предоставления всех пособий и компенсационных выплат на детей наблюдается в домохозяйствах с тремя детьми и более. В целом по стране в 2023 году исключение данной компоненты из доходов многодетного домохозяйства привело бы к росту бедности в рассматриваемой целевой группе на 23,5 п.п. (для сравнения: на 18,2 п.п. в 2022 году). Уровень бедности домохозяйств с двумя детьми увеличился бы на 6,9 п.п. (на 7,1 п.п. в 2022 г.). Весь рассматриваемый комплекс детских пособий и компенсационных выплат

позволил сократить долю малоимущих среди домохозяйств с одним ребенком на 1,7 п.п. (на 1,8 п.п. в 2022 году).

Таким образом, предоставление комплекса пособий и компенсационных выплат на детей оказывает ощутимый сдерживающий эффект на распространение масштабов бедности в России [6].

Существенный вклад в сокращение бедности в 2023 году внесли пособия и другие социальные выплаты лицам, имеющим право на получение мер социальной поддержки. Такие выплаты предоставляются по категориальному принципу (получателями пособий могут быть инвалиды, в том числе дети-инвалиды, участники Великой Отечественной войны; ветераны боевых действий и т.д.), не учитывающему уровень материальной обеспеченности домохозяйств, что объясняет их меньший по сравнению с выплатами на детей охват домохозяйств и небольшой размер в расчете на члена малоимущего домохозяйства [8].

По меньшей мере одним из пособий из указанного комплекса выплат было охвачено 35,5% граждан, репрезентованных в ВНДН-2024. В зависимости от количества детей в домохозяйстве охват этим комплексом выплат составлял: 29,2% домохозяйств с одним ребенком, 27,0% домохозяйств с двумя детьми, 41,9% многодетных домохозяйств.

Средний размер выплат по указанному комплексу мер в расчете на члена малоимущего домохозяйства составил 289,3 руб., что ниже среднероссийского показателя в 2,5 раза (718,3 руб./мес. на члена домохозяйства в среднем по всем домохозяйствам, репрезентованным в ВНДН-2024).

Пособия и другие социальные выплаты лицам, имеющим право на получение мер социальной поддержки, способствовали снижению доли малоимущих на 0,5 п.п. (в 2022 г – 0,9 п.п.).

Выплаты из средств материнского капитала способствовали сокращению уровня бедности на 0,2 п.п., при этом влияние данного комплекса мер на снижение численности малоимущих сократилось по сравнению с данными за предыдущий период наблюдений (в 2022 г. – 0,4 п.п.). До 1 января 2023 года влияние данной компоненты социальных трансфертов на сокращение бедности было существенно ограничено условиями распоряжения средствами материнского капитала. Ежемесячная денежная выплата из средств материнского капитала семьям с доходами ниже 2-х кратной величины регионального прожиточного минимума назначалась только на второго ребенка, родившегося с 1 января 2018 года.

Начиная с 01 января 2023 года, согласно ст. 11.2. Федерального закона от 29 декабря 2006 г. N 256-ФЗ "О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей", семьи со среднедушевым доходом до 2 ПМ трудоспособного населения получили право на ежемесячную выплату из средств материнского (федерального и регионального) капитала на каждого ребенка в возрасте до 3 лет, независимо от очередности рождения. Именно эта выплата была призвана улучшить материальное положение низкодоходных российских семей [10, 11, 12].

По данным Социального фонда России, правом на распоряжение средствами материнского капитала в форме ежемесячной выплаты в связи с рождением (усыновлением) второго ребенка в 2022 году воспользовалось 327176 человек. Расширение возможностей использовать материнский капитал на получение ежемесячной выплаты на ребенка в семьях с низкими доходами закономерно привело к росту семей, воспользовавшихся этим правом. В 2023 году численность получателей выплаты возросла на 27,0% по сравнению с предыдущим период, составив 415623 человек [10]. В 2024 году "детскими" выплатами из средств материнского капитала воспользовалось более 600 тыс. человек.

Наблюдаемый в 2023 году сравнительно низкий охват малоимущих домохозяйств мерами социальной поддержки в рамках направлений распоряжения средствами материнского капитала обусловлен, главным образом, нехваткой собственных средств домохозяйств с низкими доходами для улучшения жилищных условий (основное направление использования материнского капитала на федеральном и региональном уровнях), слабой заинтересованностью родителей использовать материнский капитал на образование детей.

Важной причиной снижения охвата малоимущих домохозяйств рассматриваемым комплексом мер в 2023 году может являться установление ежемесячного пособия в связи с рождением и воспитанием ребенка (единого пособия), предоставляемого семьям с детьми с душевыми доходами ниже прожиточного минимума, которое стало альтернативным способом улучшения материального положения таких домохозяйств.

В каждом из субъектов РФ в дополнении к обязательному во всех регионах социальному контракту и выплатам малоимущим беременным женщинам, оператором которых выступает Социальный фонд России (СФР), сформировался собственный перечень мер поддержки граждан в сложной жизненной ситуации. Размер и условия назначения региональных регламентируются законодательством субъектов РФ и существенно различаются.

В 2023 году в среднем по стране размер такой помощи в пересчете на члена малоимущего домохозяйства, репрезентованного в ВНДН-2024, составлял 54,7 руб/мес. (в 2022 году – 29,9 руб./мес.), варьируясь от 20,5 руб./ мес. на человека в бездетных домохозяйствах до 327,9 руб./мес. на человека в семьях с тремя и более детьми.

Некоторую роль играют субсидии, направленные на оказание помощи в оплате ЖКХ. Средний размер жилищных субсидий и иной денежной помощи на оплату ЖКУ в пересчете на члена малоимущего домохозяйства составлял 67,5 руб. в месяц, варьируясь от 46,6 руб./мес. на человека в домохозяйствах с детьми (в том числе 58,2 руб./мес. на члена малоимущего многодетного домохозяйства) до 199,3 руб./мес. на члена домохозяйства без детей.

В целом по стране выплаты, входящие в рассматриваемый комплекс мер социальной поддержки, имеют категориальный характер. Предоставление

совокупности мер, относящихся к жилищным субсидиям и иной денежной помощи на оплату жилищно-коммунальных услуг в 2023 году позволило снизить уровень бедности на 0,1 п.п.

Однако эти меры имеют высокое значение в качестве профилактических мер по предотвращению перехода домохозяйств, в том числе многодетных домохозяйств с детьми, за черту бедности. Так, согласно Указу Президента РФ от 23.01.2024 № 63 "О мерах социальной поддержки многодетных семей", в регионах России многодетным семьям обеспечивается предоставление льгот по оплате жилья и коммунальных услуг в размере не ниже 30 процентов от установленного размера оплаты. При этом, большинство регионов уже внесли соответствующие изменения в региональное законодательство [14].

Основные результаты оценки влияния мер социальной поддержки на сокращение уровня бедности в Российской Федерации в 2023 году представлены в таблице 1.

Таблица 1

Влияние мер социальной поддержки на сокращение уровня бедности в Российской Федерации в 2023 году

Виды пособий	**Средний размер мер социальной поддержки в расчете на одного члена домохозяйства в месяц, руб. в том числе:**		**Доля граждан, проживающих в домохозяйствах – получателях меры от общего числа граждан в %, в том числе:**		**Изменение уровня бедности под влиянием выплат (п.п.)**
	все домохозяйства	**малоимущие домохозяйства**	**все домохозяйства**	**малоимущие домохозяйства**	
Пособия, компенсации и иные выплаты – всего, в том числе:	2099,2	3136,1	55,7	77,6	5,3
Пособия и другие социальные выплаты лицам, имеющим право на получение мер социальной поддержки	718,3	289,3	35,5	29,8	0,5
Пособия и компенсационные выплаты на детей	725,8	2491,3	22,1	60,2	3,8
Возмещение стоимости материнского капитала	261,5	35,0	2,6	1,8	0,2

Виды пособий	Средний размер мер социальной поддержки в расчете на одного члена домохозяйства в месяц, руб. в том числе:		Доля граждан, проживающих в домохозяйствах – получателях меры от общего числа граждан в %, в том числе:		Изменение уровня бедности под влиянием выплат (п.п.)
	все домохозяйства	малоимущие домохозяйства	все домохозяйства	малоимущие домохозяйства	
Пособия и иная денежная помощь малоимущим семьям и семьям в сложной жизненной ситуации	44,6	54,7	2,7	7,7	0,1
Жилищные субсидии и иная денежная помощь на оплату жилищно-коммунальных услуг	133,4	67,5	16,4	16,0	0,1
Стипендии и другая денежная помощь обучающимся в образовательных учреждениях	37,9	73,1	6,4	14,9	0,1

Источник: Расчёты автора на основании микроданных ВНДН-2024

Список использованных источников

1. Андреева Е. И., Бычков Д. Г., Феоктистова О. А. Эффективность региональных политик социальной поддержки: оценка по микроданным // Проблемы прогнозирования. – 2021. – № 5. – С. 101–110. – DOI: 10.47711/0868-6351-2021-5-101-110.
2. Бобков В. Н., Гулюгина А. А., Одинцова Е. В. Методологические подходы к оценке эффективности социальной поддержки малоимущих семей с детьми // Уровень жизни населения регионов России. – 2019. – Т. 15. – № 1. – С. 9–19. – DOI: 10.19181/1999-9836-2019-10049.
3. Гришина Е. Е., Дормидонтова Ю. А., Казакова Ю. М. Эффективность социальной поддержки семей с детьми: сравнительный анализ регионов // Демографическое обозрение. – 2016. – Т. 3. – № 2. – С. 45–67. – DOI: 10.17323/demreview.v3i2.1889.
4. Димиржиева Г. В. Оценка эффективности социальной поддержки обучающихся в вузах: методические аспекты // Высшее образование в России. – 2021. – Т. 30. – № 4. – С. 123–135. – DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-4-123-135.

5. Елисеева И. И., Раскина Ю. В. Измерение бедности в России: возможности и ограничения статистического анализа // Вопросы статистики. – 2017. – Т. 24. – № 8. – С. 70–89. – DOI: 10.24411/0042-8582-2017-10008.

6. Еремина О. А. Социальная политика государства в преодолении бедности: институциональный подход // Human Progress. – 2016. – Т. 2. – № 3. – С. 1–12. – URL: https://progress-human.com/images/2016/Tom_2_3/Eremina.pdf (дата обращения: 06.05.2026).

7. Зубаревич Н. В. Региональное неравенство и социальная политика в России: вызовы для федеративного устройства // Федерализм. – 2021. – Т. 27. – № 1(101). – С. 5–24. – DOI: 10.21686/2073-1051-2021-1-5-24.

8. Капелюшников Р. И. Социальные трансферты и рынок труда в России: взаимовлияние и противоречия // Вопросы экономики. – 2019. – № 3. – С. 28–49. – DOI: 10.32609/0042-8736-2019-3-28-49.

9. Коробкова Н. Ю. Динамика и факторы региональной бедности в России: панельный анализ // Пространственная экономика. – 2022. – № 3. – С. 88–112. – DOI: 10.14530/se.2022.3.088-112.

10. Малева Т. М., Гришина Е. Е. Материнский капитал как инструмент социальной политики: результаты и перспективы // Народонаселение. – 2020. – Т. 23. – № 4. – С. 58–71. – DOI: 10.19181/population.2020.23.4.5.

11. Малевский Н. А. Баланс универсальности и адресности в социальной политике: теоретические дилеммы и практические компромиссы // Социологические исследования. – 2020. – № 7. – С. 45–56. – DOI: 10.31857/S013216250010234-1.

12. Овчарова Л. Н., Горина Е. А. Адресность социальной поддержки: теоретические подходы и российская практика // Вопросы экономики. – 2017. – № 11. – С. 5–27. – DOI: 10.32609/0042-8736-2017-11-5-27.

13. Пишняк А. И., Горина Е. А., Корчагина И. В. Материальное положение россиян в условиях пандемии: роль государственных трансфертов // Экономическая политика. – 2021. – Т. 16. – № 6. – С. 70–93. – DOI: 10.18288/1994-5124-2021-6-70-93.

14. Толстых Г. В. Жилищные субсидии как механизм профилактики бедности: региональный аспект // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2016. – № 2. – С. 34–41. (Примечание: журнал входит в перечень ВАК, но не индексируется в РИНЦ с DOI; при необходимости заменить на источник с DOI)

Social transfers and poverty reduction in Russia: a comparative analysis

I.A. Proshin, Federal State Budgetary Institution "All-Russian Research Institute of Labour", Moscow, Russia

The article examines the impact of various types of social transfers on reducing monetary poverty in Russia. It is established that the exclusion of social benefits from the income structure would lead to an increase in the number of low-income individuals, with child benefits demonstrating the greatest effect, especially in large and single-parent families. The findings justify the need to balance targeted and universal approaches in social policy, taking into account regional differentiation and household type, while reinforcing the targeting of state social assistance.

Keywords: *social transfers, monetary poverty, low-income households, child benefits, targeted social assistance, hypothetical income exclusion, poverty depth, large families.*

Об авторе:

ПРОШИН Игорь Александрович – научный сотрудник Блока исследований уровня жизни ФГБУ "ВНИИ труда" Минтруда России, г. Москва, e-mail: iproshin@vcot.info

About the Author:

PROSHIN Igor Aleksandrovich– Research Fellow at the Living Standards Research Division of the Federal State Budgetary Institution "All-Russian Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, Moscow, Russia. E-mail: iproshin@vcot.info

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 330.59, 364.662

Региональные программы по борьбе с бедностью: основные направления реализации и лучшие практики

А.А. Разумов, О.В. Селиванова, ВНИИ труда Минтруда России, г. Москва, Россия

В статье представлены основные результаты мониторинга исполнения региональных программ снижения доли населения с доходами ниже границы бедности как базового инструментария по сокращению уровня бедности в субъектах РФ. На основе данных мониторинга проведен сопоставительный анализ исполнения программ в 2023-2025 годах, выделены основные направления их реализации. Проанализированы успешные региональные практики социальной поддержки населения, изучение и масштабирование которых может стать дальнейшим направлением совершенствования региональных программ. Показано, что основная часть мероприятий реализуется за счет средств региональных бюджетов субъектов РФ, что соответствует принципам формирования региональных программ. Однако степень исполнения мероприятий неоднородна и во многом зависит от возможности бюджетов субъектов на региональном и муниципальном уровнях.

Ключевые слова: *бедность, государственная социальная помощь, региональные программы, меры социальной поддержки, малоимущие, доходы, занятость.*

Повышение качества жизни, сочетанное с сокращением масштабов бедности, является одной из наиболее важных задач государственной социальной политики России. Установка на выполнение таких задач нашла свое отражение в Указах Президента Российской Федерации[1], в соответствии с которыми субъекты Российской Федерации реализуют региональные программы снижения доли населения с доходами ниже прожиточного минимума/границы бедности (далее – региональные программы), сформированные с учетом географической, социально-экономической, инфраструктурной специфики развития субъектов Российской Федерации.

Согласно российскому законодательству, к бедным (малоимущим) относятся люди, чьи доходы ниже величины регионального прожиточного минимума (ПМ). Этой группе населения гарантируется государственная социальная помощь.

В 2024 году за чертой бедности насчитывалось 10,3 млн россиян или 7,1% от общей численности населения страны. В 2025 году доля населения с доходами ниже границы бедности снизилась до 6,7%. Снижение уровня бедности в 2025 году – это результат системного эффекта, где рост зарплат и меры господдержки наложились на уникальную ситуацию на рынке труда с рекордно низкой безработицей. Однако, несмотря на позитивную статистику, в

[1] Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г.№ 204 «О национальных целях и стратегических задачах раз– вития Российской Федерации на период до 2024 года»; Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»; Указ Президента Российской Федерации от 7.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»

© Разумов А.А., Селиванова О.В., 2026

стране наблюдается рост доходного неравенства, численность людей, уязвимых к монетарной бедности остается на высоком уровне. Это значит, что задачи по сокращению масштабов бедности, которые поставлены перед органами государственного управления, влияют на жизнь миллионов россиян, что обуславливает важность постоянного мониторинга проводимых мероприятий и своевременного выбора наиболее региональных эффективных практик.

Анализу теоретико-методологических подходов к оценке эффективности государственных программ как базовых инструментов программно-целевого управления посвящены работы Т.С.Хачатурова, С.Н.Растворцевой, Г.В. Атаманчука [1; 2; 3] и иных авторов. Сущность социально-экономических мониторингов, их роль в системе государственного управления и практические аспекты их организации исследуются в работах Д.Н. Платыгина, Н.В.Ворошилова, А.С.Емельянова [4; 5; 6]. Вопросы влияния действующих мер государственной социальной помощи в контексте сокращения масштабов российской бедности рассматриваются в исследованиях Е.И. Андреевой, В.Н. Бобкова, А.А. Разумова [7; 8; 9] и других современных отечественных исследователей. Однако, в силу множества факторов, влияющих на ситуацию с бедностью в субъектах РФ, необходимость систематического анализа и поиска наиболее эффективных мер по ее сокращению не теряет своей актуальности.

ФГБУ "ВНИИ труда" Минтруда России осуществляет ежегодный мониторинг исполнения региональных программ, что в условиях высокой социально-экономической и политической турбулентности имеет особую значимость для их своевременной актуализации и повышения эффективности.

В настоящее время разработаны и реализуются региональные программы 81 субъектов РФ, общей целью которых является повышение уровня доходов граждан и сочетанное с ним сокращение уровня бедности путем решения комплекса задач, направленных на содействие росту трудовых доходов граждан и совершенствование системы социальной помощи нуждающимся гражданам.

Программы содержат сведения об основных показателях социально экономического развития территорий, включая показатели демографической ситуации, уровня доходов населения, занятости и безработицы, заработной платы и т.д., комплексную и подробную информацию о ситуации с бедностью в субъектах.

Анализ показал, что для достижения целевых показателей в ходе выполнения поставленных задач субъектами РФ реализуются мероприятия, направленные на повышение (регулирование) уровня заработной платы работников бюджетной и внебюджетной сферы. Повышение заработной платы и обеспечение гарантий по оплате труда работников организаций достигаются путем обеспечения минимального уровня оплаты работников организаций путем заключения соответствующих региональных соглашений, обеспечения поэтапного повышения заработной платы работников бюджетной сферы, мониторинга задолженности по зарплате.

В региональных программах субъектов предусмотрены меры по снижению неформальной занятости путем организации работы "горячей линии"

по вопросам легализации заработной платы и трудовых отношений, размещения публикаций в СМИ о негативных последствиях ведения "теневого" бизнеса, взаимодействии с работодателями, проведении разъяснительной работы с населением и т.п.

Каждая из проанализированных региональных программ содержит блок мер, связанных с реализацией активных программ содействия занятости, в том числе профессиональное обучение и дополнительное образование по востребованным профессиям, помощь в поиске работы и трудоустройстве, иные виды поддержки.

Характерной чертой бедности всех субъектов РФ является высокая доля бедных семей с детьми, в том числе многодетных, а также молодых и неполных семей. Меры социальной поддержки, включенные во все региональные программы, содержат предоставление материальной помощи именно таким категориям малоимущих граждан (например, пособия на ребенка, выплаты и компенсации многодетным семьям, ежемесячные пособия студенческим семьям, имеющим детей, и другие).

В рамках мероприятий по развитию системы социального контракта (СК) в большинстве регионов предусматривается помощь по профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию малоимущих граждан, возмещение затрат на проведение стажировок по итогам обучения, помощь в открытии стартапов и развитии самозанятости, помощь в организации личного подсобного хозяйства и т.п.

Для решения задачи по организации социальной адаптации малоимущих в регионах осуществляется предоставление различных социальных услуг малообеспеченным семьям с детьми, в том числе бесплатное посещение музеев, спортивных центров, экскурсий; дополнительное бесплатное образование детей из семей с низкими доходами, организация отдыха и оздоровления детей, находящихся в трудной жизненной ситуации и т.д.

Отличительной особенностью региональных программ по сокращению уровня бедности является их периодическая актуализация в соответствии с изменениями в экономической и общественной жизни субъектов. По сравнению с программами, утвержденными в 2020-2023 годах, в 2024-2025 гг. большинство субъектов провело дополнительную работу по выявлению региональных особенностей бедности, в том числе в разрезе муниципальных образований, усилило перечень мероприятий дополнительными мерами поддержки семей с детьми, содействия занятости, содействия деятельности субъектов малого и среднего бизнеса, индивидуальной предпринимательской инициативы и т.п.

Важное значение для дальнейшего совершенствования реализации мероприятий имеет прогноз кадровой потребности, на основе которого строятся планы по реализации традиционных и внедрению новых мер содействия занятости. Основными принципами такой работы являются согласованность с параметрами социально-экономического развития по стране и регионам, оценка квалификационной структуры спроса по группам занятий,

определение необходимого дополнительного притока работников с учетом выбытия на пенсию и создания новых рабочих мест. В настоящее время такая работа ведется во всех регионах России, реализующих региональные программы по сокращению уровня бедности, что способствует своевременной актуализации мер государственного регулирования на региональных рынках труда.

В частности, в настоящее время, на основе кадровых прогнозов в регионах страны государством финансируется подготовка по 360 наиболее востребованным на рынке труда профессиям для работников или соискателей, которые хотели бы получить более востребованную профессию или повысить имеющуюся квалификацию.

В 2023-2025 гг. в 34 регионах России (Тульская область, Нижегородская область, Липецкая область, Республика Татарстан и др.) осуществлена модернизация службы занятости. На базе кадровых центров «Работа России» предоставляется широкий спектр услуг в режиме «одного окна», что значительно сокращает время на поиск работы. Помимо традиционных услуг по содействию занятости, сотрудники кадровых центров «Работа России» помогают молодежи выстроить карьерный маршрут от первого знакомства с профессией в школе до успешного трудоустройства по специальности.

В 2026 году планируется модернизация центров занятости еще в 14 регионах: Луганской Народной Республике, Адыгее, Калмыкии, Коми, Марий Эл, Якутии, Северной Осетии, Хабаровском крае, Запорожской, Кировской, Курганской, Рязанской, Тверской областях и Чукотском автономном округе, что также будет способствовать росту эффективности запланированных в этих субъектах мер содействия занятости.

Во многих регионах России успешно реализуются уникальные инициативы, изучение и масштабирование которых является важным условием для устойчивого сокращения уровня бедности.

В качестве примеров успешных региональных практик отметим Белгородскую область, где в рамках регионального конкурса[1], инициированного Министерством социальной защиты населения и труда Белгородской области, уже более 20 лет оцениваются достижения организаций в области охраны труда, социального партнёрства и корпоративной политики. По результатам 2025 года лидерские позиции по поддержке семей с детьми занимает Старооскольский механический завод, который, в рамках договора между органами соцзащиты, выделяет своим сотрудникам материальную помощь в связи с бракосочетанием, в связи с рождением ребенка, оказывает помощь в подготовке к школе, предоставляет скидки на посещение социальных учреждений компании, льготные путевки в детские загородные лагеря и многое другое. Такая поддержка не только помогает решать социальные задачи, но и создает прочный фундамент для долгосрочного развития организации,

[1] Конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности". – URL: https://oskolregion.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/trud-i-sotsialnoe-partnerstvo/sotsialnoe-partnerstvo_16107.html (дата обращения 03.03.2026)

способствуя формированию устойчивого кадрового потенциала и укреплению корпоративной культуры.

В Вологодской области успешно реализуется социальная практика «Трудовой старт».[1] Во время каникул подростки из семей в трудной жизненной ситуации проходят профориентацию с посещением различных предприятий и организаций региона, а потом в трудовых бригадах занимаются уборкой вверенных им территории, благоустройством цветников, санитарной обработкой оборудования и т.п., совмещая работу с досуговыми, спортивно-оздоровительными мероприятиями. Социальная значимость данной практики заключается в том, что участие школьников в деятельности трудовой бригады позволяет не только обеспечить дополнительный доход семьям, но и способствует успешной социализации подростков: формированию трудовой мотивации, накоплению позитивного социального опыта, развитию у детей новых, интересных форм организации свободного времени, стимулирует самостоятельность, инициативу, укрепляет межличностные отношения, удовлетворяет естественные потребности подростков в общении и самореализации.

Как отмечено выше, ключевой задачей региональных программ является комплексная социальная поддержка нуждающихся семей. Важное значение при этом имеет своевременный мониторинг ситуации с бедностью в каждом населенном пункте.

Например, с января 2019 года в Пермском крае работает Служба социальных участковых[2]. На закрепленном за собой участке специалисты Службы выявляют семьи в трудной жизненной ситуации и становятся их незаменимыми помощниками в получении медицинской, психологической, юридической, социальной помощи. В настоящее время работа социальных участковых проводится во всех муниципальных районах и городских округах края.

Наиболее распространенными мерами поддержки нуждающихся семей с детьми являются: региональный материнский капитал, компенсация за детский сад, льготы на транспорт, компенсация оплаты ЖКУ. Однако каждый регион решает задачи по повышению эффективности социальной помощи с учетом собственной региональной специфики, сочетая как традиционные монетарные меры поддержки (денежные пособия и компенсационные выплаты), так и натуральную помощь льготным категориям семей, к которым относятся неполные, молодые, многодетные семьи.

Например, в Нижегородской области с 1 июля 2025 года действует новая мера социальной поддержки – региональный семейный капитал (РСК) (также называется «родительский основной доход»), который заменил прежний

---

[1] Министерство труда и социальной защиты Вологодской области. – URL: https://socium.gov35.ru/vedomstvennaya-informatsiya/novosti/5/87162/ (дата обращения 03.03.2026)

[2] «Служба социальных участковых – адресная помощь в трудных жизненных ситуациях. – URL: https://minsoc.permkrai.ru/novosti/?id=138226 (дата обращения 03.03.2026)

региональный материнский капитал[1]. Важным преимуществом этой меры является возможность получения ежемесячной выплаты в размере от 10 тыс. руб (на первого ребенка) до 30 тыс. руб (на третьего и последующих детей) в течение трех лет без учета критерия нуждаемости. Ежемесячные выплаты родители могут расходовать по своему усмотрению на любые текущие нужды.

В Иркутской области большим многодетным семьям (с семью и более детьми) с активной жизненной позицией и успехами в воспитании детей ежегодно на конкурсной основе дарят вместительные автомобили (микроавтобусы).

В Алтайском крае всем школьникам и студентам из многодетных семей, независимо от уровня их дохода, обеспечен бесплатный проезд на общественном транспорте.

В Севастополе при назначении государственной социальной помощи многодетным малоимущим семьям автоматически, в беззаявительном порядке назначается доплата в размере 25% прожиточного минимума ребенка (если в семье не более 4 детей) и 50% прожиточного минимума ребенка (если в семье 5 и более детей) на каждого из несовершеннолетних детей. При назначении данной меры поддержки многодетные малоимущие семьи не только получают доплату до прожиточного минимума субъекта, но и превышают ее за счет «детских» выплат.

Важная роль при осуществлении социальной помощи малоимущим семьям отводится оказанию мер социальной поддержки на основании социального контракта (СК). Эта мера призвана, в первую очередь, активизировать трудовой потенциал трудоспособных членов малоимущих семей, дав им возможность улучшить свои стартовые позиции на рынке труда, найти более оплачиваемую работу, проявить себя в бизнесе.

Как правило, практически все регионы России исполняют мероприятия в рамках СК согласно действующим федеральным правилам [10]. Однако, в ряде субъектов существует и собственная уникальная специфика. Например, с 2019 года в Республике Карелия с семьями в сложной социальной ситуации, решившими улучшить свое финансовое положение путем производства молочной продукции при ведении личного подсобного или крестьянского (фермерского) хозяйства, заключается региональный социальный контракт[2]. Особенностью меры является финансирование СК исключительно из регионального бюджета без привлечения федеральных средств, что позволяет оказывать помощь сельским домохозяйствам без учета критерия нуждаемости. Такая мера позволяет воспользоваться помощью гражданам в группе риска бедности, на которых правила оказания государственной социальной помощи на основании СК с федеральным финансированием не распространяются.

[1] Постановление Правительства Нижегородской области от 26.06.2025 № 423 "О предоставлении дополнительных мер социальной поддержки семей, имеющих детей, в виде родительского основного дохода (регионального материнского (семейного) капитала) в связи с рождением (усыновлением) и воспитанием детей"

[2] Закон Республики Карелии от 9 марта 1998 г. № 270-ЗРК «О государственной социальной помощи»

Основным источником финансирования совокупности всех мероприятий является бюджет субъектов РФ, что определяет региональный статус таких программ. При этом доля внебюджетного и муниципального финансирования остается низкой, демонстрируя патерналистскую роль государства в обеспечении снижения масштабов бедности (таблица 1).

Таблица 1

Распределение мероприятий региональных программ
по источникам финансирования

Источник финансирования	**Доля мероприятий по источникам финансирования от общей численности мероприятий, %**
Региональный бюджет	79,8
Федеральный бюджет с региональным софинансированием	12,0
Федеральный бюджет	5,6
Муниципальный бюджет	1,8
Внебюджетное финансирование	0,8
Общий итог	100,0

Источник: рассчитано авторами по итогам мониторинга региональных программ в 2025 году

Анализ показывает, что, в связи с неоднородностью уровня социально-экономического развития, в большинстве дотационных регионов страны мероприятия, запланированные за счет федерального бюджета или с привлечением федеральных бюджетных средств (единое пособие на ребенка, соцконтракт, и др.), реализуются в большей степени, чем запланированные только за счет бюджетов субъектов. С этим связана и разнородность подходов к оказанию социальной поддержки.

В частности, предоставление льгот по оплате жилья и коммунальных услуг многодетным семьям предусматривается в 75 из 81 субъектов, реализующих региональные программы по снижению уровня бедности. Однако в 19 регионах эта мера доступна только по критериям нуждаемости. В частности, в ряде национальных республик (Карачаево-Черкесская Республика, Республика Башкортостан, Республика Тыва, Чувашская Республика и др.) ей могут воспользоваться только малоимущие многодетные семьи. В Смоленской области – семьи с доходами до 1,5 ПМ. В Новгородской, Пензенской, Челябинской областях помощь по оплате жилья и услуг ЖКХ получают только многодетные семьи, чьи доходы не превышают двухкратной величины ПМ. Вместе с тем в таких субъектах, как Нижегородская область, Московская область, Новосибирская область и др., такая востребованная и чрезвычайно актуальная мера, как компенсация услуг ЖКХ, доступна всем многодетным семьям.

Таким образом, региональные программы как комплексные инструменты по преодолению бедности являются важным механизмом реализации социально-экономической политики в регионах России.

Сильной стороной региональных программ является их периодическая актуализация и адаптация под существующие реалии на фоне изменяющихся социально-экономических условий. В значительном числе субъектов РФ существуют апробированные меры поддержки граждан, показавшие высокую эффективность в контексте сокращения бедности, популяризация и масштабирование которых способствуют успешному достижению целей региональных программ.

Большинство мероприятий реализуется за счет региональных бюджетов. Однако, влияние таких мер на снижение масштабов бедности далеко не однородно, что тесным образом связано с уровнем бюджетной обеспеченности субъектов РФ. Очевидно, что повышение финансовых возможностей регионов является критически важным условием для создания эффективной и справедливой системы социальной помощи. Полагаем, что наиболее устойчивым путем к повышению бюджетной обеспеченности субъектов является развитие собственной экономики, в том числе создание комфортных условий для бизнеса, поддержка малого и среднего предпринимательства, адресное решение проблем наиболее нуждающихся отраслей и территорий. Все эти меры в совокупности со своевременным обновлением условий предоставления социальной помощи с учетом практик социальной поддержки, доказавших свою эффективность не только в контексте сокращения бедности, но и ее профилактики, будут способствовать дальнейшему росту уровня благосостояния россиян.

Список использованных источников

1. Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений. М.: Экономика, 1979. 335 с.
2. Социально-экономическая эффективность регионального развития / С.Н. Растворцева, В.В. Фаузер, В.Н. Задорожный, В.А. Залевский; отв. ред. С.Н. Растворцева. М.: Экон-Информ, 2011. 131 с. ISBN 978-5-9506-0691-5
3. Атаманчук, Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук ; Г. В. Атаманчук. – Изд. 3-е, доп.. – Москва : Омега-Л, 2005. – 579 с. – (Humanitas. Учебник для высшей школы). – ISBN 5-98119-639-4. – EDN QWIRGP.
4. Платыгин, Д. Н. Теоретико-методологические аспекты организации и проведения мониторингов в социально-экономической сфере / Д. Н. Платыгин, В. М. Смирнов, П. Н. Новиков // Социально-трудовые исследования. – 2022. – № 3(48). – С. 8-17. – DOI 10.34022/2658-3712-2022-48-3-8-17. – EDN CIYYMM.
5. Ворошилов, Н. В. Концептуальный подход к формированию мониторинга Социально-экономического развития муниципальных образований регионов России / Н. В. Ворошилов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 118-140. – DOI 10.15838/esc.2023.3.87.6. – EDN RRDTDV.
6. Емельянов, А. С. Мониторинг и контроль в механизме стратегического планирования / А. С. Емельянов // Журнал российского права. – 2021. – Т. 25, № 8. – С. 61-75. – DOI 10.12737/jrl.2021.099. – EDN KKQGYL.

7. Андреева Е.И., Бычков Д.Г., Феоктистова О.А. Региональный рейтинг эффективности социальной поддержки нуждающихся // Проблемы прогнозирования. 2022. № 1(190). С. 55–64. https://10.47711/0868-6351-190-55-64 EDN QMSOHV
8. Бобков В.Н., Гулюгина А.А., Одинцова Е.В. О рисках в сфере уровня жизни населения России, возможностях и решениях по их снижению // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Том 20. № 1. С. 59–75. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_1_6_59_75 EDN IJGJXW
9. Разумов А.А., Селиванова О.В. Влияние детских пособий и компенсационных выплат на снижение уровня бедности в регионах РФ // Социально-трудовые исследования. 2023. № 1(50). С. 83–93. https://10.34022/2658-3712-2023-50-1-83-93 – EDN LAOWFK
10. Селиванова, О. В. Социальный контракт в России: особенности практики применения и вектор совершенствования нормативно-правовой базы / О. В. Селиванова, А. А. Разумов // Социально-трудовые исследования. – 2025. – № 3(60). – С. 132-143. – DOI 10.34022/2658-3712-2025-60-3-132-143. – EDN BGHYKY.

Regional poverty reduction programs: main directions of implementation and best practices

A.A. Razumov, O.V. Selivanova, «All-Russian Scientific Research Institute of Labor», Moscow, Russia

The article presents the main results of monitoring the regional poverty reduction programs as the basic tool for reducing poverty in the constituent entities of the Russian Federation. Based on the monitoring data, the comparative analysis of the implementation of the programs in 2023-2025 was carried out, and the main directions of their implementation were identified. The successful regional practices of social support for the population are analyzed, the study and scaling of which can become a further direction for improving regional programs. It is shown that the main part of the activities is implemented at the expense of the regional budgets of the subjects of the Russian Federation, which corresponds to the principles of the formation of regional programs. However, the degree of implementation of measures is heterogeneous and largely depends on the ability of the budgets of subjects at the regional and municipal levels.
Keywords: *poverty, state social assistance, regional programs, social support measures, low-income households, income, employment.*

Об авторах:

РАЗУМОВ Александр Александрович – доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник Минтруда России, советник генерального директора ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, г. Москва, Россия, e-mail aarazumov@vcot.info.

СЕЛИВАНОВА Ольга Владимировна – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, г. Москва, Россия, e-mail ovselivanova@vcot.info.

About the Authors:

RAZUMOV Alexander Aleksandrovich – Doctor of Economic Sciences, Professor, Honored Worker of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, Advisor to the General Director of the Federal State Budgetary Institution "All-Russian Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor and

Social Protection of the Russian Federation, Moscow, Russia. E-mail: aarazumov@vcot.info

SELIVANOVA Olga Vladimirovna – Candidate of Economic Sciences, Leading Research Fellow at the Federal State Budgetary Institution "All-Russian Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, Moscow, Russia. E-mail: ovselivanova@vcot.info

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 336.012.23

Теоретические вопросы исследования финансового риска: сущность, причины и виды

А.В. Романюк, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматриваются вопросы сущности понятия «финансовый риск предприятия», выделяются основные причины неопределенности и риска в финансовой деятельности, приводится группировка видов финансового риска организации. Автором отмечается отсутствие единых подходов по главным аспектам исследуемой проблемы (финансовая деятельность, финансовая операция, финансовая сделка, финансовые потери, ущерб), уточняется содержание категории «финансовый риск».

Ключевые слова: *финансовый риск, предпринимательский риск, финансовое предпринимательство, финансовая сделка, финансовая деятельность, финансовая операция, финансовые потери, ущерб, неопределенность, причины неопределенности и риска, виды финансового риска.*

Введение. При осуществлении любого вида деятельности необходимо принимать во внимание тот факт, что что-то может пойти не так, как было запланировано изначально, в результате чего поставленная цель окажется частично или полностью не достигнутой. Не является исключением из этого правила деятельность в финансовой сфере, что позволяет говорить о наличии специфического вида риска – финансового риска.

Краткий обзор учебной и научной литературы в сфере финансового менеджмента, теории и управления рисками, финансового риск-менеджмента указывает на недостаточную степень изученности поднятой проблемы. В результате требуется рассмотреть содержание финансового риска, выявить основные причины возникновения и указать его разновидности. Данные аспекты в совокупности образуют цель проводимого исследования.

Во-первых, внимание авторов в основном сосредоточено на исследовании финансового риска организаций. Работы, в которых изучается финансовый риск государства и регионов, присутствуют, но в меньшем количестве. Еще труднее подобрать источники, касающиеся рассмотрения финансового риска домашних хозяйств или отдельных людей (персонального финансового риска). В связи с этим объектом исследования в данной статье будет выступать финансовый риск на уровне предприятия.

Во-вторых, в учебной литературе в сфере финансов проблема риска описывается чаще всего через призму предпринимательского риска. Редко встречается материал, который содержит специфические характеристики финансового риска предприятия. С одной стороны, такую логику можно признать обоснованной, так как финансовый риск выступает разновидностью предпринимательского риска, а, следовательно, несет все его черты. С другой стороны, лежащие в основе финансового риска ситуации могут быть обособленны из общего состава из-за специфических характеристик.

© Романюк А.В., 2026

В-третьих, ключевые слова и словосочетания, входящие в определение финансового риска предприятия, требуют отдельного разъяснения, что оказывается сделать довольно сложно из-за отсутствия их должного и однозначного толкования. Кроме того, многие из этих структурных понятий являются предметом исследования в работах в области права.

Таким образом, изучение теоретических вопросов сущности, основных причин и видов финансового риска предприятия является одним из актуальных направлений в экономических исследованиях.

Результаты исследования. Прежде всего определим место финансового риска организации в классификации предпринимательского риска.

В литературе отмечается [35, с. 56], что группировка рисков производится в первую очередь по следующим признакам – по видам, по субъектам и по проявлениям.

Под видом риска следует понимать группу однородных рисковых ситуаций, которые осознаются схожим образом и вызывают близкое по содержанию поведение [35, с. 56].

Одним из основных видов предпринимательского риска являются финансовые риски на ряду с инвестиционными, банковскими, производственными и прочими рисками.

Субъект риска представляет собой физическое или юридическое лицо, которое находится в ситуации риска и осознает этот факт [35, с. 56].

Здесь необходимо пояснить следующий аспект. Риск в экономике с точки зрения традиционного подхода [16, с. 380] интерпретируется как рисковая ситуация, которая связана не просто с неопределенностью в будущем состоянии внешней и внутренней среды деятельности субъекта вообще, а когда появляется при этом возможность наступления неблагоприятного исхода. Сам факт понимания субъектом, что он столкнулся с ситуацией риска, обозначается понятием осознания риска.

Основными характеристиками рисковой ситуации являются [38, с. 6]: случайный характер события (наличие неопределенности); наличие альтернативных решений; необходимость выбора альтернативы (отказ от выбора также является вариантом решения); известны или можно определить вероятности исходов и ожидаемые результаты; вероятность возникновения убытков; вероятность получения дополнительной прибыли. В том случае, если «вероятность наступления результатов решений или событий в принципе неустанавливаема» [13, с. 9], то следует говорить о ситуации неопределенности.

В целом выделяются три субъекта предпринимательского риска [35, с. 56]: фирмы, которые осуществляет производство продукции (товаров, работ, услуг); физические лица (индивидуумы, которые получают доход); прочие субъекты, среди которых можно назвать, в частности, государственные и муниципальные органы власти.

Данный аспект полностью соотносится с финансовым риском, так как он рассматривается пронзительно к уровню предприятия (финансовый риск предприятия [8, 10, 19, 30, 32, 33, 34, 38]), отдельного человека (риски в

системе персональных финансов, финансовые риски домашних хозяйств [20, 26, 29]), государства (финансовые риски государства, суверенный финансовый риск) [22, 25], региона [12, 21].

Проявление предпринимательского риска определяется как «сочетание отдельного субъекта с отдельным видом риска» [35, с. 56]. Оно выступает более частным понятием вида риска, в результате один вид риска может показывать несколько проявлений, которые будут его конкретизировать. Также для разных субъектов проявление по одному и тому же виду риска будет различаться. В частности, финансовый риск проявляется для фирм как угроза банкротства, неполучение дохода и потери по операциям с ценными бумагами.

Далее следует обратить внимание на существующие определения финансового риска предприятия. В целом имеется довольно много трактовок размариваемого понятия, остановимся на части из них (табл. 1).

Таблица 1

Содержание понятия «финансовый риск организации»

Определение	Автор(ы) [Источник]
Финансовый риск – вероятность потерь финансовых ресурсов (денежных средств)	Балабанов И.Т. [9, С. 25]
Финансовый риск – риск, возникающий при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают валюта, ценные бумаги, денежные средства.	Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. [18, С. 71]
Финансовые риски возникают в процессе управления финансами предприятия	Хохлов Н.В. [36, С. 33]
Риски, сопровождающие финансовую деятельность, формируют систему рисков предприятия, определяемую общим понятием – финансовый риск.	Иода Е. В., Иода Ю. В. и др. [15, С. 106]
Финансовый риск связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств	Гранатуров В.М. [13, С. 21]
Финансовый риск – невозможность выполнения фирмой своих финансовых обязательств Финансовый риск – вероятность потерь каких-либо денежных сумм или их неполучения.	Шапкин А.С. [38, С. 12, 157]
Финансовый риск предприятия представляет собой результат выбора его собственниками или менеджерами альтернативного финансового решения, направленного на достижение желаемого целевого резуль-тата финансовой деятельности при вероятности понесения экономи-ческого ущерба (финансовых потерь) в силу неопределенности условий его реализации	Бланк И.А. [10, С.20-21]
Финансовый риск организации – это вероятность изменения динамики ее активов в процессе осуществления ее хозяйственной деятельности	Байтисова Д.Д., Семернина Ю.В. [8, С. 124]
Финансовые риски хозяйствующего субъекта – это вероятность наступления определенного события, которые приведут к получению либо финансовых потерь, либо дополнительных доходов	Содиков Р.Х. [30, С. 243]
Финансовые риски – риски, связанные с проведением операций на финансовых рынках, а также со способностью экономических	Юзвович Л.И., Слепухина Ю.Э.,

субъектов своевременно и в полном объеме выполнять свои обязательства перед контрагентами	Долгих Ю. А. и др. [34, С. 66]
Финансовые риски играют наиболее значимую роль в общем «портфеле рисков» предприятия из-за возрастания степени их влияния на результаты финансовой деятельности и финансовую стабильность предприятия в целом; возникают вследствие осуществления финансовых операций или деятельности на финансовых рынках.	Л.А. Латышева, Ю.М. Склярова, И.Ю. Скляров [19, С. 6-7]
Банковский финансовый риск – неспособность кредитной организации выполнить свои обязательства вследствие возникновения внутренних и внешних факторов, влияющих на результаты деятельности хозяйствующего субъекта	Фидарова К.К., Павлова Г.Ш., Варламова Е.В. и др. [33, С. 159]

Источник: составлено автором.

Анализ представленных точек зрения позволяет сделать следующие выводы:

1) Не все авторы в своих работах предлагаю формулировки финансового риска. Вместо этого они дают описание данному риску, раскрывают его отдельные черты.

2) Основным субъектом финансового риска являются предприятия, относящиеся к различным видам экономической деятельности (в том числе банковские организации).

3) Проявления финансового риска зависят от субъекта риска, применительно к которому рассматриваются рисковые ситуации. Для организаций основными проявлениями финансового риска выступают финансовые потери и невыполнение финансовых обязательств.

Финансовое обязательство представляет собой обязательные платежи предприятия, которые обусловлены его финансовыми (с бюджетами (по налогам) и внебюджетными фондами (по страховым взносам)) и договорными отношениями (с банками (по кредитам и процентам по ним, оплате проводимых услуг), контрагентами (по поставкам материальных ресурсов и т.п.), вышестоящими организациями (по созданию централизованных фондов и резервов), персоналом предприятия (по оплате труда)) [45].

Наибольший вопрос вызывает содержание понятия «финансовые потери». Проблема в данном случае состоит в том, что имеется ряд слов – «потери», «убытки», «ущерб», которые часто используются и рассматриваются как синонимы (например, такая позиция обозначена на сайте МЧС России [44]).

Польская С.И. в своей работе экономические потери трактует как «соотношение между объективно возможным и фактически полученным экономическим результатом в процессе функционирования социально-экономической системы» [24, с. 112]. При этом по объекту потерь, а точнее по виду ресурса, выделяют, в том числе, потери финансовых ресурсов.

Хохлов Н.В. отмечает, что после выявления рисков идет оценка размера возможного ущерба. Ущерб изначально выражается в натуральном виде («физический ущерб»), затем переводится в денежную форму, которая

называется убытками [36, с. 83-84]. При этом в финансовой сфере неблагоприятные события уже выражены в рублях или иной валюте.

Ущерб представляет собой «вред, нанесённый определённому физическому или юридическому лицу, объекту или отрасли хозяйства, окружающей среде, выраженный в физических, стоимостных или иных показателях» [44].

Уткин Э.А. также признает важность оценки экономических рисков, в рамках которой выделял проблему анализа и прогнозирования потерь ресурсов при осуществлении хозяйственной деятельности [32, с. 185]. При этом потери следует отличать от расходов ресурсов, которые обусловлены объективным характером и масштабом предпринимательских действий. Потери связаны со случайными, непредвиденными использованиями ресурсов, возникающими вследствие отклонения реального хода предпринимательства от задуманного сценария (ожидаемых значений).

Автором выделяется ряд потерь в предпринимательстве, в который входят финансовые потери – прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг, а также при недополучение или неполучении денег из предусмотренных источников, при невозврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемые продукцию [32, с. 186]. Особые виды финансовых потерь связаны с инфляцией, изменением валютного курса рубля, дополнительным к узаконенному изъятию средств предприятий в бюджеты различных уровней. Помимо безвозвратных потерь могут быть временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

В целом нужно отметить, что аналогичная дискуссия ведется в гражданском праве, что связано с несовершенством трактовок в российских законодательных документах. В частности, исследуется использование терминов убытки и вред [41], убытки и ущерб [43], экономические убытки и финансовые потери [42]. Финансовые потери рассматриваются как часть убытков лица, которые ухудшают его финансовое состояние и выражаются в виде упущенной выгоды (будущие финансовые потери) или уменьшении стоимости имеющегося у потерпевшего лица имущества (настоящие финансовые потери).

4) Финансовый риск связан с осуществлением финансового предпринимательства или финансовых сделок, финансовой деятельности, финансовых операций.

Финансовое предпринимательство или финансовая предпринимательская деятельность чаще всего рассматривается как особая форма коммерческого предпринимательства, где в качестве предмета купли-продажи выступают денежные средства, валюта, ценные бумаги, которые продаются на определенных финансовых рынках с участием специализированной системы организаций с целью удовлетворения финансовых потребностей и получения

прибыли [27, с. 141; 31, с. 19]. Отличительными признаками данного вида хозяйствования выступают товар в денежной форме, высокая гибкость и мобильность деятельности, способность быстро аккумулировать ресурсы, относительная простота финансовых операций, рискованность деятельности, наличие государственного регулирования и высокопрофессиональных специалистов в штате, необходимость большого стартового капитала и резервирования при осуществлении деятельности.

Понятие «финансовые сделки» относятся к области права. Как отмечает А.Б. Афанасьев, не смотря на широкое употребления данного словосочетания в науке и практике, отсутствует единый подход к его определению [7, с. 86]. Чаще всего в источниках раскрывается не содержание финансовой сделки, а дается их перечень, как, например, в Концепции развития гражданского законодательства Российской Федерации [5]. Объединяющим признаком всех указанных финансовых сделок выступает их объект – денежные средства (некоторым исключением при этом является договор займа).

Единственное официальное определение финансовых сделок дается в Федеральном законе от 20.07.2020 № 211-ФЗ «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы», в котором они рассматриваются как сделки по предоставлению банковских услуг, страховых услуг, услуг на рынке ценных бумаг, иных услуг финансовых организаций, сделки с финансовыми инструментами, сделки по обеспечению исполнения кредитных (заемных) обязательств и иные предусмотренные правилами финансовой платформы сделки финансового характера [2]. Его недостатки состоят в ограниченной сфере применения (между финансовыми организациями или эмитентами и получателями финансовых услуг с использованием финансовой платформы), в трактовке через эту же категорию. «сделки», в указании услуг, оказываемых конкретными субъектами [7, с. 89].

Еще одним распространённым и важным понятием является финансовая деятельность. Происхождение данного словосочетания неизвестно [14, с. 331]. Оно используется и исследуется как в экономике, так и праве, что можно объяснить тем, что в области финансов не удалось разрешить данную проблему.

В публикации Н. Марычева финансовая деятельность рассматривается как «совокупность операций и процессов, связанных с управлением денежными средствами, активами и обязательствами как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне» [39]. Данное определение показывает взаимосвязь между финансовой деятельностью и финансовыми операциями. Его основным недостатком выступает то, что финансовая деятельность не предполагается на макроуровне.

Более расширенную трактовку предлагает использовать Шагиева Р.В., которая под финансовой деятельностью понимает «особый вид человеческих действий, имеющий различную степень обобщенности и выражающийся в разных формах: в действиях государства, муниципальных образований, хозяйствующих субъектов, действующих на основе различных форм

собственности, обусловленных наличием в обществе товарно-денежных отношений и направленных на создание, распределение (перераспределение) и использование фондов денежных средств» [37, с. 31].

Согласно п. 6 Международного стандарта финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств», финансовая деятельность организации – «деятельность, которая приводит к изменениям в размере и составе внесенного капитала и заемных средств организации» [6]. В п. 17 перечислены примеры денежных потоков от финансовой деятельности. Такой подход содержит два недостатка: финансовая деятельность раскрывается опять же через слово «деятельность», а содержание заменяется на перечисление потоков от финансовой деятельности.

Аналогичный официальный подход был в российском правовом поле до 2011 г., введенный п. 15 Приказа Минфина РФ от 22.07.2003 № 67н «О формах бухгалтерской отчетности организаций»: финансовой деятельностью считалась «деятельность организации, в результате которой изменяются величина и состав собственного капитала организации, заемных средств» [3]. На смену этому документу пришло ПБУ 23/2011, в котором в п. 11 уже речь идет о денежных потоках от финансовых операций [4].

На основе изучения различных трактовок финансовой деятельности предприятия рядом авторов было предложено выделять: финансовую деятельность в широком смысле как совокупность различных аспектов управления финансами (финансового планирования и бюджетирования, финансового анализа, управления финансовыми отношениями и др.); финансовую деятельность в узком смысле как «деятельность по привлечению необходимого объема капитала из внешних и внутренних источников, своевременного и полного его возврата» [14, с. 332].

Взаимосвязанным и дополняющим понятием по отношению к финансовой деятельности выступает финансовая операция. Другими словами, финансовая деятельность представляет собой совокупность различного рода действий, которые можно обозначить как финансовые операции (в частности, на основе того, что «финансовые операции охватывают широкий спектр действий» [40]).

Следует отметить, что словосочетание «финансовые операции» широко используется в теории и практике финансовых отношений, но найти в источниках его толкование представляется довольно сложной задачей. В частности, Н. Х. Ворокова, А. Е. Сенникова под финансовой операцией понимают «действие, которое направлено на получение дохода, характеризуемого финансовыми показателями» [23, с. 5].

Как и в случае с финансовой деятельностью, финансовые операции являются предметом исследования в праве. Эксперты в данной области знаний подтверждают, что эта категория не имеет общепризнанного содержания, не определена ни в одной отрасли законодательства и в основном рассматривается как разновидность сделок [11, с. 34; 17, с. 114]. В качестве единственного официального документа, который имеет непосредственное отношение к сфере

финансов, а, значит, финансовой операции, выступает Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. № 395-1. В нем в статье 5 вводится в оборот понятие «банковские операции» [1], а также перечисляются действия, которые к нему относятся.

И.А. Бланком [10, с. 16-20] предложены и описаны основные характеристики финансового риска организации (рис. 1).



Рис. 1. Основные сущностные характеристики финансового риска предприятия

Источник: составлено автором по данным: [10, с. 17].

Согласно позиции ряда авторов [34, с. 62], особое значение финансового риска проявляется в следующих основных его аспектах:

1. финансовый риск является одновременно источником и платой за прибыль;

2. финансовый риск представляет собой интегратор всех других рисков;

3. финансовый риск отражает имманентное свойство финансовой системы уступать в устойчивости другим системам, что связано с опережающим ростом финансового риска по сравнению с ростом экономики;

4. финансовые риски более других подвержены воздействию факторов эмерджентной среды, отличающейся неопределенностью и динамичностью.

Финансовые риски проявляются из-за неопределенности в финансовой деятельности. В целом «неопределённость в предпринимательстве связана с некачественной информацией, случайностью, неоднозначностью и альтернативностью явлений и сторонним противодействием, что не позволяет предпринимателю однозначно выявлять сценарии развития событий, последствия, оценивать количественно и в ряде случаев качественно их размер и вероятность наступления» [28, с. 25-26].

Можно выделить ряд основных причин неопределенности в финансовой деятельности, а, следовательно, оснований ля возникновения финансового риска [34, с. 64]:

1. неопределенность информации о внешней и внутренней финансовой среде, ее изменчивость и асимметричность;

2. иррациональные действия субъекта риска, связанные с тем, что в процессе развития схожих рисковых ситуаций могут быть приняты различные управленческие решения;

3. столкновение интересов участников финансовой деятельности и др.

Финансовый риск относится к группе спекулятивных рисков [19, с. 7; 38, с. 157].

В целом нужно отметить, что существует большое количество разновидностей финансового риска, которые классифицирует по различным основаниям. В данной статье мы затронем вопрос группировки финансового риска по такому признаку, как основные его виды. Он выступает «основным параметром дифференциации финансовых рисков в процессе управления ими» [10, с. 23]. При этом нужно отметить, что в связи с развитием финансовой науки, появлением новых финансовых технологий и использованием новых финансовых инструментов состав основных видов финансовых рисков будет изменяться.

У ряда авторов по данному аспекту проблемы прослеживается схожая позиция: первоначальная систематизация была предложена И.А. Бланком [10, с. 24], которая затем была доработана коллективом ученых под руководством Л. И. Юзвовича [34, с. 67]. Согласно данной точки зрения, финансовые риски предприятия подразделяются на две основные группы, которые включают соответствующие виды рисков:

1. Систематические (недиверсифицируемые) финансовые риски связаны с неблагоприятными изменениями рыночной конъюнктуры различных сегментов финансового рынка и товарного рынка, характерны для всех участников финансовых отношений и не поддаются управленческому воздействию. К ним относятся: 1.1. инфляционный риск; 1.2. процентный риск; 1.3. валютный риск; 1.4. ценовой риск, который включает фондовый риск и товарный риск.

2. Несистематические (диверсифицируемые) финансовые риски связаны с особенностями деятельности отдельных организаций и предполагают осуществление определенных управленческих воздействий. В их состав включают: 2.1. кредитный риск; 2.2. инвестиционный риск; 2.3. инновационный риск; 2.4. депозитный риск; 2.5. риск ликвидности; 2.6. риск платежеспособности; 2.7. прочие разновидности финансовых рисков (риск мошенничества, эмиссионные риски и др.).

Заключение. Таким образом, проведенное исследование показало сложность изучения теоретических вопросов относительно сущности финансового риска предприятия, причин его возникновения и выделения основных видов из-за наличия разных подходов и отсутствия четкого толкования ключевых понятий, а также выявило междисциплинарное взаимодействие с изысканиями в правой сфере. Многие аспекты проблемы требуют дальнейшего отдельного изучения, в частности, раскрытие содержания и особенностей финансовой деятельности и финансовых операций,

определения взаимосвязи между ними, выявление причин неопределенности и риска в финансовой сфере, рассмотрения финансовых потерь и ущерба от финансового риска, финансового риска государства, региона, муниципального образования и домашнего хозяйства. На данном этапе можно констатировать, что финансовый риск организации представляет собой возможность возникновения финансовых потерь у предприятия при осуществлении финансовой деятельности, выражаемой в зависимости от ситуации реализацией соответствующих финансовых операций.

Список использованных источников

1. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (в ред. от 09.04.2026) [Электронный ресурс]: КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения 01.05.26)
2. О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы: Федеральный закон от 20.07.2020 N 211-ФЗ (в ред. от 27.10.2025) [Электронный ресурс]: КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357765/ (дата обращения 01.05.26)
3. О формах бухгалтерской отчетности организаций: Приказ Минфина РФ от 22.07.2003 N 67н (в ред. от 08.11.2010): [Электронный ресурс]: КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_ LAW_43798/ (дата обращения 05.05.26)
4. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011): Приказ Минфина РФ от 2 февраля 2011 г. N 11н [Электронный ресурс]: ГАРАНТ.РУ. URL: https://base.garant.ru/12184342/ (дата обращения 05.05.26)
5. Концепция развития гражданского законодательства Российской Федерации: одобрена решением Совета при Президенте РФ по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства от 07.10.2009 [Электронный ресурс]: КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95075/ (дата обращения 01.05.26)
6. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» (в ред. от 14.01.26) [Электронный ресурс]: Информационно-правовой портал Гарант. URL: https://base.garant.ru/71323284/ (дата обращения 01.05.26)
7. Афанасьев А.Б. Финансовые сделки в доктрине и законодательстве: терминологический диссонанс // Ex jure. 2025. № 1. С. 84-97.
8. Байтисова Д.Д., Семернина Ю.В. Экономическая сущность финансового риска коммерческой организации // Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками. 2019. № 4. С. 122-125.
9. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 192 с.
10. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. К.: Ника-Центр, 2005. 600 с.
11. Бурцев А.С., Бурлака С.А. О финансовой операции и методологии научного исследования // Проблемы правоохранительной деятельности. 2017. № 2. С. 33-38.
12. Буянова М.Э., Дятлов Д.А. Риски финансовой системы региона: выявление и оценка // Финансы и кредит. 2008. № 37 (325). С. 36-42.
13. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2002. 154 с.
14. Ермаков Г.П., Власова А.С. Финансовая деятельность как составляющая экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Актуальные проблемы аграрной науки: состояние и тенденции развития. Материалы Национальной научно-практической конференции. 2019. С. 330-336.
15. Иода Е.В., Иода Ю.В., Мешкова Л.Л., Болотина Е.Н. Управление предпринимательскими рисками. 2е изд., испр. и перераб. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2002. 212 с.

16. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. 424 с.

17. Краюшкин А.А. Понятие финансовой операции как вида деятельности, образующей легализацию преступных доходов // Вестник Московского университета МВД России. 2009. № 10. С. 113-115.

18. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1998. 224 с.

19. Латышева Л.А. Финансовый риск-менеджмент: учебник / под общ. ред. Л.А. Латышевой; Л.А. Латышева, Ю.М. Склярова, И.Ю. Скляров. Ставрополь, 2021. 376 с.

20. Мгерян М.А. Сущность финансовых рисков домашних хозяйств // Управление. Бизнес. Власть. 2016. № 1 (10). С. 138-141.

21. Медяков С.В. Классификация региональных финансовых рисков // Вестник Российского университета кооперации. 2024. № 2 (56). С. 35-40.

22. Одинокова Т.Д., Скороходова Л.А. Суверенные финансовые риски: понятие и методы управления // Современные технологии управления. 2023. № 4 (104). https://cyberleninka.ru/article/n/suverennye-finansovye-riski-ponyatie-i-metody-upravleniya/viewer (дата обращения 03.04.26)

23. Основы финансовых вычислений: учебное пособие / Н.Х. Ворокова, А.Е. Сенникова. Краснодар: Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2021. 203 с.

24. Польская С.И. Теоретико-методологические аспекты экономических потерь // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». Том 27 (66). 2014 г. № 1. С. 110-117. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-aspekty-ekonomicheskih-poter (дата обращения 02.05.26)

25. Попов М.В., Ермакова Е.А. Финансовые риски государства: сущность, особенности, классификация, способы управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 2 (51). С. 96-100.

26. Прусова В.И., Самохвалова Ж.П., Кураева И.А. Риск-менеджмент в сфере личного финансового планирования как инструмент минимизации последствий кризисных явлений // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-2 (85). С. 102-106. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-v-sfere-lichnogo-finansovogo-planirovaniya-kak-instrument-minimizatsii-posledstviy-krizisnyh-yavleniy/viewer (дата обращения 03.04.26)

27. Реутова И.М. Финансовое предпринимательство как явление // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 1. С. 141–144.

28. Романюк А.В. Механизм выявления мезоэкономических рисков, угрожающих экономической безопасности предпринимательства: дис. … канд. экон. наук 08.00.05 / Московская академия экономики и права. Тверь, 2008. 233 с.

29. Слепов В.А., Бондарева С.А. Риски в системе персональных финансов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 32 (266). С. 15-28. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/riski-v-sisteme-personalnyh-finansov/viewer (дата обращения 03.04.26)

30. Содиков Р.Х. Сущность и классификация финансовых рисков хозяйствующих субъектов // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. 2021. № 4-1 (38). С. 241-250.

31. Торосян Е.К., Сажнева Л.П., Зарубина Ж.Н. Основы предпринимательской деятельности. Учебное пособие. СПб: Университет ИТМО, 2016. 130 с.

32. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство «Зерцало», 1998. 272 с.

33. Фидарова К.К., Павлова Г.Ш., Варламова Е.В., Глинчевский Э.И. Экономическая сущность финансовых рисков кредитных организаций // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 10 (156). С. 155-160.

34. Финансовые и банковские риски: учебник / Л.И. Юзвович, Ю.Э. Слепухина,

Ю.А. Долгих, В.А. Татьянников, Е.В. Стрельников, Р.Ю. Луговцов, М.Н. Клименко; под ред. Л.И. Юзвович, Ю.Э. Слепухиной; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. 336 с.

35. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Под ред. проф. Е.И. Шохина. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. 408 с.

36. Хохлов Н.В. Управление риском: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 239 с.

37. Шагиева Р.В. Финансовая деятельность как правовое явление: сущность, содержание и формы осуществления // Юридическая наука. 2012. № 1. С. 27-33.

38. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: Монография. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2003. 544 с.

39. Марычев Н. Финансовая деятельность: что это такое, компоненты, роль в экономике, анализ [Электронный ресурс]: InvestFuture – медиа об инвестициях, финансах, экономике и бизнесе. URL: https://investfuture.ru/articles/finansovaya-deyatelnost (дата обращения 05.05.26)

40. Марычев Н. Финансовые операции: что это такое, виды, влияние на экономику и риски [Электронный ресурс]: InvestFuture – медиа об инвестициях, финансах, экономике и бизнесе. URL: https://investfuture.ru/articles/finansovye-operatsii-chto-eto-takoe-vidy-vliyanie-na-ekonomiku-i-riski (дата обращения 05.05.26)

41. О разграничении понятий «убытков» и «вреда» в гражданском праве [Электронный ресурс]: Министерство юстиции Новосибирской области. URL: https://minjust.nso.ru/news/3390 (дата обращения 03.05.26)

42. Тамаев Р. Перспективы возмещения финансовых потерь по российскому гражданскому праву [Электронный ресурс]: Информационно-правовой портал Закон.ру. URL: https://zakon.ru/blog/2018/6/1/perspektivy_vozmescheniya_finansovyh_poter_po_rossijskomu_grazhdanskomu_pravu (дата обращения 03.05.26)

43. Убытки и ущерб: в чем разница с точки зрения закона? [Электронный ресурс]: Закон РФ правовая навигационная система. URL: https://www.zakonrf.info/articles/ubytki-i-usherb-v-chem-raznica/ (дата обращения 03.05.26)

44. Ущерб [Электронный ресурс]: Термины МЧС России / МЧС России. URL: https://mchs.gov.ru/ministerstvo/o-ministerstve/terminy-mchs-rossii/term/3589 (дата обращения 03.05.26)

45. Финансовое обязательство [Электронный ресурс]: Финансовый анализ. URL: https://1-fin.ru/?id=281&t=199 (дата обращения 01.05.26)

Theoretical issues of financial risk research: essence, causes and types

A.V. Romanyuk, Tver State University, Tver, Russia

The article discusses the essence of the concept of "financial risk of an enterprise", highlights the main causes of uncertainty and risk in financial activities, and provides a classification of the types of financial risk for an organization. The author notes the lack of unified approaches to the main aspects of the studied problem (financial activities, financial operations, financial transactions, financial losses, and damage), and clarifies the content of the category "financial risk".

Keywords: *financial risk, entrepreneurial risk, financial entrepreneurship, financial transaction, financial activity, financial operation, financial losses, damage, uncertainty, causes of uncertainty and risk, types of financial risk.*

Об авторе:

РОМАНЮК Александр Владимирович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов Тверского государственного университет, г. Тверь, Россия, e-mail: romanjuck_a_v@list.ru

About the Author:

ROMANYUK Alexander Vladimirovich– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Finance, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: romanjuck_a_v@list.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 640.43:339.138

Синтез программы лояльности и клиентоориентированной стратегии как фактор устойчивого развития гостиничного предприятия

Д.М. Рощин, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: Е.В. Комарова, канд. экон. наук, доцент, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Целью исследования является разработка методологии синтеза программы лояльности и общей стратегии клиентоориентированности как фактора устойчивого развития предприятия сферы гостеприимства. Научная новизна заключается в разработке универсальной пятиэтапной модели синтеза программы лояльности и общей стратегии клиентоориентированности. Результаты интеграции подобной модели могут позволить увеличить конкурентоспособность, лояльность и потребительскую привлекательность гостиничных предприятий за счёт выстраивания долгосрочных и продуктивных отношений с гостями заведений и оптимизацией внутренних бизнес-процессов.
Ключевые слова: *программа лояльности, клиентоориентированность, сфера гостеприимства, бизнес-процессы, устойчивое развитие.*

Введение. В современной практике менеджмента гостиничных организаций одним из ключевых факторов конкурентоспособности считается клиентоориентированность, за реализацию которой отвечают множество уже сформулированных подходов, тогда как программы лояльности, в большинстве случаев, представлены в качестве обособленной маркетинговой механики, направленной на стимулирование повторного взаимодействия с организацией через транзакционные методы (скидки, баллы) [13, с. 58]. При этом ярко выраженная трансформация потребительских ожиданий в сторону большей персонализации опыта и получения ценностей во время взаимодействия с предприятием сферы гостеприимства, а также усиление конкуренции на местном рынке, заставляют задаться вопросом эффективности и пересмотреть уже существующие, нередко несущие декларативный характер, подходы к реализации общей стратегии клиентоориентированности и программы лояльности [11, с. 28; 14; 15, с. 52]. В свою очередь успешные практики российских компаний демонстрируют эффективность и работоспособность концепции синтеза, однако полноценно сформулированной методологии на сегодняшний день не существует. Соответственно, в статье решаются следующие задачи:

1) Анализ сложившейся ситуации на рынке предприятий сферы гостеприимства;
2) Обоснование методологического разрыва между общей стратегией клиентоориентированности и программами лояльности;
3) Определение реализованных успешных практик и их результатов;
4) Разработка принципов и пятиэтапной модели синтеза программы лояльности и общей стратегии клиентоориентированности.

© Рощин Д.М., 2026

Методология исследования. С точки зрения методологии общая стратегия клиентоориентированности организации и отдельно взятый бизнес-процесс формирования программы лояльности как комплексная система, как правило, не рассматриваются.

Теоретической базой формирования актуальных подходов к реализации клиентоориентированной стратегии стали институциональная теория фирмы Уилсона и концепция динамических возможностей Тисса, Пизано и Шуена, которая развила принцип ресурсного подхода в стратегическом менеджменте [12, с. 17]. В последствии было сформулировано несколько подходов к трактовке понятия клиентоориентированность, определяющих и методы их реализации. Одним из них является «клиентоориентированность как инструмент взаимодействия с клиентами» – С. Ковалковски, Б. Вейтс, Р. Сакс [6, с. 336]. Ориентация этого подхода направлена на процесс взаимодействие клиентов и персонала, что подразумевает прямую зависимость степени удовлетворенности клиентов и компетенций сотрудников. Другим подходом является «клиентоориентированность как философия бизнеса», направленная на интеграцию всех её элементов в бизнес-стратегию. Современные же концепции ориентируются на более глубокую интеграцию, которая заключается в формировании идентичности, стандартизации обслуживания, работой с жалобами и предложениями, введение подходов непрерывного совершенствования всех процессов «Кайдзен» [4, с. 356; 7, с. 52]. При этом важно отметить, что ни один из существующих подходов не подразумевает программу лояльности как неотъемлемый элемент реализации общей стратегии, результатом чего становится их разрозненное функционирование и неэффективность. Соответственно, для разработки модели синтеза в ходе работы были использованы методы теоретических положений ресурсного подхода и эмпирических данных успешных практик лидеров рынка, что обеспечивает её методологическую обоснованность и практическую значимость для отрасли.

Результаты исследования. Для понимания среды реализации клиентоориентированных стратегий и программ лояльности необходим анализ текущего состояния гостиничных хозяйств России [16,17]. Проведенное исследование отразило устойчивый рост выбранных индикаторов рыночной динамики организаций сферы гостеприимства (См. таблицу 1,2).

Таблица 1

Ключевые статистические показатели развития отрасли в период с 2023 по 2025 гг.

Показатели	Значение	Динамика
Количество предприятий сферы гостеприимства в РФ	41 248 ед.	+9,78% / за 2 года
Новые регистрации с 2023 по 2025 г.г.	11 865 ед.	-

Ликвидации с 2023 по 2025 г.г.	8 212 ед.	-
Номерной фонд отелей 3-5 «звёзд», >100 номеров размещения	179,8 тыс. ед.	+8,5 тыс./ за 2025 год
Темы роста туристической отрасли	+3,6%	Темпы роста в три раза выше других экономических секторов
Рост оборота предприятий сферы гостеприимства	+ 15,8%	-

Источник: составлено автором на основе данных [16, 17].

Таблица 2

Топ-регионов по количеству регистраций в период с 01.07.2023 по 30.06.2025, ед.

Регион	2023	2024	2025	Всего
Краснодарский край	406	1124	519	2049
Москва	382	523	237	1142
Санкт-Петербург	155	230	112	497
Московская область	111	242	95	448
Республика Дагестан	76	192	125	393

Источник: составлено автором на основе данных [16].

Представленные в вышеуказанных таблицах данные свидетельствуют о высоком уровне инвестиционной активности в секторе гостиничных услуг, что выражается в увеличении численности гостиниц на 3653 ед. в период с 2023 по 2025 г.г., а также темпах роста отрасли в 3,6%. При этом за крайние два года количество ликвидаций предприятий составило больше половины от числа регистраций, что лишний раз доказывает высокий уровень конкуренции в сфере и острую необходимость проведения комплексных мероприятий, направленных на удержание клиентов.

Подобная трансформация внутреннего рынка гостиничных услуг продиктована как экономическими причинами: усложнением зарубежной логистики, удорожание стоимости мероприятий, так и социальными – структурной перестройкой потребительского поведения, что выражается в повышенном интересе к предложениям внутри рынка [14, с. 72; 18]. Соответственно, в условиях стремительно растущего предложения и повышенной конкуренции удержание клиентов становится ключевой задачей, обеспечивающей устойчивое развитие гостиничного предприятия.

В контексте анализа разрыва между декларируемыми подходами к реализации клиентоориентированной стратегии и реальными механизмами программ лояльности важно отметить ключевой тренд последних лет – потребность клиентов не в вознаграждении, а в предоставлении преимуществ за взаимодействие с организацией [19]. Таким образом подразумевается смещение

фокуса внимания потребителей с наградоцентричных систем на те, что дают дополнительные опции и возможности во время проживания. Поэтому традиционные транзакционные программы лояльности, ориентированные на скидки и накопления баллов, стремительно теряют актуальность и конкурентоспособность на динамично развивающемся рынке.

Действительно ценными в рамках исследования становятся практики и подходы лидеров рынка, которым удалось осуществить синтез программы лояльности и общей стратегии клиентоориентированности в сложносоставную систему, способную оказать качественное влияние на потребительский опыт, соответствуя текущим ожиданиям клиентов и современным тенденциям. Так сеть гостиниц «Cosmos Hotel Group» реализовала техническое решение, которое синхронизирует между PMS, CRM и POS-системами данные о гостях, что позволяет на практике автоматизировать калькуляцию баллов лояльности, персонализировать каналы коммуникации и сформировать единый профиль клиента «360». Результатом внедрения стало увеличение доли активных участников программы лояльности до 45%, частота бронирования комнат выросла на 7%, а средний чек на 13%. Аналогичная практика была реализована в гостиничном комплексе «Radisson: Завидово», где удалось интегрировать программу лояльности во все элементы досуговой инфраструктуры всего комплекса, что позволило формировать индивидуальные наборы предложения исходя из отдельно взятых потребностей каждого клиента. Данное решение повысило количество повторных бронирований до 26% к 2024 году и увеличило NPS (индекс потребительской лояльности) до 90+ пунктов. Другой успешной практикой сети гостиниц «Azimut Hotels» является вовлечение персонала и стандартизация сервиса под механики программы лояльности. Реализовано это посредством внедрения принципов корпоративной культуры «Azimut Забота», в рамках которой все сотрудники организации проходят глубокое обучение всем механикам программы лояльности и принципам клиентоориентированности. Подобные стандарты подразумевают использование ряда подходов к приветствию посетителей, автоматическому определению его статуса в системе PMS, предоставлению комплиментов и ряда дополнительных услуг на основе предыдущих взаимодействий, а также всему последующему обслуживанию. Таким образом формируется эмоциональная привязанность клиента к организации, при этом укрепляется лояльность за пределами классической транзакционной модели.

Обратными примерами могут служить Шотландская гостиница «Dunalastair Hotel Suites», где кадровый вопрос заставили владельцев привлекать сотрудников сторонних агенств, обладающих меньшей мотивацией и непостоянностью. Наложилось это на уже имеющиеся проблемы с притоком новых клиентов и их удержанием, что по итогу привело к резкому снижению качества обслуживания посетителей, долгосрочным результатом чего стало банкротство [20]. Другим примером является американская сеть «LuxUrban Hotels», проблемами которой стали некачественно интегрированные финансово-технологические процессы в общую стратегию

клиентоориентированности, что привело к снижению доверия к бренду и регулярным жалобам со стороны клиентов. На фоне перечисленных событий ключевые партнёры, интегрированные в операционную деятельность сети, отказались от сотрудничества, за чем организация оказалась вынуждена проходить процедуру банкротства [21]. Анализируя причины проблем гостиниц, можно прийти к выводу, что ключевым аспектом является несогласованность действующих операционных процессов и общей стратегии клиентоориентированности, неработоспособность которой и послужила начальной точкой потери потребительского интереса к их услугам.

Кейсы вышеуказанных практик подтверждают, что фрагментарная интеграция программы лояльности не способна формировать системы, соответствующие текущим рыночным ожиданиям потребителей. Следствием этого является потеря клиентской лояльности, нераскрытый потенциал, а также потеря позиций в столь конкурентной сфере. Выявленные в ходе анализа подходы и принципы обосновывают актуальность разработки методологии синтеза программы лояльности и общей стратегии клиентоориентированности для формирования устойчивого развития организации сферы гостеприимства.

В основе синтеза программы лояльности и общей стратегии клиентоориентированности лежат процессы, направленные на согласование стратегических целей организации, механизмов операционной деятельности, ресурсов внешней и внутренней инфраструктуры, а также метрик оценивания, что должно обеспечить устойчивое развитие предприятия сферы гостеприимства. Достигается это за счёт трансформации текущей программы: из обособленного инструмента она становится важной частью общей стратегии клиентоориентированности, пронизывающей все бизнес-процессы организации. Сформулированная методология базируется на следующих принципах синтеза (См. таблицу 3).

Таблица 3

Ключевые принципы организации синтеза программы лояльности и общей стратегии клиентоориентированности

Номер	Принцип	Описание
1	Стратегическое соответствие	Установленные цели, ценности и метрики программ лояльности являются концептуальным продолжением определенных ориентиров общей стратегии клиентоориентированности
2	Прямая интеграция данных о клиенте	Подразумевается реализация уникального цифрового профиля клиента на основе базы данных всех интегрируемых в процессы организации систем (PMS, CRM, POS, мобильное приложение и другие).
3	Полная встроенность в систему	Инструменты и механики программы лояльности необходимо нативно интегрировать в уже существующие бизнес-процессы так, что участие в программе лояльности становится неотъемлемой частью сервисного обслуживания.

4	Адаптация и вовлечённость персонала	Необходимость интеграции персонала в философию синтеза путём прохождения дополнительных тренингов, формирования корпоративной культуры и определения KPI на основе показателей программы лояльности.
5	Переход к ориентации на ценность в процессе	Программа лояльности должна быть преимущественно направлена не на предоставление материальных бонусов (баллов, скидок), а персонализированный опыт во время взаимодействия с организацией,

Источник: составлено автором.

Представленная модель является иерархической системой этапов, направленных на обеспечение синтеза программы лояльности и стратегии клиентоориентированности гостиничного предприятия. Соответственно модель реализована на основе сформулированных до этого принципах синтеза и результатах успешных практик лидеров рынка. Структура модели включает в себя пять последовательных этапов, необходимых для комплексной интеграции (См. рисунок 1).

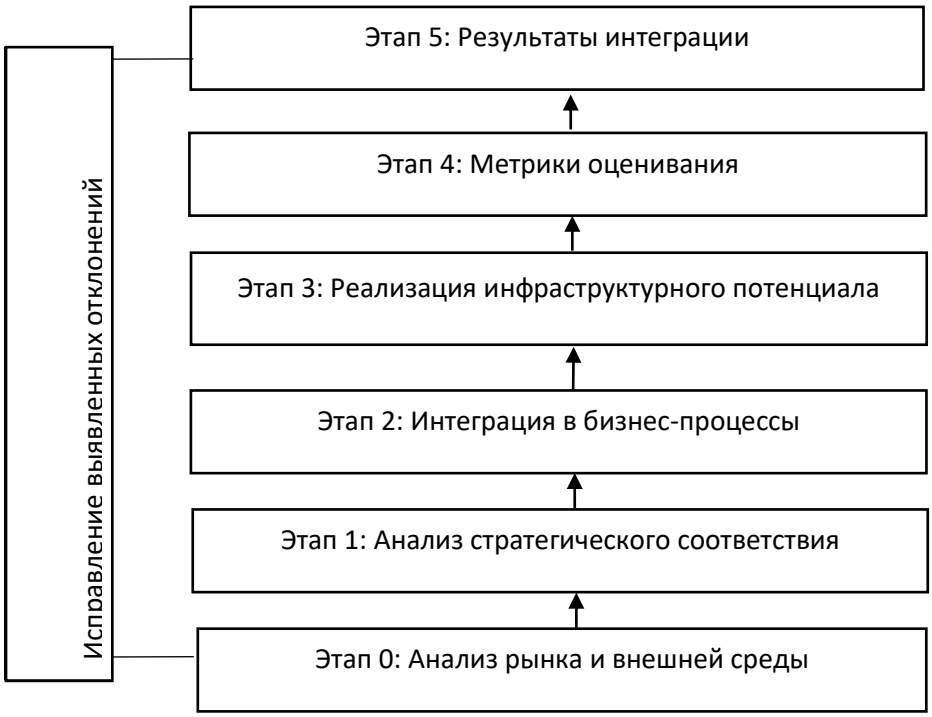


Рис. 1. Модель синтеза программы лояльности и общей стратегии клиентоориентированности

«Анализ рынка и внешней среды»: на этом этапе происходит определение внешних ограничений и стимулов, необходимых для организации качественного процесса синтеза. Сюда включены такие аспекты как: трансформация потребительских ожиданий; увеличение количества новых объектов на рынке, следствием чего является высокий уровень конкуренции в отрасли и учёт современных тенденций сферы гостеприимства. Перечисленные аспекты напрямую влияют как на направление стратегического планирования,

так и на вытекающие из него элементы: общую стратегию клиентоориентированности и программу лояльности.

«Анализ стратегического соответствия»: данный этап направлен на каскадирование сформулированной миссии и общего виденья развития организации в отдельно взятые ценности стратегии клиентоориентированности. Таким образом происходит адаптация ценностей в конкретные задачи программы лояльности: индивидуализация сервиса – работа с персонализацией инструментов программы лояльности; лояльность – удержание/ повторные визиты; ответственность за процессы – использование концепции ESG-интеграции [2, с. 258; 3, с. 9].

«Интеграция в бизнес-процессы» – один из главных и самых объемных по трудозатратам этап, в рамках которого необходимо детализировать интеграцию программы лояльности на все внутренние бизнес-процессы организации.

1. Процессы взаимодействия с клиентом: привлечение/ бронирование/ заезд/ проживание/ доп. услуги/ выезд/ пост-коммуникация. Основными точками интеграции станут: идентификация, персонализация, калькуляция премий (баллов, скидок и т.д.), индивидуальные предложения, а также встраивание модели PESO, направленной на продвижение бренда, повышения интереса к уникальным торговым предложениям [8, с. 117].
2. Сервисные процессы: обеспечение и управление номерным фондом, услуги общественного питания и вся имеющаяся инфраструктура; Точки интеграции: система приоритетного обслуживания, контроль качества и максимально возможная интеграция всей доступной инфраструктуры организации.
3. Процессы поддержания: управление персоналом, аналитика. Точки интеграции: формирование корпоративной культуры, kpi сотрудников в зависимости от показателей программы лояльности.

«Реализация инфраструктурного потенциала»: этап отвечает за обеспечение ресурсной базы для организации процесса интеграции. Основными элементами являются: технологическая инфраструктура – набор технических решений вроде «профиль клиента 360», PMS, CRM и POS-системы, необходимых для консолидации всех данных о клиентах, на основе которых можно будет формировать индивидуальные предложения и прочие решения, необходимые для повышения лояльности. Организационная инфраструктура должна включать в себя корпоративные стандарты обслуживания, систему обучения персонала, элементы дополнительного поощрения, внутреннюю корпоративную культуру клиентоориентированности, инструменты мотивации (KPI на основе результатов программы лояльности), за чем должен последовать рост вовлечения сотрудников в процесс реализации программы лояльности [1, с. 93; 5, с. 93; 10, с. 40]. Обусловлено это зависимостью удовлетворенности персонала и уровнем его клиентоориентированности, выражающийся в подходах к коммуникации и качеству выполняемых обязанностей [9, с. 1084]. Также необходимо интегрировать и материальную инфраструктуру – использование физических активов гостиничного комплекса для формирования

уникального клиентского опыта: номерной фонд, общественное питание и прочие доступные элементы инфраструктуры, необходимо аккумулировать все доступные физические ресурсы на расширение возможностей и клиентской привлекательности программы лояльности.

«Метрики оценивания» – заключительный этап, представляющий из себя систему показателей, на основе которых можно определить тенденции проведенных реформ и принять решение о дальнейших мероприятиях, необходимых для повышения устойчивости организации. Соответственно, показатели разделены на две группы: экономические (доля активных участников программы лояльности; рост средней цены номера в сутки среди участников; увеличение количества бронирований, % снижения CAC и динамика CLV – пожизненной ценности клиента) и социальные (NPS – индекс потребительской лояльности; доля повторно пришедших гостей; вовлечённость персонала на основе установленного KPI). Данные собираются и обрабатываются интегрированными системами вроде CRM и на регулярной основе анализируются на предмет различного рода отклонений, на основе которых необходимо происходит коррекция на всех предыдущих этапах синтеза.

Заключение. В ходе исследования был выявлен разрыв между декларируемыми подходами к организации клиентоориентированной стратегии и практическими инструментами реализации программы лояльности в сфере гостеприимства. Происходит это из-за текущих тенденций рынка: стремительный рост конкуренции последних лет, проявляющийся в увеличение числа ввода новых объектов (9,78% в период с 2023-2025 г.г.), при этом уровень ликвидаций составил больше половины от новых регистраций за выбранный период. Также важным аспектом является и трансформация потребительских ожиданий, направленных на предоставление более ценностного и персонализированного опыта взаимодействия с организацией, где классические и общепринятые транзакционные модели программы лояльности теряют свою актуальность и эффективность. Также был проведен анализ успешных практик лидеров рынка, который подтвердил, что системная интеграция программы лояльности во все доступные бизнес-процессы в соответствии с концепцией стратегии клиентоориентированности даёт измеримые результаты, например: увеличение доли активных участников программы лояльности, повышение среднего чека, рост бронирований и NPS.

Результатом стала разработанная методология синтеза программы лояльности и клиентоориентированной стратегии, которая включает в себя пять этапов. Данная модель включает в себя анализ рынка и внешней среды; анализ стратегического соответствия; процесс интеграции в бизнес-процессы, оценку и реализацию инфраструктурного потенциала и метрики оценивания. При этом модель достаточно универсальна для адаптации к различным организациям сферы гостеприимства.

Практическая значимость работы заключается в возможности реализации сформулированной методологии для повышения конкурентоспособности и

устойчивого развития организаций сферы гостеприимства за счёт создания долгосрочных отношений, роста лояльности и оптимизации внутренних процессов.

Список использованных источников

1. Андреева, А.В. Роль внешних и внутренних факторов в трансформации системы социального развития персонала организации / А.В. Андреева // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – №2 (58). – С. 91-100.
2. Беденко Н.Н. Концепт монографии «Трансформация экономико–управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития» / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – №2 (70). – С. 255–260.
3. Беденко Н.Н. Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития: монография с интегрированными в рамках технологии Quick Response code презентациями как результат научных исследований, учебных дискуссий и обсуждений с экспертным сообществом / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. Тверь: Издательство Тверского государственного университета, – 2025. – 200 с.
4. Воронцова Ю.В. Методологические и организационные инструменты клиентоориентированности организации сферы услуг / Ю.В. Воронцова, А.М. Аракелян // Московский экономический журнал. – 2021. – №1. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-i-organizatsionnye-instrumenty-klientoorientirovannosti-organizatsii-sfery-uslug (дата обращения: 19.02.2026).
5. Геворкян Б.А. феномен клиентоориентированности в системе стратегического управления ресторанным бизнесом / Б.А. Геворкян, М.Ю. Маковецкий // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №12-2 (118). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-klientoorientirovannosti-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya-restorannym-biznesom (дата обращения: 19.02.2026).
6. Зуенкова Ю. А. Подходы к пониманию клиентоориентированности на рынке медицинских изделий / Ю.А. Зуенкова, М.Е. Самонкина // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2025. – №1. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-ponimaniyu-klientoorientirovannosti-na-rynke-meditsinskih-izdeliy (дата обращения: 19.02.2026).
7. Калюжнова Н. Я. Клиентоориентированность как управленческая технология / Н.Я. Калюжнова, Ю.Е. Кошурникова // Экономика и экологический менеджмент. – 2024. – №3. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-kak-upravlencheskaya-tehnologiya (дата обращения: 19.02.2026).
8. Кострова Ю.Б. Инструменты цифрового маркетинга в современных организациях / Ю.Б. Кострова, О.Ю. Шибаршина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №2 (66). – С. 116-124
9. Котляревская И. В. Клиентоориентированность персонала в условиях цифровой трансформации бизнеса / И.В. Котляревская, О.Е. Матушкина // ЭПП. – 2024. – №4. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-personala-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-biznesa (дата обращения: 19.02.2026).
10. Кренева С. Г. Клиентоориентированность – ключевая ценность бизнеса / С.Г. Кренева // Colloquium-journal. – 2022. – №26 (149). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-klyuchevaya-tsennost-biznesa (дата обращения: 19.02.2026)
11. Латышев Д. Б. Классификация и механизмы формирования программ лояльности

клиентов / Д.Б. Латышев // Вестник науки. – 2024. – №7(76). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-i-mehanizmy-formirovaniya-programm-loyalnosti-klientov (дата обращения: 19.02.2026).

12. Новичкова И. А. Менеджмент клиентоориентированных сервисных предприятий / И.А. Новичкова, Д.Э. Удалов, А.А. Силаева, Е.В. Петраш, Н.В. Дмитриева // Финансовые рынки и банки. – 2023. – №9. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-klientoorientirovannyh-servisnyh-predpriyatiy (дата обращения: 19.02.2026).

13. Романович В. К. Роль программы лояльности в современном мире / В.К. Романович, М.А. Худаева // Символ науки. – 2022. – №4-1. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-programmy-loyalnosti-v-sovremennom-mire (дата обращения: 19.02.2026).

14. Созинова А.А. Маркетинговое исследование предпочтений потребителей на рынке туристических услуг / А.А. Созинова, А.К. Лутошкина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – №4 (64). – С. 065-074.

15. Солнцев М.А. Проблемы оценки клиентоориентированности в организациях сферы услуг и пути их решения / М.А. Солнцев // Экономические системы. – 2024. – №1. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-otsenki-klientoorientirovannosti-v-organizatsiyah-sfery-uslug-i-puti-ih-resheniya (дата обращения: 19.02.2026).

16. Российская гостиничная отрасль выросла на 10% за два года. [Электронный ресурс] / СКБ Контур – 2025 – Режим доступа: https://kontur.ru/press/news/80058-rossiyskaya_gostinichnaya_otrasl_vyrosla?ysclid=me07jaguyi626136295 (дата обращения: 19.02.2026).

17. Внутренний туризм в 2025 году. // Ассоциация туроператоров – 2025 – Режим доступа: https://www.atorus.ru/article/vnutrenniy-turizm-v-2025-godu-predvaritelnye-itogi-trendy-i-glavnyy-vopros-65803 (дата обращения: 19.02.2026).

18. Что станет драйвером внутреннего туризма в 2025 году. [Электронный ресурс] / РБК Отрасли – 2024 – Режим доступа: https://www.rbc.ru/industries/news/676d072e9a79476f1bc9142b (дата обращения: 19.02.2026).

19. Ветрова А.Р. Программа лояльности в отеле. [Электронный ресурс] / Дело отельера – 2025 – Режим доступа:: https://bronirui-online.ru/jurnal/marketing/programma-loyalnosti-v-otele/ (дата обращения: 19.02.2026).

20. Morag L. 5-star Perthshire hotel plunged into administration with £4million debts [Электронный ресурс] / The Courier – 2025 – Режим доступа: https://www.thecourier.co.uk/fp/news/perth-kinross/5220486/dunalastair-hotel-suites-administration/ (дата обращения: 19.02.2026).

21. Evidence Gathered from LuxUrban's Senior Creditors Reveals Root Cause of Collapse [Электронный ресурс] / The National Law Review – 2025 – Режим доступа: https://natlawreview.com/press-releases/los-angeles-influence-investigates-evidence-gathered-luxurbans-senior (дата обращения: 19.02.2026).

Synthesis of loyalty programmes and customer-oriented strategies as a factor in the sustainable development of hotel businesses

D.M. Roschin, Tver State University, Tver, Russia

Supervisor: E.V. Komarova, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Tver State University, Tver, Russia

The aim of the study is to develop a methodology for synthesising a loyalty program and an overall customer-centric strategy as a factor in the sustainable development of hospitality businesses. The scientific novelty lies in the development of a universal five-stage model for

synthesising a loyalty program and an overall customer-centric strategy. The results of integrating such a model can increase the competitiveness, loyalty and consumer appeal of hotel businesses by building long-term and productive relationships with guests and optimising internal business processes.
Keywords: *loyalty program, customer focus, hospitality industry, business processes, sustainable development.*

Об авторе:

РОЩИН Денис Михайлович – студент 1 курса магистратуры ООП 38.04.02 «Стратегическое и корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: tinaymans@gmail.com

About the author:

ROSCHIN Denis Michailovich – a 1st-year Master's student of the OOP 38.04.02 «Strategic and Corporate Management» at the FGBOU VO «Tver State University» (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: tinaymans@gmail.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 338.457.6

Трансформация образовательного процесса в условиях новой креативной экономики

Е.Ю. Симакова, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье исследуется системная трансформация образовательного процесса, необходимая для адекватного решения проблемы креативной экономики. Анализируется эволюция запросов рынка труда, требующая от выпускников вузов не только предметных знаний, но и развитых гибких навыков (креативности, критического мышления, коллаборации, коммуникации). Определяются ключевые принципы новой образовательной парадигмы, фокусируясь на переходе от трансляции знаний к созданию условий для их конструирования. В статье предложена модель трансформации, включающая обновление содержания, методологии, ролевых моделей преподавателей и студентов, а также системы оценки результатов. Особое внимание уделяется российскому контексту и барьерам институционального характера.

Ключевые слова: *креативная экономика, трансформация образования, гибкие навыки, образовательная парадигма, модель «Современный образовательный результат», личностно-ориентированное обучение.*

Четвертая промышленная революция, цифровизация всех сфер жизни и становление креативной экономики, как доминирующей модели развития, радикально меняют ландшафт рынка труда.

Креативная экономика, основанная на производстве и использовании интеллектуальной собственности, культурных ресурсов и творческих способностей, предъявляет принципиально новые требования к человеческому капиталу. Более востребованными становятся специалисты, способные к неалгоритмической деятельности, междисциплинарному синтезу, управлению сложными проектами и постоянной адаптации. Традиционная образовательная система, сформированная в индивидуальную эпоху и основанная на лекционной передаче стандартизированных знаний, демонстрирует растущий разрыв с этими запросами. Это порождает необходимость на эволюционной модернизации, а глубокой трансформации образовательного процесса на всех уровнях – от философии до конкретных педагогических техник.

Креативная экономика характеризуется несколькими ключевыми атрибутами, определяющими новые образовательные цели. К этим атрибутам относятся ценность идей и инноваций (материализованный продукт часто является лишь частью цепочки стоимости, ядро которой составляет уникальная идея, дизайн, пользовательский опыт или бренд), проектная и сетевая организация труда (работа все чаще организуется вокруг временных проектных команд, распределенных географически и функционирующих в цифровой среде), скорость изменений и необходимость обучения на протяжении жизни (знания устаревают быстрее, чем заканчивается стандартный цикл обучения. Образование становится непрерывным процессом), и междисциплинарность

© Симакова Е.Ю., 2026

(решение комплексных проблем, например, в области устойчивого развития, требует интеграции знаний из разных научных областей).

В этих условиях ключевыми результатами образования становятся креативные компетенции, или «4К» (критическое мышление, креативность, коммуникация, кооперация). Задача университета смещается с подготовки узкого специалиста к формированию адаптивного, обучающегося профессионала, способного к самообразованию и трансформации своей карьеры.

Поэтому, становится очевидно, что необходимо переходить к новым моделям образовательных процессов в условиях развития креативной экономики. Результатом эволюции педагогической мысли и интеграции идей многих ученых в рамках полипарадигмального подходя стала модель «Современный образовательный результат» (COP) – рис.1. Она включает в себя 4 основных блока: цель (содержание), методологию, ролевые модели и систему оценки.



Рис. 1.Модель «Современный образовательный результат» (COP)
Источник: составлено автором на основе [5].

Современные модели, такие как «Современный образовательный результат», не являются наследием одного ученого, поэтому здесь за основу берутся идеи разных научных школ для достижения нового качества образования. Это, прежде всего, классики гуманистической педагогики (Ж.-Ж. Руссо, И.Г. Песталоцци, М. Монтессори), представитель отечественной школы развивающего обучения (Л.С. Выготский, В.В. Давыдов, Д.Б. Эльконин) и современные исследователи когнитивных процессов и индивидуализации обучения (Г. Гарднер, Ж. Пиаже). Их коллективный вклад сформировал

современное понимание образования, которое нацелено на развитие целостной личности, её компетенций и способности к саморазвитию.

Новая дидактика строится на принципах социального конструктивизма, где знание не передается, а активно выстраивается обучающимся в процессе социального взаимодействия и решения значимых для него задач.

Трансформация должна носить системный характер и затрагивать несколько взаимосвязанных направлений, таких как содержание образования, педагогические технологии и методы, ролевая трансформация преподавателя и студента, система оценивания и т.д.

Таким образом, трансформация образовательного процесса требует смены базовой педагогической парадигмы (табл. 1).

Таблица 1

От парадигмы трансляции к парадигме конструирования

Точки зрения	Традиционная парадигма (знание-ориентированная)	Новая парадигма (компетентностно-ориентированная)
Цель	Передача готовых знаний, истин, алгоритмов.	Формирование способности находить, оценивать, применять и создавать знания для решения реальных задач.
Роль преподавателя	Источник и контролер знаний, лектор.	Модератор, тьютор, проектировщик образовательного опыта.
Роль студента	Пассивный реципиент, «чистая доска».	Активный соавтор, исследователь, конструктор собственной образовательной территории.
Методы	Лекция, репродуктивный семинар, стандартизированный тест.	Проектная и исследовательская деятельность, проблемное и контекстное обучение, симуляции, дизайн-мышление.
Контекст	Академический, изолированный от реальности.	Аутентичный, максимально приближенный к профессиональной практике и социальным проблемам.
Оценка	Контроль объема усвоенной информации (часто – разовый экзамен).	Комплексная оценка процесса и результата деятельности, портфолио, формирующее оценивание.

Источник: разработано автором по данным [1; 4].

Рассмотрим каждое из перечисленных направлений немного подробнее. В содержание образования входят интеграция и гибкость, фокус на метанавыки и аутентичность контента. Их содержание включает в себя снижение роли жестких дисциплинарных объемов, развитие междисциплинарных курсов, модулей и образовательных программ, явное включение в учебные планы дисциплин и тренингов, направленных на развитие критического мышления, креативных методик, эмоционального интеллекта, ведения переговоров, привлечение в учебный процесс актуальных данных, реальных бизнес-кейсов, социальных проблем региона, материалов из открытых научных источников вместо устаревший учебников.

К педагогическим технологиям и методам относятся проектно-проблемное обучение, рассчитанное на становление основным форматом, где

отправной точкой является сложная, неоднозначная проблема, а результатом – конкретный проект, например, исследование.

К методам также относятся цифровая дидактика и гибридные форматы, предполагающее осмысленное использование цифровых инструментов не для дублирования офлайн-форматов, а для создания новой образовательной среды. Геймификация и игровые методы включают в себя внедрение игровых механик и серьезных игр для повышения вовлеченности и моделирования сложных систем. Метод «перевернутого класса» предполагает перераспределение времени в пользу самостоятельного изучения теории онлайн, а очное время посвящено дискуссиям, практике, командной работе.

Ролевая трансформация преподавателя и студента подразумевает собой преподавателя, как «дизайнера опыта», чья ключевая задача – спроектировать образовательную среду и траектории, которые мотивируют студента к самостоятельному поиску. Это требует освоения навыков педагогического дизайна, фасилитации и менторства. И студента, как ответственного агента, который получает большую свободу в выборе тем, темпов и форматов обучения, но и большую ответственность за конечный результат. Развивается культура самоанализа и самоорганизации.

К системе оценивания относятся оценка как обратная связь в процессе работы, направленная на коррекцию и улучшение результата, а не на выставление итоговой отметки, защита проектов перед экспертами из индустрии, портфолио (включая цифровое), самооценка и взаимооценка, разработка инструментов для оценки креативности, кооперации и т.д., что является одной из наиболее сложных методологических задач.

Трансформация образовательной среды в России сталкивается с рядом специфических вызовов, таких как институциональные и инфраструктурные барьеры в российском контексте. Например, нормативно-правовые ограничения, такие как жесткие рамки ФГОС ВО, ограничивающие гибкость учебных планов и требования к формальным показателям, не всегда совместимые с проектным подходом.

Барьером также является кадровый дефицит, как нехватка преподавателей, готовых и способных работать в новой парадигме. Существующая система повышения квалификации часто неэффективна. Организационная культура университета выступает иерархичностью, бюрократией, сопротивлением изменениям со стороны академического сообществ и приверженностью традиционным «кафедральным» структурам. Материально-техническое обеспечение, как барьер, подразумевает необходимость создания принципиально новых пространств, например, проектные лаборатории, а не просто компьютерных классов.

Трансформация образовательного процесса в условиях креативной экономики – это не вопрос доброй воли отдельных энтузиастов, а условие выживания и релевантности университетов как социальных институтов. На смену Университету 3.0 (предпринимательская модель) приходит концепция Университета 4.0 – экосистемного, открытого, персонализированного и

интегрированного в жизнь города и региона центра генерации знаний и талантов.

Успешная трансформация возможна только при синхронном изменении на всех уровнях. От государственной образовательной политики, которая должна создать стимулы для экспериментов, до микроуровня конкретной учебной группы, где преподаватель и студенты вместе создают новый образовательный опыт. Исследовательская повестка будущего должна быть сосредоточена на разработке доказательных педагогических методик, эффективных моделей переподготовки профессорско-преподавательского состава и создании инструментов для измерения реального влияния новых подходов на профессиональную и личностную успешность выпускников.

Список использованных источников

1. Бацунов С.Н., Дереча И.И., Кугурова И.М., Слизкова Е.В. Современные детерминанты развития soft skills // Концепт. 2018. № 4. С.198-207.

2. Ричард Флорида. Креативный класс. Люди, которые меняют будущее/ Флорида Ричард; перевод А. Константинов; под редакцией М. Калужского. – М.: Классика XXI. – 2011. – 432 с.

3. Род Джадкинс: Искусство креативного мышления / Джадкинс Род; перевод П. Миронов; под редакцией Н. Галактионова. – М.: Азбука, 2016. – 452 с.

4. Система 4К: коммуникация, критическое мышление, креативность, командная работа : учебно-методическое пособие / под ред. А.П. Панфиловой, С.М. Сычёвой. – 2-е изд., испр. – Санкт-Петербург : Издательство РГПУ им. А.И. Герцена, 2023. – 252 с.

5. Техники креативности / Матиас Нёльке; [пер. с нем. М.Э. Рёш]. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 144 с: ил. – (Taschen guide. Просто! Практично!). – Доп. тит. л. нем. – ISBN 5-98119-841-9.

6. Орлова, О. С. Особенности цифровизации креативной экономики / О. С. Орлова, Е. Ю. Симакова, А. С. Дергунов // Междисциплинарные исследования экономических систем: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Тверь, 25 апреля 2025 года. – Тверь: Тверской государственный технический университет, 2025. – С. 119-124.

Transformation of the educational process in the conditions of the new creative economy

E.Y. Simakova, Tver State University, Tver, Russia

The article examines the systemic transformation of the educational process necessary for an adequate solution to the problem of the creative economy. It analyzes the evolution of labor market demands, which require university graduates to possess not only subject knowledge but also developed flexible skills (creativity, critical thinking, collaboration, communication). The key principles of the new educational paradigm are identified, focusing on the transition from knowledge transmission to creating conditions for its construction. The article proposes a transformation model that includes updating content, methodology, role models of teachers and students, as well as the system for assessing results. Special attention is paid to the Russian context and institutional barriers.

Keywords: *creative economy, transformation of education, flexible skills, educational paradigm, 'Modern Educational Outcome' model, learner-centered education.*

Об авторе:

СИМАКОВА Евгения Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: evg-simakova2009@yandex.ru.

About the Author:

SIMAKOVA Evgenia Yurievna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: evg-simakova2009@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 338.457.6

Синергия креативных индустрий и аграрного бизнеса: парадигма устойчивого развития агроиндустрий

Е.Ю. Симакова, С.А. Симакова, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье исследуется формирующийся альянс креативных индустрий и аграрного бизнеса как драйвер перехода к устойчивой агроиндустрии. Характеризуется инструментарий креативных секторов (дизайн, цифровые медиа, архитектура, маркетинг, искусство), который трансформирует традиционные цепочки создания стоимости в агропромышленном комплексе (АПК), способствуя не только экономической эффективности, но и достижению экологических и социальных целей. Предлагается модель устойчивого развития агроиндустрий, основанная на принципах циркулярной экономики, усилении бренда территории и создании новых потребительских ценностей. Статья носит концептуально-аналитический характер.

Ключевые слова: *креативные индустрии, агробизнес, устойчивое развитие, агроиндустрия, циркулярная экономика, аграрный брендинг, добавленная стоимость, синергия.*

Основные вызовы 21 века – это изменение климата, истощение ресурсов, растущий потребительский запрос на экологичность и прозрачность. Именно они заставляют агроиндустрию пересматривать свою модель развития. Узкотехнологическая модернизация, фокусирующаяся лишь на росте производительности, оказывается недостаточной. Требуется системная трансформация, затрагивающая дизайн продуктов, бизнес-модели, коммуникации и конечный потребительский опыт.

Именно здесь возникает потенциал стратегической кооперации с креативными индустриями (КИ), которые по своей природе специализируются на создании нематериальной ценности, смыслов и уникальных пользовательских впечатлений. Их интеграция с агробизнесом формирует новую парадигму – «агрокреативную», нацеленную на устойчивость во всех ее измерениях [2].

Традиционная линейная модель агроиндустрии («произвести – продать») уступает место циклической, где каждый элемент цепочки переосмысливается через призму дизайна и инноваций. Креативные индустрии привносят дизайн-мышление, навыки сторителлинга и брендинга, цифровые инструменты, способность к созданию эмоциональных связей, работу с культурными кодами. Агробизнес предоставляет материальную базу, например, сырье и землю, технологические компетенции, доступ к масштабу, понимание биологических процессов. Их встреча рождает агрокреативную экосистему, где устойчивость достигается не за счет ограничений, а через генерацию новой ценности на каждом этапе.

© Симакова Е.Ю., Симакова С.А., 2026

На этапе производства происходит дизайн-проектирование эко-эффективных ферм, интеграция агрокультуры и агротуризма, биомиметический дизайн (рис. 1).



Рис. 1. Примеры биомиметического дизайна

На этапе переработки и упаковки возникает дизайн безотходных циклов, создание новых материалов из отходов (апсайклинг), разработка умной упаковки. На этапе дистрибуции и маркетинга совершается создание прямых цифровых каналов, развитие платформ с историей продукта, иммерсивный опыт. На этапе потребления и пост-потребления протекает формирование сообществ потребителей, дизайн сервисов по сбору и возврату упаковки, а также образовательный контент.

Практические векторы интеграции для устойчивого развития включает в себя промышленный дизайн (предметно-ориентированное проектирование), цифровые нарративы (повествование, которое представлено с помощью цифровых медиа-инструментов или их комбинации) и «зеленый» брендинг (распространение индивидуальности бренда, отражающей экологическую и социальную ответственности), новые бизнес-модели и сервисы.

Рассмотрим каждый вектор устойчивого развития немного подробнее. Промышленный дизайн включает в себя циркулярный дизайн и апсайклинг (проектирование продуктов и систем, где отходы одного процесса становятся ресурсом для другого, например, создание упаковки из сельскохозяйственных остатков и производство биопластиков), системный дизайн аграрной инфраструктуры (архитектурные и ландшафтные решения, объединяющие эстетику, энергоэффективность, биоразнообразие и туристическую привлекательность, например, агро-архитектура). Примеры такого дизайна представлены на рис. 2.



Рис. 2. Примеры промышленного дизайна (апсайклинг)

Цифровые нарративы и «зеленый» брендинг (рис.3) подразумевают цифровых двойников и прослеживаемость (использование технологий в сочетании с креативным контентом для создания «истории поля», обеспечивающей абсолютную прозрачность и доверие), территориальный брендинг и аутентичность. Креативные агентства помогают регионам и локальным производителям создавать сильные бренды, основанные на уникальности места, культурном наследии и экологических практиках.



Рис. 3. Пример «Зеленого» брендинга

Это позволяет уйти от конкуренции по цене к конкуренции по ценности, контент как инструмент экологического просвещения (производство коротких видео и медиа-подкастов о жизни устойчивого хозяйства, формирующие новую культуру потребления) [3].

Новые бизнес-модели и сервисы содержат агротуризм, как креативную индустрию (превращение фермы в многофункциональное пространство – место для проведения фестивалей, гастрономических ужинов и прочих мероприятий. Это диверсифицирует доходы и повышает устойчивость бизнеса), подписку и сообщества (разработка удобных цифровых платформ для модели «поддержки сельского хозяйства сообществом», усиленной качественным дизайном и регулярным креативным контентом о жизни фермы), креативные решения

(специализированные студии дизайна и компании информационных технологий, разрабатывающие интерфейсы для точного земледелия, делающие сложные данные доступными и осуществимыми для фермера).

Можно предположить, что преимуществами синергии будут экономическая устойчивость (создание высокой добавленной стоимости, диверсификация доходов, выход на новые рынки, снижение издержек через циклические модели), экологическая устойчивость (сокращение углеродного следа и отходов через дизайн, повышение эффективности использования ресурсов, сохранение биоразнообразия через ландшафтный дизайн), социальная и территориальная устойчивость (создание привлекательных рабочих мест для молодежи в сельской местности, оживление территорий, укрепление локальной идентичности, повышение престижа аграрных профессий).

Предполагаемыми проблемами являются коммуникационный разрыв (взаимное непонимание между аграриями, ценящими функциональность, и креативами, ориентированными на опыт и эстетику. Необходимы отраслевые переводчики и модераторы), институциональные барьеры (отсутствие внятной поддержки таких гибридных проектов в рамках госпрограмм, разделенных на «сельское хозяйство» и «культуру»), доступ к финансированию (сложность оценки и монетизации нематериальных активов, например, дизайн и бренд для традиционных банков, финансирующих активы).

Для формирования агрокреативной экосистемы рекомендуется создание хабов и платформ (организация физических и цифровых пространств для встречи и коллаборации), развитие человеческого капитала (внедрение междисциплинарных образовательных программ в вузах и программах переподготовки), адаптация мер господдержки (введение специальных грантовых конкурсов и налоговых стимулов для проектов на стыке агро и креатива, особенно в рамках нацпроектов по экологии и малым территориям), популяризация лучших практик (формирование реестра успешных кейсов и создание профессионального сообщества) и т.д.

Подводя итог, можно сделать следующий вывод, что интеграция креативных индустрий и аграрного бизнеса – стратегия для построения устойчивой агроиндустрии будущего. Эта синергия позволяет переосмыслить саму суть сельскохозяйственного производства – из поставщика сырья оно превращается в генератор комплексной ценности, объединяющей экологическую ответственность, культурную аутентичность и экономическую жизнеспособность. «Агрокреатив» становится новой конкурентной стратегией, позволяющей российскому АПК конкурировать не объемами, а уникальностью, прозрачностью и приверженностью принципам устойчивого развития.

Дальнейшие исследования должны быть сосредоточены на разработке оценки комплексного воздействия таких проектов и анализе эффективных моделей государственно-частного партнерства в этой сфере.

Список использованных источников

1. Богданов. С.В., Исаева А.Э., Козлова Е.В., Муртузалиева Т.В., Пурлик В.М. Дизайн-мышление как подход к разработке инновационных решений, ориентированных на человека// Вестник Московского университета: Серия 21. – 2022 г.– №1 – С. 3-21.
2. Леушкина В.В. Агротуризм как инновационный способ развития АПК // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Том 14. – № 11. – С. 6613–6624.
3. Полунина Н.Ю., Попова Е.А. Выявление перспективных направлений развития инфраструктуры агропродовольственного рынка // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 4. – С.1035-1048.
4. Ушачев И.Г., Колесников А.В. Здоровец Ю.И. Состояние и стратегические направления развития агропродовольственной и экспортной политики России// Прикладные экономические исследования. Серия: Экономика АПК: – 2018 г. – № 2 (24). – С. 4-8.
5. KRAMER M.R., PFITZER M.W. The ecosystem of shared value // Harvard business rev. – Boston, 2016. – Vol. 94, N 10. – P. 80–89. – Mode of access: https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value

Synergy of creative industries and agricultural business: a paradigm of sustainable development of agro-industries

E.Y. Simakova, S.A. Simakova, Tver State University, Tver, Russia

The article examines the emerging alliance between the creative industries and agribusiness as a driver for the transition to a sustainable agro-industry. It characterizes the toolkit of the creative sectors (design, digital media, architecture, marketing, art), which transforms traditional value chains in the agro-industrial complex (AIC), contributing not only to economic efficiency but also to achieving environmental and social goals. A model for the sustainable development of agro-industries is proposed, based on the principles of a circular economy, strengthening the territorial brand, and creating new consumer values. The article is conceptual and analytical in nature.

Keywords: *creative industries, agribusiness, sustainable development, agro-industry, circular economy, agricultural branding, added value, synergy.*

Об авторах:

СИМАКОВА Евгения Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: evg-simakova2009@yandex.ru.

СИМАКОВА Софья Александровна – студентка 2 курса факультета Географии и геоэкологии Тверского государственного университета, г. Тверь, Россия, e-mail: Simakova2454@Yandex.ru

About the Authors:

SIMAKOVA Evgenia Yurievna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: evg-simakova2009@yandex.ru

SIMAKOVA Sofya Aleksandrovna – second-year student at the Faculty of Geography and Geoecology, Tver State University, Tver, Russia. E-mail: Simakova2454@Yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 331.2, 330.566.63

Анализ материальных мер социальной поддержки работников бюджетной сферы в северных регионах России

В.А. Сковпень, Д.О. Титаренко, ВНИИ труда Минтруда России, г. Москва, Россия

В статье рассматриваются материальные меры социальной поддержки, предоставляемые работникам бюджетной сферы в тринадцати регионах России, полностью относящихся к районам Крайнего Севера и приравненных к ним местностей. Наряду с действующими по всей территории страны федеральными мерами поддержки указанных работников на региональном уровне устанавливаются дополнительные программы, которые варьируются в зависимости от субъекта Российской Федерации. Анализ действующих региональных нормативных правовых актов демонстрирует выраженную дифференциацию в размере и условиях предоставления работникам выплат и компенсаций. Актуальность исследования обусловлена обеспечением геостратегических приоритетов в регионах Арктической зоны и необходимостью привлечения и удержания специалистов социально значимых отраслей в местностях с особыми климатическими условиями. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования существующих региональных мер социальной поддержки, в частности, для работников бюджетной сферы.

Ключевые слова: *меры социальной поддержки, меры материальной поддержки, бюджетная сфера, регион, сельская местность, молодой специалист.*

На региональном уровне применяется широкий перечень мер социальной поддержки, призванных повысить получаемые работниками бюджетной сферы доходы. Рассмотрим меры материального характера применительно к работникам различных отраслей на примере субъектов Российской Федерации, полностью относящихся к районам Крайнего Севера и приравненных к ним местностей.[1]

Следует отметить, что ряд действующих мер носит исторически преемственный характер, например:

- для педагогических работников в сельской местности еще принятым в 1992 г. Законом Российской Федерации «Об образовании»[2] устанавливалась компенсация расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг (в настоящее время – п. 8 ст. 47 действующего Федерального закона[3]);

- для медицинских работников в соответствии с Основами законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан от 1993

[1] Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2021 г. № 1946 «Об утверждении перечня районов Крайнего Севера и местностей, приравненных к районам Крайнего Севера, в целях предоставления государственных гарантий и компенсаций для лиц, работающих и проживающих в этих районах и местностях, признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых актов Совета Министров СССР».

[2] Закон Российской Федерации от 10 июля 1992 г. № 3266-1 «Об образовании», пункт 5 статьи 55. Признан утратившим силу с 1 сентября 2013 г. в связи с принятием Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

[3] Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

© Сковпень В.А., Титаренко Д.О., 2026

г.[1] предусматривалось право на первоочередное получение жилых помещений и ряд других мер.

Рассмотрим эти и другие меры социальной поддержки материального характера, действующие в настоящее время для работников бюджетной сферы в северных регионах России.

Одной из наиболее распространенных мер остается компенсация расходов на оплату жилого помещения, отопления и освещения работникам, проживающим и работающим на селе и в поселках городского типа (таблица 1). В отдельных случаях в указанную компенсацию включается плата за капитальный (текущий) ремонт многоквартирного дома и управление им (Республика Коми – для педагогических работников образовательных организаций, Камчатский край, Архангельская область), оплата твердого топлива при наличии печного отопления в доме (Республика Тыва, Архангельская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра – также и бытовой газ в баллонах).

Таблица 1

Предоставление компенсации расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг работникам бюджетных учреждений в северных регионах России

Субъект Российской Федерации / категория работников	**Педагогические работники, руководители, их заместители в образовательных организациях**	**Медицинские**	**Фармацевтические**	**Социальные работники**	**Специалисты учреждений:**	
		работники с высшим или средним профильным образованием			**культуры**	**ветеринарии**
Республика Карелия	+	+	+	+	+	+
Республика Коми	+	+	+	+	+	+
Республика Саха (Якутия)	+	+	+	+	+	+
Республика Тыва	+	+	+	+*	+*	+
Камчатский край	+	+	+	+	+	+
Архангельская область	+*	+	+	+*	+	+
Магаданская область	+	+*	+	+	+	+
Мурманская область*	+	+	+	+	+	+
Сахалинская область	+	+	+	+	+	+
Ненецкий автономный округ	+	+	+*	+	+	+
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	+*	+	+	+*	+*	+*
Чукотский автономный округ	+	+	+	+	+	+
Ямало-Ненецкий автономный округ	+*	+*		+*	+*	+*

[1] Основы законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан от 22 июля 1993 г. № 5487-I, статья 63. Признаны утратившими силу с 1 января 2012 г. в связи с принятием Федерального закона от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».

Примечания: рассматриваемая мера социальной поддержки распространяется также на:

* Республика Тыва – основной персонал учреждений культуры и социальной защиты населения;

* Архангельская область – педагогических работников, руководителей и их заместителей в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей; специалистов организаций социального обслуживания граждан;

* Мурманская область – специалистов, занятых в указанных бюджетных учреждениях на общеотраслевых должностях служащих;

* Ненецкий автономный округ – главных врачей, лиц, замещающих должности руководителя в медицинских организациях;

* Ханты-Мансийский автономный округ – Югра – специалистов и работников из числа учебно-вспомогательного персонала образовательных организаций, руководителей учреждений ветеринарии, руководителей и специалистов организаций социального обслуживания населения, специалистов по работе с семьей, творческих работников учреждений культуры;

* Ямало-Ненецкий автономный округ – руководителей, специалистов и служащих по утвержденному перечню должностей.

Источник: разработано по данным действующего регионального законодательства.[1]

Как видно из данных таблицы 1, в регионах имеются существенные особенности рассматриваемой материальной меры социальной поддержки работникам бюджетной сферы, связанные с ее предоставлением для работников различных категорий в рамках одной и той же сферы. Что касается ее размеров, в большинстве регионов они равны фактической величине соответствующих расходов, однако в отдельных субъектах Российской Федерации из числа рассмотренных имеются и ограничения ее максимальной величины, примеры которых приведены на рисунке 1.

Данные рисунка 1 свидетельствуют о существенной дифференциации компенсации расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг в северных регионах, достигающей 7,5 раз между различными регионами (Ямало-Ненецкий автономный округ и Мурманская область) и 5 раз в одном регионе (Мурманская область). Однако фактическая стоимость соответствующих услуг различается в меньшем размере. Дифференциация районных коэффициентов к заработной плате и процентных надбавок за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях в указанных субъектах Российской Федерации для работников бюджетной сферы гораздо менее значительна.

[1] Закон Республики Карелия от 17 декабря 2004 г. № 827-ЗРК, Законы Республики Коми от 12 ноября 2004 г. № 55-РЗ и от 6 октября 2006 г. № 92-РЗ, Законы Архангельской области от 2 июля 2013 г. № 712-41-ОЗ и от 22 июня 2005 г. № 52-4-ОЗ, Законы Ненецкого автономного округа от 16 апреля 2014 г. № 12-оз и от 27 февраля 2009 г. № 13-оз, Законы Мурманской области от 27 декабря 2004 г. № 561-01-ЗМО и от 30 июня 2023 г. № 2911-01-ЗМО, Законы Ханты-Мансийского АО – Югры от 16 октября 2007 г. № 139-оз, от 23 декабря 2011 г. № 129-оз, Закон Ямало-Ненецкого автономного округа от 3 ноября 2006 г. № 62-ЗАО, Постановление Правительства Республики Тыва от 15 февраля 2012 г. № 76, Закон Республики Тыва от 3 апреля 1995 г. № 261, Законы Республики Саха (Якутия) от 15 декабря 2014 г. 1401-З № 359-V и от 22 января 2015 г. 1404-З № 363-V, Приказ Министерства здравоохранения Республики Саха (Якутия) от 24 марта 2014 г. № 01-07/499, Постановления Правительства Республики Саха (Якутия) от 31 мая 2024 г. № 216, от 28 марта 2024 г. № 97, Закон Камчатского края от 4 декабря 2008 г. № 173, Закон Магаданской области от 28 декабря 2004 г. № 528-ОЗ, Закон Сахалинской области от 17 декабря 2012 г. № 106-ЗО, Закон Чукотского автономного округа от 4 декабря 2014 г. № 122-ОЗ в действующих редакциях.



Рис. 1. Дифференциация размеров компенсации расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг работникам бюджетных учреждений в северных регионах России (руб.)

Источник: разработано по данным действующего регионального законодательства.[1]

В Ненецком автономном округе предоставляется также компенсация за наем жилых помещений для педагогических работников, проживающих в г. Нарьян-Мар и Рабочем поселке Искателей Заполярного района и нуждающихся в предоставлении жилых помещений, в максимальном размере 15 тыс. руб. в месяц на одного работника и 20 тыс. на семью. В Мурманской области применяется такая же выплата при условии, что педагогический работник принят по квоте, переехал в Мурманскую область из другого региона и впервые заключил трудовой договор на срок не менее 5 лет, предельный размер которой в месяц составляет 25 тыс. руб.

Кроме того, в регионах предоставляются меры социальной поддержки по приобретению жилья. Например, в Республике Карелия малоимущие работники бюджетной сферы при стаже работы не менее 3 лет имеют право на выплату в размере 50% от суммы первоначального взноса по ипотечному жилищному кредиту, но не более 500 тыс. руб.[2] В Республике Тыва для работников культуры и искусства, а также преподавателей профильных специальностей в

[1] Закон Ненецкого автономного округа от 16 апреля 2014 г. № 12-оз, Закон Мурманской области от 27 декабря 2004 г. № 561-01-ЗМО, Закон Ямало-Ненецкого автономного округа от 3 ноября 2006 г. № 62-ЗАО, Закон Республики Саха (Якутия) от 22 января 2015 г. 1404-З № 363-V, Приказ Министерства культуры и духовного развития Республики Саха (Якутия) от 27 сентября 2016 г. № 398 Постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 31 мая 2024 г. № 216, Закон Чукотского автономного округа от 4 декабря 2014 г. № 122-ОЗ, Закон Республики Коми от 12 ноября 2004 г. № 55-РЗ в действующих редакциях.

[2] Приказ Министерства социальной защиты Республики Карелия от 23 января 2026 г. № 26-П.

соответствующих учреждениях при стаже не менее 5 лет предоставляются субсидии на компенсацию 5% от основного долга по ипотеке.[1] Педагогические и медицинские работники Республики Саха (Якутия) в сельских населенных пунктах арктических и северных улусов в возрасте до 40 лет при стаже не менее 5 лет, а также соблюдении требований об образовании могут претендовать на социальную выплату на приобретение однокомнатной благоустроенной квартиры общей площадью 45 кв. м. в размере 50% от ее расчетной стоимости.[2] Учителя[3] общеобразовательных учреждений Камчатского края в возрасте до 35 лет при стаже не менее 1 года вправе получить социальную выплату в размере 30% для оплаты первоначального взноса по ипотечному жилищному кредиту.[4]

Привлечению квалифицированных специалистов в сельскую местность и малые города на государственном уровне уделяется существенное внимание. Так, реализуются программы «Земский доктор», «Земский фельдшер», «Земский учитель», «Земский работник культуры», «Земский тренер».[5] В рамках программ из федерального бюджета предоставляются субсидии бюджетам регионов на единовременные компенсационные выплаты указанным работникам при их переезде для осуществления трудовой деятельности в течение не менее пяти лет в села, поселки городского типа, рабочие поселки, города с численностью жителей до 50 тыс. чел., и в регионах реализуются соответствующие программы. Имеется и практика предоставления дополнительных региональных единовременных выплат, к примеру:

– в Ямало-Ненецком автономном округе: «Учитель Ямала», право на которую возникает у принятых на работу в образовательные организации автономного округа педагогических работников при прохождении конкурса с обязательством отработать не менее 4 лет, размер которой составляет 1 млн руб. в городах автономного округа и 1,5 млн руб. – в сельской местности[6], «Врачи, нужные Ямалу»[7] – для врачей дефицитных специальностей, приехавших в определенные города Ямало-Ненецкого автономного округа[8] для работы в бюджетных медицинских организациях – в размере 1 млн руб., к которым предъявляется ряд требований[9] при обязательстве не расторгать трудовой договор минимум 5 лет;

– в Мурманской области – для переехавших из других регионов и впервые трудоустроившихся в образовательные организации педагогических

[1] Постановление Правительства Республики Тыва от 1 июня 2016 г. № 212.

[2] Постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 30 декабря 2011 г. № 682.

[3] О мерах социальной поддержки учителей в жилищной сфере см. [1]

[4] Приказ Министерства строительства и жилищной политики Камчатского края от 22 марта 2024 г. № 7-Н.

[5] Постановления Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1640, от 30 сентября 2021 г. № 1661, от 13 июля 2024 г. № 954, от 26 августа 2025 г. № 1274 и ряд других документов.

[6] Постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 8 февраля 2025 г. № 62-П.

[7] Постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 5 февраля 2018 г. № 92-П.

[8] Губкинский, Муравленко, Тарко-Сале, Надым, Новый Уренгой, Ноябрьск, Лабытнанги, Салехард.

[9] Оказывающих медицинскую помощь в амбулаторных условиях, в возрасте до 50 лет и не имеющих стажа работы в медицинских организациях по врачебной должности.

работников со стажем работы по специальности от 3 лет в размере 1 млн руб., менее 3 лет – 500 тыс. руб.[1] («Арктический учитель»);

– в Ненецком автономном округе для трудоустроившихся на селе или в рабочем поселке автономного округа: врачей – в размере 1 млн руб., фельдшеров – 500 тыс. руб., в городе Нарьян-Мар – 500 тыс. руб. и 250 тыс. руб. соответственно[2];

– в Республике Карелия – 100 тыс. руб. для врачей и 500 тыс. руб. для фельдшеров при заключении трудового договора с региональным государственным учреждением здравоохранения, находящимся в муниципальном районе Республики[3].

Кроме того, приезжающим на работу в Ненецкий автономный округ[4] и Республику Карелия[5] медицинским работникам предусмотрено предоставление служебного жилья либо компенсация арендной платы, при этом размеры указанных выплат в регионах различаются. Наряду с отмеченным, в Ненецком автономном округе осуществляется оплата стоимости проезда и провоза багажа, выплачивается пособие на работника и прибывших с ним членов семьи (в размере 2 и 0,5 должностных окладов работника соответственно), а также установлен оплачиваемый отпуск для обустройства (7 календарных дней).

В целях создания более привлекательных материальных стимулов для трудоустройства молодых специалистов в региональных учреждениях бюджетной сферы реализуются, к примеру, такие меры социальной поддержки:

– единовременное денежное пособие: в Сахалинской области[6] – в размере 150 тыс. руб. для молодых специалистов со средним профессиональным образованием и 200 тыс. руб. – с высшим образованием при обязательстве отработать пять лет; в сельских населенных пунктах Сахалинской области, размеры выплат повышаются на 25%; в Республике Саха (Якутия)[7] – для молодых специалистов – педагогических работников арктических улусов – в размере трех должностных окладов в зависимости от занимаемой должности; в Ямало-Ненецком автономном округе – для работников государственных и муниципальных учреждений здравоохранения, образования, социального обслуживания, культуры и искусства и ряда других отраслей[8] в размере 100 тыс. руб.[9] с обязательством трудовой деятельности не менее трех лет по полученной специальности на соответствующих должностях; в Магаданской области – для медицинских работников с высшим образованием в размере 200-300 тыс. руб., средним профессиональным – 80-150 тыс. в зависимости от оказываемой помощи с аналогичным обязательством;

[1] Постановление Правительства Мурманской области от 24 июля 2023 г. № 526-ПП.
[2] Постановление Администрации Ненецкого автономного округа от 2 ноября 2020 г. № 280-п.
[3] Постановление Правительства Республики Карелия от 8 февраля 2019 г. № 53-П.
[4] Постановление Администрации Ненецкого автономного округа от 2 ноября 2020 г. № 280-п.
[5] Постановление Правительства Республики Карелия от 8 февраля 2019 г. № 53-П.
[6] Закон Сахалинской области от 31 марта 2010 г. № 15-ЗО.
[7] Постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 2 декабря 2020 г. № 386.
[8] См., например: Законы Ямало-Ненецкого автономного округа от 10 января 2007 г. № 12-ЗАО, от 2 декабря 2008 г. № 104-ЗАО, от 27 июня 2013 г. № 55-ЗАО, от 3 октября 2023 г. № 65-ЗАО.
[9] Постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 25 декабря 2013 г. № 1109-П.

– оплата проезда и провоза багажа – в Республике Саха (Якутия)[1] для молодых специалистов – педагогических работников арктических улусов; предоставляется (как и единовременная выплата) при обязательстве отработать три года.

При этом в Республике Саха (Якутия) указанные меры распространяются на работников в возрасте до 35 лет (в Сахалинской области – включительно), а в Ямало-Ненецком автономном округе – до 30 лет включительно.

В то же время имеются и меры, направленные на социальную поддержку работников, проработавших длительное время в учреждениях бюджетной сферы, примеры которых представлены в таблице 2.

Таблица 2

Примеры условий предоставления единовременного пособия работникам бюджетных учреждений при длительном стаже работы в северных регионах России

Субъект Российской Федерации	**Категория работников**	**Минималь-ный стаж работы в учрежде-нии, лет**	**При назначении пенсии**		**При достижении возраста, лет**		**Размер**
			по старости	**по инвалид-ности**	**для женщин**	**для мужчин**	
Ямало-Ненецкий автономный округ	работники учреждений здравоохранения, образования, культуры и искусства, физической культуры и спорта, социального обслуживания	10	+	-	50	55	50 тыс. руб.
Республика Карелия	медицинские и иные работники специализированных противотуберкулезных учреждений, подвергающиеся риску заражения туберкулезом при исполнении служебных обязанностей	25	+	+	50	55	13 276 руб.
Ханты-Мансийский автономный округ –	руководители, их заместители, педагогические работники образовательных	10	+	-	-		25 произведений базового оклада и базового

[1] Постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 2 декабря 2020 г. № 386.

Югра	организаций					коэффициента без учета районного коэффициента и процентной надбавки к заработной плате

Источник: разработано по данным действующего регионального законодательства.[1]

В ряде случаев меры социальной поддержки устанавливаются в зависимости от специфики деятельности в тех или иных бюджетных учреждениях, что, в частности, характерно в сфере здравоохранения, и особенно в период и после пандемии COVID-19.[2, с. 138] В качестве примера таких мер для медицинских работников, помимо приведенной в таблице 2 выплаты для работников, трудовая деятельность которых связана с риском заражения туберкулезом, можно привести применяемую в настоящее время взамен выплат, связанных с лечением новой коронавирусной инфекции, специальную социальную выплату медицинским работникам.[3] Данная выплата назначается ежемесячно медицинским работникам[2], оказывающим не входящую в базовую программу обязательного медицинского страхования скорую медицинскую помощь, первичную медико-санитарную помощь, включая диспансерное наблюдение граждан по основному заболеванию (состоянию), и дифференцируется в размерах от 4,5 тыс. руб. до 50 тыс. руб. в зависимости от вида учреждения здравоохранения, категории медицинских работников (врачи и медицинские работники с высшим медицинским образованием, средний и младший медицинский персонал) и размера населенного пункта (до 50 тыс. чел, от 50 до 100 тыс. чел., от 100 тыс. чел.). [4] В рамках принятых в северных регионах соответствующих нормативных правовых актов осуществляется финансирование из бюджетов субъектов Российской Федерации.

Как отмечалось ранее, вышеприведенные меры существенно дифференцируются в рассматриваемых субъектах Российской Федерации. В определенной мере выявленные различия могут быть обусловлены отраслевой структурой экономики регионов, определяющей уровень их социально-экономического развития и формирующей финансовые возможности, что влияет и на среднюю заработную плату работников, и на их доходы, и размеры рассматриваемых мер социальной поддержки.

[1] Законы Ямало-Ненецкого автономного округа от 10 января 2007 г. № 12-ЗАО, от 2 декабря 2008 г. № 104-ЗАО, от 27 июня 2013 г. № 55-ЗАО, от 3 октября 2023 г. № 65-ЗАО, Постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 25 декабря 2013 г. № 1109-П; Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 1 июля 2013 г. № 68-оз; Закон Республики Карелия от 17 декабря 2004 г. № 827-ЗРК в действующих редакциях.

[2] Постановление Правительства РФ от 31 декабря 2022 г. № 2568 «О дополнительной государственной социальной поддержке медицинских работников медицинских организаций, входящих в государственную и муниципальную системы здравоохранения и участвующих в базовой программе обязательного медицинского страхования либо территориальных программах обязательного медицинского страхования».

Согласно данным Минфина России, уровень расчетной бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации после распределения дотаций на 2026 г. оказывается выше среднего значения по России в шести из тринадцати регионов (Ямало-Ненецкий автономный округ – 2,3; Сахалинская область – 1,7; Ханты-Мансийский автономный округ – Югра– 1,7; Ненецкий автономный округ – 1,4; Мурманская область – 1,1; Магаданская область – 1,1). Такие условия позволяют реализовывать дополнительные меры на региональном уровне, к примеру, вышеупомянутые программы «Учитель Ямала» и «Арктический учитель».

По показателю валового регионального продукта (далее – ВРП) на душу населения в 2024 г. среди анализируемых регионов с существенным отрывом от других лидируют Ненецкий и Ямало-Ненецкий автономные округа с показателями 14,2 млн. руб. и 12,2 млн. руб. соответственно, наибольшую долю в структуре которых занимает добыча полезных ископаемых, тогда как в Республике Тыва с преимуществом в сельском хозяйстве и Архангельской области без Ненецкого автономного округа с приоритетом в обрабатывающей промышленности величина ВРП на душу населения составляет 449 тыс. руб. и 883 тыс. руб. соответственно.

Помимо располагаемых финансовых ресурсов, введение региональных программ социальной поддержки, а также размеров, перечня и условий предоставления выплат в их рамках может определяться демографической ситуацией в субъектах Российской Федерации.

Анализ миграции указывает на устойчивое превышение числа выбывших над числом прибывших за период 2021-2023 гг., зафиксированное в четырех субъектах Российской Федерации: Архангельской области без Ненецкого автономного округа, Республике Тыва, Республике Коми и Магаданской области. В сложившейся ситуации миграционного оттока населения главную роль приобретают меры поддержки социально значимых работников – в первую очередь это медицинские и педагогические сотрудники, которые особенно востребованы в сельских местностях.

На спрос специалистов социальной сферы оказывает влияние возрастная структура населения. В регионах с высокой долей молодого населения нетрудоспособных возрастов требуются медицинские работники детских поликлиник, а также педагогические работники дошкольного и общего образования. Так, по данным на 1 января 2023 г. в республике Тыва почти треть жителей составляют молодые люди, что является наибольшим значением среди субъектов Российской Федерации, полностью относящихся к районам Крайнего Севера и приравненных к ним местностей. Рост удельного веса населения пенсионного возраста увеличивает потребность в работниках здравоохранения и социальных услуг в регионе, особенно в сельских местностях. В сравнении рассматриваемых регионов по населению старше трудоспособного возраста максимальный показатель отмечается для Республики Карелия (28%).

Рассмотренные региональные меры социальной поддержки материального характера и их лучшие практики в регионах направлены на

привлечение и удержание квалифицированных кадров в учреждениях и организациях социально значимых отраслей бюджетной сферы Российской Федерации, а также отдельных ее субъектах и местностях. Данные меры позволяют повысить мотивацию работников, что, как отмечают ученые, способствует реализации ими своих профессиональных знаний, навыков и компетенций и ведет к укреплению кадрового потенциала социальной сферы в целом. [5]

Снижение неравенства населения по доходам посредством предоставления мер социальной поддержки предусмотрено в Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г., утвержденном Правительством Российской Федерации. В связи с этим необходимо обратить внимание на существенные отличия в критериях предоставления одинаковых выплат на территории различных регионов и высокую дифференциацию их размеров, которая зачастую не может быть рассмотрена как экономически оправданная. Следует согласиться с мнением Гончаровой М.В., что факт региона проживания не должен определять размер предоставляемых за счет государственных средств социальных благ, включающихся в доходы работников. [6] В то же время, целевая направленность мер социальной поддержки в существенной мере определяет их величину, например, при привлечении работников в регионы с высокой потребностью в трудовых ресурсах. Указанные положения, а также выявленные лучшие практики могут быть учтены при совершенствовании предоставления мер социальной поддержки работников бюджетной сферы.

Список использованных источников

1. Агарычева А.В., Старокожева В.П. Выбор будущего – учитель или курьер // Информатизация в цифровой экономике. 2025. Т. 6, № 4. С. 625-644. DOI: 10.18334/ide.6.4.124377.

2. Шалберкина М.Н. О проблемах реализации мер социальной поддержки медицинских работников в период пандемии COVID-19 // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2021. № 8 (84). С. 136-145. DOI: 10.17803/2311-5998.2021.84.8.136-145.

3. Стародубов В.И., Кадыров Ф.Н., Обухова О.В., Ендовицкая Ю.В., Чилилов А.М. Ключевые изменения в структуре заработной платы и порядке осуществления специальных социальных выплат // Менеджер здравоохранения. 2024. № 4. С. 4-14. DOI: 10.21045/1811-0185-2024-4-4-14.

4. Специальная социальная выплата медицинским работникам [Электронный ресурс]. Электрон. текстовые и граф. дан. М.: Социальный фонд России. URL: https://sfr.gov.ru/medicine_organization/special_payout/ (дата обращения 11.03.2025)

5. Чуднова О.В., Сорокин С.И. Особенности практики нематериальной мотивации сотрудников организаций социального обслуживания / MIP Engineering-VI-2025: Модернизация, Инновации, Прогресс. Сборник научных трудов VI международной научной конференции (Красноярск, 11-12 сентября 2025 г.). Красноярск: Общественное учреждение «Красноярский краевой Дом науки и техники Российского союза научных и инженерных общественных объединений», 2025. С. 166-175.

6. Гончарова М.В. Экономическое содержание социальной поддержки населения как элемента социально ориентированной финансовой политики // Финансы и кредит. 2006. № 13 (217). С. 65-71.

Financial measures of social support for public Sector employees in the northern regions of Russia

V.A. Skovpen, D.O. Titarenko, All-Russian Research Institute of Labor, Moscow, Russia

The article examines financial measures of social support provided to public sector employees in thirteen regions of Russia entirely located within the Far North and equivalent areas. In addition to the federal support measures for these employees in effect nationwide, additional measures are established at the regional level, varying depending on the constituent entity of the Russian Federation. An analysis of current regional regulations reveals significant differences in the amounts and terms of payments and compensation provided to employees. The relevance of the study caused by the need to implement geostrategic priorities in the Arctic regions and the need to attract and retain specialists in the social sector in areas with special climatic conditions. This study suggests the need to improve existing regional social support measures, in particular for public sector employees.

Keywords: *social support measures, financial measures of social support, public sector, region, countryside, young professional.*

Об авторах:

СКОВПЕНЬ Виктория Александровна – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Отдела трудовых отношений, оплаты и нормирования труда Федерального государственного бюджетного учреждения «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, г. Москва, Россия, e-mail: vaskovpen@yandex.ru

ТИТАРЕНКО Дарья Олеговна – специалист Отдела трудовых отношений, оплаты и нормирования труда Федерального государственного бюджетного учреждения «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, г. Москва, Россия, e-mail: titarenko@vcot.info

About the Authors:

SKOVPEN Victoria Aleksandrovna – Candidate of Economic Sciences, Leading Research Fellow at the Department of Labor Relations, Wages, and Labor Norming, Federal State Budgetary Institution "All-Russian Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, Moscow, Russia. E-mail: vaskovpen@yandex.ru

TITARENKO Darya Olegovna – Specialist at the Department of Labor Relations, Wages, and Labor Norming, Federal State Budgetary Institution "All-Russian Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, Moscow, Russia. E-mail: titarenko@vcot.info

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 332.1

Региональный индекс устойчивости социального развития: оценка и динамика

М.Д. Смелков, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: Н.Н. Беденко, д-р экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятия и менеджмента, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Целью данной статьи является оценка потенциальных возможностей разработки индекса устойчивости социального развития регионов РФ для оценки состояния и динамики показателя среди регионов Российской Федерации. Новизна данной работы заключается в ретроспективной оценке уровня устойчивости социального развития регионов РФ за продолжительный период с 2013 по 2023 года, а также в ранжировании и сравнении субъектов по значению предложенного авторского индикатора устойчивого социального развития.
Ключевые слова: *устойчивое развитие, социальное развитие, региональное развитие, социо-экономическое развитие, ESG.*

Введение. Тема устойчивого развития, в том числе и социального, в последние десятилетия стала чрезвычайно актуальной. Одним из подтверждений является принятие в 2015 году Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН, которые включают в себя такие социальные аспекты, как борьба с бедностью, образование, здоровье, равенство, достойные условия труда и другие [1]. В России в указе президента от 7 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» огромное внимание уделено развитию и реализации человеческого капитала и потенциала, сохранению населения, укреплению здоровья, социальной стабильности и устойчивости [2; 1-3]. Более того, одна из главных тем на встрече представителей стран БРИКС в июле 2024 года была просвещена аудиту устойчивого развития [3].

Как видно выше, устойчивое социальное развитие, а также его оценка важны как для международного сообщества, так и для государств, включая Россию. Мониторинг состояния социального развития регионов РФ и анализ его уровня могут позволить не только определить степень достижения поставленных целей в социальной области, но и указать на субъекты, где были применены наилучшие практики с точки зрения эффективности, и которые затем могли бы быть позаимствованы и адаптированными другими регионами России. Более того, это может указать властям, бизнесам и инвесторам на субъекты и проблемы, которые требуют большей концентрации внимания и ресурсов на пути к устойчивому социальному развитию [4; 358].

Относительно процесса оценки устойчивого развития регионов РФ можно отметить, что лишь с недавнего времени некоторые рейтинговые агентства, образовательные учреждения, а также частные и государственные компании стали производить комплексный анализ уровня развития ESG

© Смелков М.Д., 2026

субъектов Российской Федерации, присваивать им оценки и осуществлять ранжирование по позициям. Для вывода обобщенного ESG показателя, производится, в том числе, оценка и ранжирование региона по компоненте S, которая как раз и отвечает за социальный аспект. В настоящий момент наиболее известными являются ESG и S рейтинги МГИМО, совместный рейтинг ВЭБ.РФ и Сбер, рейтинг от ООО «НРА», а также ESG индикатор субъектов РФ от платформы ИНФАГРИН [5; 130]. Более того, российское кредитное агентство RAEX выпускает оценку регионов по показателю подверженности воздействию ESG и S рисков. Однако, стоит отметить, что одной из проблем подобных ESG-рейтингов является использование отличной друг от друга методологии оценки, что в результате может приводить к большому разбросу значения показателя и, следовательно, итоговой позиции региона в рейтинге [6; 53].

Другой проблемой является то, что оценки и рейтинги устойчивого социального развития субъектов стали публиковаться только в начале 2020-х годов. Поэтому на данный момент не имеем достаточно исторических данных, которые могли бы позволить осуществить анализ динамики социального развития регионов РФ в последние 10-15 лет. Рассмотрение же динамики данного индикатора по субъектам Российской Федерации могло бы не только показать лидеров и аутсайдеров социального развития за данный период, но и позволить оценить изменение значения показателя среди субъектов после кризиса 2014 года, глобальной пандемии COVID-19 и начала специальной военной операции.

Методология исследования. Цель статьи – разработка авторского подхода к формированию индекса устойчивого социального развития регионов и федеральных округов Российской Федерации и проведение сравнительного анализа состояния и динамики показателя за 2013-2023 годы. При написании использовались следующие научные методы: анализ, сравнение, измерение, обобщение, формализация, сравнительный анализ.

Теоретической базой данной статьи являются работы, фокусирующиеся на теме устойчивого развития, а также устойчивого социального развития страны и региона. Среди авторов, на чьих работах основана данная статья, стоит выделить: Н.Н. Беденко, М.А. Измайлова, Т.А. Слепнева, О.В. Скудалова, Е.А. Шпичко, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан и П.А. Карпенко.

Само понятие «устойчивое социальное развитие» можно определить следующим образом – это такое развитие, которое способствует справедливому распределению ресурсов и возможностей среди населения, ведет к высокому уровню и качеству жизни, направленно на сохранение здоровья, рост продолжительности жизни и сокращение разрыва в уровне доходов населения [7; 39].

Ученные и организации определяют разные параметры, по которым можно оценивать устойчивость социального развития, среди них наиболее часто встречаются: неравенство, бедность, продолжительность жизни, качество

и уровень образования, социальная мобильность, неравенство в доходах. Другими показателями являются безопасность и уровень смертности [8; 123].

Важность устойчивого социального развития заключается не только в попытке достижения социальной справедливости, оно также способно оказывать благотворное влияние на экономику страны и региона. Например, борьба с бедностью ведет не только к снижению социального напряжения и улучшению качества жизни людей, но и к увеличению количества платежеспособного населения [9; 148]. Это, в свою очередь, положительно сказывается на потребительском спросе. Помимо прочего, планомерное и сбалансированное социальное развитие может позитивно влиять на экономической безопасности [10; 134]. Оно позволяет сокращать количество забастовок, снижать финансовую нагрузку на здравоохранительную систему региона и сокращать отток населения, что также положительно сказывается на бюджете субъекта, его бизнес– и инвестиционном климате. Образование позволяет улучшить возможности социальной мобильности, а также сократить социально-экономическую дифференциацию [11; 127]. Это оказывает позитивный экономический эффект, за счет роста качества и эффективности человеческого капитала [12; 172].

Стоит отметить, что для управленческой системы в России, а также для социальной сферы характерны некоторые черты: несогласованность и несвязность в принятии решений; легитимизация метода «проб и ошибок»; возврат к проблемам и принятие противоположных решений, без достаточного обоснования [13; 94]. Таким образом, оценка, мониторинг и контроль уровня устойчивого социального развития субъектов могли бы позволить, сократить количество таких неэффективных решений, при необходимости изменить вектор развития, а также предотвратить действия, которые могли бы негативно сказаться на социальном развитии [14; 32].

Результаты исследования. Для составления итогового индекса уровня устойчивого социального развития регионов была произведена процедура нормализации значений каждого составного элемента этого индекса для того, чтобы привести значения показателей к шкале 0-1. В данном случае, чем лучше показатель с точки зрения положительного воздействия на социальную сферу, тем ближе его числовое нормированное значение к 1.

Нормирование осуществлялось по следующей формуле (1) ниже:

$$\tilde{X}_{i,k} = \frac{X_{i,k} - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (1)$$

где $\tilde{X}_{i,k}$ – это нормализованное значение для региона i в год k. X_{min} – это минимальное значение показателя отдельной компоненты индекса среди всех регионов в период 2013-2023 гг. X_{max} – это максимальное значение показателя отдельной компоненты индекса среди всех регионов в период 2013-2023 гг.

Была проведена процедура нормализации показателей всех 7 компонент индекса каждого региона в 2013-2023 гг. После этого, значения 7 компонент каждого региона были просуммированы для каждого года в отдельности и разделены на 7, чтобы получить среднеарифметическое годовое значение,

которое и является конечным индексом устойчивости социального развития конкретного региона в отдельный год.

Для составления комплексного индекса устойчивости социального развития регионов было отобрано 7 переменных. Такое количество компонент, а также их выбор объясняется наличием и доступностью исторических данных для большинства субъектов РФ в выбранный период. Ниже в таблице 1 перечислены показатели, вошедшие в общий индекс, а также ссылки на научные работы, в которых эти или схожие индикаторы рассматриваются, как описывающие уровень устойчивого социального развития регионов или стран:

Таблица 1

Компоненты индекса устойчивого развития

Название показателя	Автор
Доля населения с доходами ниже МРОТ, %	[15; 144]
Отношение среднедушевых доходов населения к МРОТ, %	
Рост населения, %	[16; 85]
Уровень безработицы в возрасте 15-72 года, %	
Средняя продолжительность жизни, лет	
Количество зарегистрированных преступлений на 100 000 жителей, шт.	[17; 203]
Соотношение денежных доходов 10% наиболее обеспеченного и 10% наименее обеспеченного населения, %	[18; 59]

Источник: составлено автором.

Данные о вышеперечисленных показателях были собраны за период 2013-2023 гг. для 81 региона. В виду полного отсутствия статистики или большого количества пробелов в данных следующие регионы не оценивались: Республика Крым, г. Севастополь, Республика Бурятия, Забайкальский край, Херсонская область, Запорожская область, Донецкая Народная Республика и Луганская Народная Республика.

Вся информация о первичных показателях была получена из таких баз данных как Росстат и Statbase.

Ниже расположена таблица 2, в которой представлены описательные статистики первичных данных 7 компонент по 81 региону за период 2013-2023 гг.

Таблица 2

Описательные статистики компонент индекса социального развития для регионов РФ за 2013-2023 гг.

Переменная	**Минимум**	**Среднее значение**	**Максимум**	**Стандартное отклонение**
Рост населения, %	-2,28	-0,30	2,34	0,85
Безработица в возрасте 15-72 года, %	1,30	6,00	43,70	4,04
Отношение среднедушевых доходов населения к МРОТ, %	148,6	286,91	667,50	65,76
Доля населения с доходами ниже МРОТ, %	3,54	13,43	37,61	4,99

Соотношение денежных доходов 10% наиболее обеспеченного и 10% наименее обеспеченного населения, %	790	1225	2690	229
Средняя продолжительность жизни, лет	61,79	71,28	83,40	2,61
Количество зарегистрированных преступлений на 100 000 жителей, шт.	145	1504	3622	490

Источник: составлено автором на основе [19-25].

Как видно из вышеуказанной таблицы 2, рост населения в регионах был достаточно однородным и имел в среднем отрицательное значение -0,30% в год. Однородной можно также назвать и продолжительность жизни в регионах, которая в период 2013-2023 гг. в среднем находилась в районе 71,3 лет. Однако уровень безработицы, бедности, а также количество преступлений колеблются значительно, что заранее сигнализируют о возможных заметных различиях между регионами в общем показателе социального развития.

Для начал обратимся к графику 1, представленному ниже. В нем показаны значения итогового индекса устойчивости социального развития для всех федеральных округов РФ с 2013 по 2023 года. Расчет производился как среднее арифметическое значений индекса каждого региона, входящего в конкретный округ в отдельный год. Стоит отметить, что при расчете итогового значения для Дальневосточного и Южного федеральных округов были исключены значения Забайкальской республики и Республики Бурятия, а также значения для Республики Крым и г. Севастополь.

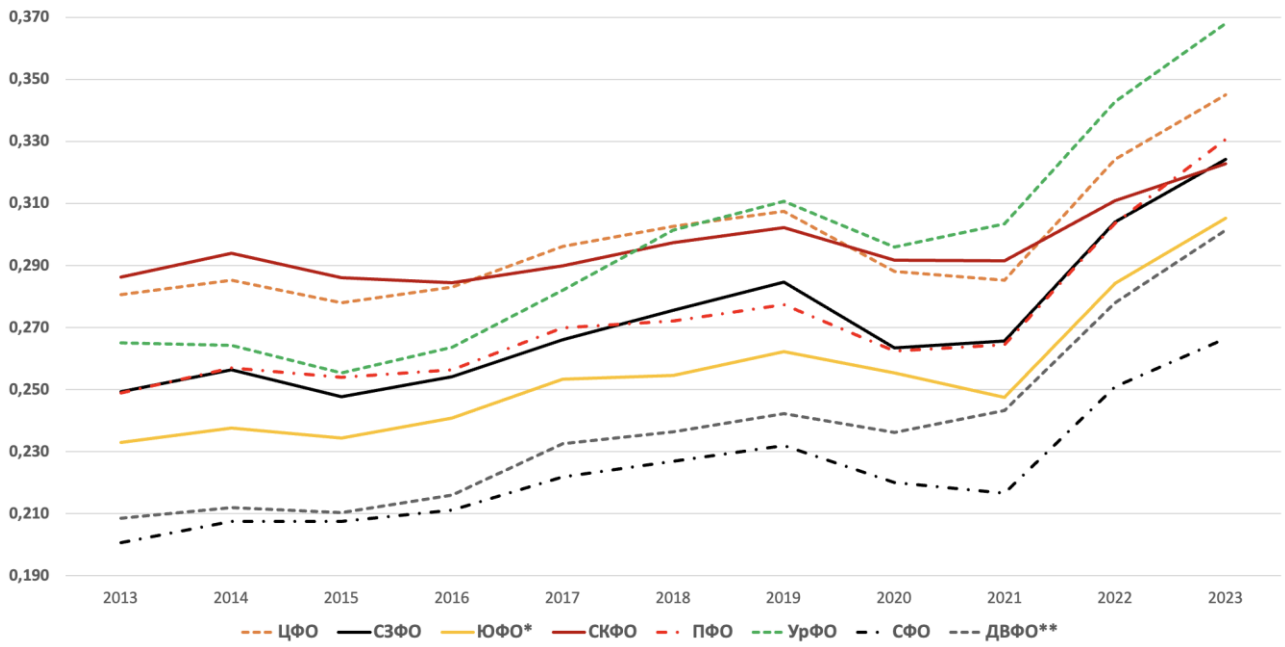


Рис. 1. Индекс социального развития федеральных округов РФ, 2013-2023

Источник: составлено автором.

Как видно из графика выше, все федеральные округа РФ смогли улучшить свои показатели индекса социального развития за 11 лет с 2013 по 2023 года. При этом значения даже лучших округов остаются далекими от

максимально возможного, равного 1. Если же говорить про общую динамику, то на графике отчетливо заметны спады или замедления роста показателей в 2014-2015 и 2019-2021 годах. В первом случае негативное влияние на индекс было оказано кризисом 2014 года, а именно санкциями и падением курса рубля. Во втором периоде снижение показателей было связано с негативным воздействием пандемии COVID-19. При этом, стоит отметить, что все федеральные округа показали положительную динамку роста в 2022 и 2023 годах, что сигнализирует о том, что в среднем регионы оказались достаточно устойчивы после начала специальной военной операции и смогли не только удержать уровень социального развития, но и увеличить свои показатели. Наиболее заметным изменением позиции стало падение Северо-Кавказского федерального округа с 1 на 5 место, а также перемещение Уральского федерального округа с 3 на 1 позицию и падение Приволжского федерального округа с 1 на 3 место. Сибирский, Дальневосточный и Южный федеральный округа оставались стабильно самыми отстающими в рассматриваемый период, а на конец 2023 года рассматриваемый показатель Сибирского ФО был более чем на 30% ниже значения лидера – Приволжского ФО. Следовательно, можно заключить, что между некоторыми федеральными округами и регионами существуют значительные различия в уровне социального развития.

Ниже, в таблице 3 представлены изменения значений индексов федеральных округов в абсолютном и процентном значении в 2013-2023 гг.

Таблица 3

Изменение индекса социального развития федеральных округов РФ, 2013-2023

В абсолютном значении			В процентном значении		
Позиция	Округ	Изменение	Позиция	Округ	Изменение
1	УрФО	0,103	1	ДВФО	44,6
2	ДВФО	0,093	2	УрФО	38,9
3	ПФО	0,082	3	ПФО	32,9
4	СЗФО	0,075	4	СФО	32,9
5	ЮФО	0,072	5	ЮФО	31,0
6	СФО	0,066	6	СЗФО	30,1
7	ЦФО	0,064	7	ЦФО	23,0
8	СКФО	0,036	8	СКФО	12,7

Источник: составлено автором.

В таблице 3 выше можно увидеть, что несмотря на то, что ДВФО является предпоследним округом по уровню социального развития, он показал наилучший рост в процентах, и второй лучший по абсолютному значению. Это может говорить, как и о верных решениях властей в социальной области, так и об эффекте низкой базы. УрФО был 3-им в рейтинге в 2013 году, однако данный округ показал наибольший рост в абсолютном значении за 11 лет, что и позволило ему вырваться на 1 место среди других округов. ЦФО и СКФО имели наименьшие абсолютные и процентные значения улучшения индекса. И, если ЦФО остался 2-ым в общем рейтинге, и это можно назвать эффектом высокой базы, то ситуация с СКФО скорее говорит о неэффективной

социальной политике, которая привела к падению данного округа в рейтинге с 1 места на 5 в течение 11 лет.

Теперь мы рассмотрим ситуацию на более детальном уровне. В таблице 4 ниже представлены топ-5 регионов по уровню социального развития в 2013 и 2023 годах.

Таблица 4

Индекс социального развития топ-5 регионов РФ в 2013 и 2023 г.

2013			2023		
Позиция	Регион	Значение индекса	Позиция	Регион	Значение индекса
1	г. Санкт-Петербург	0,432	1	Ямало-Ненецкий АО	0,544
2	г. Москва	0,417	2	г. Москва	0,516
3	Московская область	0,348	3	г. Санкт-Петербург	0,495
4	Республика Татарстан	0,341	4	Республика Татарстан	0,458
5	Ямало-Ненецкий АО	0,333	5	Ханты-Мансийский АО	0,435

Источник: составлено автором.

Как мы можем видеть в таблице 4, основные лидеры в социальной сфере в период 2013-2023 остались без изменений, за исключением Ямало-Ненецкого АО, место которого в топ-5 рейтинга лучших регионов занял Ханты-Мансийский АО. Все лучшие регионы имеют общие свойства – в них зарегистрированы и расположены офисы крупных компании либо же они являются добывающими регионами. Все это способствует росту средних зарплат, развитию инфраструктуры и отчислению большого количества налоговых платежей, которые используются местными властями для развития социальной сферы. Действия властей этих территориальных образований в социальной сфере могут служить ориентиром при разработке соответствующих социальных политик органами власти других регионов.

Ниже приведена таблица 5, в которой указаны топ-5 худших регионов РФ по значению индекса социального развития в 2013 и 2023 годах.

Таблица 5

Индекс социального развития 5 худших регионов РФ в 2013 и 2023 г.

2013			2023		
Позиция	Регион	Значение индекса	Позиция	Регион	Значение индекса
77	Иркутская область	0,177	77	Иркутская область	0,250
78	Республика Калмыкия	0,175	78	Курганская область	0,237
79	Курганская область	0,171	79	Еврейская АО	0,234
80	Еврейская АО	0,145	80	Республика Алтай	0,209
81	Республика Тыва	0,114	81	Республика Тыва	0,177

Источник: составлено автором.

В таблице 5 видно, что в топ-5 худших регионов в 2023 году остались те же имена, что и в 2013 за исключением Республики Калмыкия, которую заменила Курганская область. Это может говорить о неэффективной социальной политике региональных властей или структурных экономических проблемах данных территорий, так как большинство из них остались худшими в плане социального развития спустя 11 лет. Относительной высокий уровень безработицы в Республиках Алтай и Тыва, высокий уровень преступности в Еврейской автономной области и Курганской области, низкая продолжительность жизни в Республике Тыва и Еврейской АО, высокий уровень бедности в Республике Алтай, Тыва и Еврейской АО, а также в среднем низкие показатели по всем компонентам индекса у Иркутской области делают эти регионы стабильно наиболее отстающими в России по уровню социального развития в последние 11 лет. Также стоит отметить, что разрыв в индексе между 5-ю лучшими и худшими регионами в 2013 был более, чем в 2 раза. По состоянию на 2023 ситуация лишь немного улучшилась. Это говорит, о до сих пор существующем заметном отличии в уровне социального развития между субъектами РФ. Более детальное рассмотрение в будущем действий властей данных регионов в социальной сфере может показать, какие практики и решения оказались неэффективными и позволить избежать ряда ошибок при разработке и реализации социальных политик в этих и других регионах.

Чтобы лучше оценить результаты развития регионов в социальной сфере ниже приведена таблица 6, которая показывает топ-5 регионов по улучшению индекса социального развития в период 2013-2023 годов в абсолютном значении и в процентном.

Таблица 6

Топ-5 регионов по росту индекса социального развития в 2013-2023 гг.

Позиция	Регион	Изменение индекса, значение	Позиция	Регион	Изменение индекса, %
1	Ямало-Ненецкий АО	0,212	1	Ямало-Ненецкий АО	63,6
2	Ханты-Мансийский АО	0,147	2	Еврейская АО	61,4
3	Чукотский АО	0,130	3	Республика Калмыкия	60,7
4	Республика Татарстан	0,117	4	Камчатский край	55,4
5	Камчатский край	0,114	5	Республика Тыва	54,9

Источник: составлено автором.

Как мы можем видеть из таблицы 6, наибольшего роста индекса социального развития в абсолютных значения добились в основном добывающие регионы. Говоря про процентный рост, то список лидеров здесь сильно отличается. Мы можем видеть, что в топ-5 регионов по процентному росту вошли аутсайдеры общего индекса: Еврейская АО, Республика Тыва и Республика Калмыкия, которые смогли повысить свой индекс на более, чем 50-60% за 11 лет. Такой значительный процентный прирост и низкое положение в

общем рейтинге на 2023 год может быть объяснено изначально сильно низким уровнем индекса социального развития в 2013 у этих территорий или так называемым эффектом низкой базы. В итоге Республика Калмыки и Тыва, а также Еврейская АО все равно остались на дне общего рейтинга. Поэтому необходимо смотреть на процентный рост в связке с ростом в абсолютном значении. При таком взгляде выделяется Камчатский край и Чукотский АО, которые были одними из лидеров роста как в процентах, так и в абсолюте. В результате Камчатский край смог войти в верхнюю часть рейтинга по состоянию на 2023 год, а Чукотский АО и вовсе стал одним из лидеров социального развития в России. Рассмотрение в будущем предпринятых действий в социальной политике в этих двух областях, может позволить выделить наиболее эффективные решение, которые смогут быть позаимствованы другими субъектами РФ для улучшения социальной среды.
Ниже в таблице 7 мы обратимся к списку регионов, которые показали наименьший рост индекса социального развития в 2013-2023 годах как в абсолютном значении, так и в процентном.

Таблица 7

Топ-5 худших регионов по росту индекса социального развития в 2013-2023 гг.

Позиция	Регион	Изменение индекса, значение	Позиция	Регион	Изменение индекса, %
77	Тамбовская область	0,022	77	Республика Алтай	10,2
78	Республика Алтай	0,019	78	Тамбовская область	7,5
79	Республика Дагестан	0,016	79	Республика Дагестан	4,7
80	Республика Северная Осетия-Алания	0,006	80	Республика Северная Осетия-Алания	2,3
81	Республика Ингушетия	0,003	81	Республика Ингушетия	0,9

Источник: составлено автором.

В таблице 7 выше указаны регионы, которые показали наименьший рост индекса социального развития в период 2013-2023 годов в абсолютных и процентных значениях. В основном здесь оказались представители СКФО, а также Тамбовская область и Республика Алтай. Такой слабый рост этих регионов можно объяснить изначально высоким рейтингом социального развития на 2013 год, за исключением Республики Алтай, которая и в 2013 году являлась одним из аутсайдеров. Однако, такие малые темпы развития привели к тому, что Республика Северная Осетия и Тамбовская область в течение 11 лет переместились из лидеров социального развития в нижнюю часть рейтинга по состоянию на конец 2023 года. Всем 5-ти регионам из таблицы 6 необходимо пересмотреть свой подход в области социального развития, иначе они продолжат и дальше наращивать отставание от лидеров и проваливаться ниже в общем рейтинге.

Таким образом, в статье предлагается авторский подход расчета индекса устойчивости социального развития регионов Российской Федерации, позволяющий на основе открытых данных осуществлять оценку состояния и динамики данного показателя во времени и с другими субъектами РФ. Новизна данной работы заключается в ретроспективной оценке уровня устойчивости социального развития регионов РФ за продолжительный период с 2013 по 2023 года, а также в ранжировании и сравнении субъектов по значению предложенного авторского индикатора устойчивого социального развития.

Заключение. Повестка устойчивого развития становится чрезвычайно важной и на страновом уровне в последние десятилетия. В том числе, здесь затрагивается тема устойчивого социального развития. Для оценки и мониторинга состояния и динамики данного показателя, а также для более точного определения достижения целей в социальной сфере требуется разработка стандартизированного регионального индекса устойчивого социального развития. Существует необходимость ретроспективного анализа динамики индекса в регионах РФ, что может позволить определить территориальные образования, которые смогли применить наиболее эффективные и наиболее неудачные решения в социальной сфере в предыдущие годы. Предложенный в этой статье авторский композитный индикатор дает возможность произвести оценку уровня устойчивости развития регионов РФ. Он показал, что разрыв в уровне социального развития между лидерами и аутсайдерами среди субъектов России остается значительным. При этом, мы выделили ряд регионов, которые смогли выбиться в лидеры рейтинга за счет верных решений в данной сфере, а также показали субъекты, чья политика привела к росту отставания от лидеров. Предложенная методика расчета индекса устойчивого социального развития может помочь властям и другим заинтересованным сторонам определить проблемы, возможности, а также позволить внести коррективы в свои стратегии для достижения национальных целей устойчивого развития в том числе и в социальном аспекте.

Список использованных источников

1. Повестка дня в области устойчивого развития [Электронный ресурс] / Организация объединенных нация (ООН). – 2025. – Режим доступа: https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/ (дата обращения: 20.02.2026).
2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Собрание законодательства РФ. – 07.05.2024. – № 20. – Ст. 2612.
3. В Уфе состоялась четвертая встреча глав высших органов аудита стран БРИКС. [Электронный ресурс] / Башинформ. – 2025. – Режим доступа: https://www.bashinform.ru/news/economy/2024-07-30/v-ufe-sostoyalas-chetvertaya-vstrecha-glav-vysshih-organov-audita-stran-briks-3867363 (Дата обращения: 20.02.2026).
4. Федерова, Е.А. Оценка эффективности регионального управления / Е.А. Федерова, Л.И. Черникова, С.О. Мусиенко // Экономика региона. – 2019 – №15 (2). – С. 350–362.
5. Концепт монографии «Трансформация экономико–управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития» / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан // Вестник Тверского

государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025 – №2 (70). – С. 255–260.

6. Измайлова, М.А. ESG-рейтинги и устойчивое развитие: подходы к проведению оценки / М.А. Измайлова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – №2 (70). – С. 50-59.

7. Петрина, О.А. К вопросу об устойчивом развитии социально-экономических систем / О.А. Петрина, Е.В. Савкина // Вестник университета. – 2017. – №2. – С.37-41.

8. Пашков, А.М. Возможности оценки качества жизни и здоровья населения на региональном уровне / А.М. Пашков, Н.К. Савельева // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №1 (61). – С. 123-137.

9. Гыязов, А.Т. Фундаментальные научные положения эффективности и устойчивости природопользования / А.Т. Гыязов, М.М. Усонов, Абдипатта уулу Жумабек, М.М. Мадмаров // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №3 (67). – С. 142-155.

10. Беденко, Н.Н. Управление экономической безопасностью на макро– и микроуровнях / *Н.Н.* Беденко, А.А Артемьев // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – №4. – С. 132-138.

11. Беденко, Н.Н. Управление развитием вуза в современных социально-экономических условиях / Беденко Н.Н. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2011. – №10. – С. 119-129.

12. Смирнов, С.Н. К вопросу о характеристике методов и результатов государственного регулирования социальной структуры России в XVII –начале XX века / С.Н. Смирнов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Право. – 2023. – №2 (74). – С. 145-152.

13. Беденко, Н.Н. Государственно-частное партнерство в здравоохранении в условиях нестабильности / *Н.Н.* Беденко // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – №2. – С. 92-99.

14. Багровникова, С.В. Теоретические и методические аспекты контроллинга устойчивого развития промышленных предприятий / С.В. Багровникова, А.Н. Багровникова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №3 (67). – С. 31-44.

15. Сереброва Т.В. Формирование механизмов устойчивого развития регионов на основе отраслевой специализации территории / Т.В. Сереброва // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2025. – №11 (1). – С. 139-147.

16. Карпенко, П.А. Региональные социально-экономические системы в России: анализ развития человеческих ресурсов / П.А. Карпенко // Фундаментальные исследования. – 2021. – №11. – С. 84-92.

17. Слепнева, Т.А. Современные подходы к оценке и характеристика ESG-ориентированности российских регионов / Т.А. Слепнева, Е.А. Шпичко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – №5 (1). – С. 196-206.

18. Данканич, С.А. Неравенство доходов населения: виды и последствия / С.А. Данканич // Проблемы современной экономики. – 2011. – №3. – С. 59-63.

19. Коэффициент фондов по Российской Федерации и субъектам Российской Федерации, 1995–2024 гг. [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – 2025. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/trud-3_15-72.xlsx дата обращения: 20.02.2026).

20. Соотношение денежных доходов населения с величиной прожиточного минимума по Российской Федерации и субъектам Российской Федерации, 2013–2024 гг. [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – 2025. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/trud-3_15-72.xlsx дата обращения: 20.02.2026).

21. Численность безработных в возрасте 15–72 лет и уровень безработицы по субъектам Российской Федерации [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной

статистики (Росстат). – 2025. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/trud-3_15-72.xlsx дата обращения: 20.02.2026).
22. Ожидаемая продолжительность жизни в регионах России [Электронный ресурс] / GoGov. – 2025. – Режим доступа: https://gogov.ru/articles/life-expectancy (дата обращения: 24.02.2026).
23. Количество зарегистрированных преступлений по регионам, Россия [Электронный ресурс] / Statbase. – 2025. – Режим доступа: https://statbase.ru/data/rus-number-of-reported-crimes-by-region-national-stat/ (дата обращения: 24.02.2026).
24. Численность населения по регионам, Россия [Электронный ресурс] / Statbase. – 2025. – Режим доступа: https://statbase.ru/data/rus-population-by-region-national-stat/ (дата обращения: 25.02.2026).
25. Население с доходами ниже границы бедности, Россия [Электронный ресурс] / Statbase. – 2025. – Режим доступа: https://statbase.ru/data/rus-population-with-incomes-below-the-poverty-line-by-region-national-stat/ (дата обращения: 27.02.2026).

Regional index of sustainable social development: assessment and dynamics

M.D. Smelkov, Tver State University, Tver, Russia
Scientific adviser: N.N. Bedenko, Dr. of Economics, Head of the Department, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of this article is to assess the potential for developing an index of regional sustainable social development of the Russian Federation and to evaluate the current status and dynamics of the indicator among the regions of the Russia. The novelty of this work lies in a retrospective assessment of the level of sustainable social development in the regions of the Russian Federation over a long period from 2013 to 2023, as well as in ranking and comparing subjects according to the value of the author's proposed indicator of sustainable social development.
Keywords: *sustainable development, social development, regional development, socio-economic development, ESG.*

Об авторе:
СМЕЛКОВ Максим Дмитриевич – студент 1 курса аспирантуры ООП 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: k1wi2013@yandex.ru

About the author:
SMELKOV Maksim Dmitrievich – a 1st year PhD student of the OOP 5.2.3. «Regional and Sectoral Economics» at the FGBOU VO «Tver State University» (170100, Russia, Tver, Zhelyabova str., 33); e-mail: k1wi2013@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 331

Стратегия преодоления дефицита кадров в сфере грузоперевозок в условиях трансформации рынка труда

М.Д. Смелков, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: Т.А. Старшинова, д-р экон. наук, доцент, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – комплексный анализ причин дефицита кадров в сфере грузоперевозок и разработка стратегических направлений его преодоления. Научная новизна заключается в в разработке интегративной модели кадрового дефицита в грузоперевозках, объединяющей демографические, экономические, регуляторные и технологические факторы. Впервые количественно оценены параметры кризиса (дефицит 20–25 %, текучесть до 40 % и многие другие показатели), сформирован сценарный прогноз до 2030 года и предложены инновационные решения, включая субсидирование обучения и цифровую платформу учёта кадров.
Ключевые слова: *дефицит кадров, грузоперевозки, миграционная политика, логистическая инфраструктура, кадровая политика, социальный статус профессии, трансформация рынка.*

Введение. Современный этап развития экономики РФ отмечен усилением внимания к внутренним логистическим процессам как ключевому драйверу роста. Внутренний товарооборот обеспечивает снабжение регионов, поддерживает производственные цепочки и потребительский рынок. По данным Росстата за 2024 год, доля внутренних грузоперевозок превысила 75 %, что подчёркивает их значимость. Эта динамика согласуется с выводами исследования Б. О. Хашира и соавторов о высокой корреляции (0,5–0,9) между темпом роста грузооборота и индексом физического объёма ВВП на душу населения [8, с.35-36]. Следовательно, устойчивость экономики напрямую зависит от бесперебойности логистических потоков.

Однако отрасль сталкивается с нарастающим дефицитом кадров: нехватка водителей-дальнобойщиков достигает 20–25 % от штатной потребности, курьеров – 15–18 %, что усугубляется ростом онлайн-торговли. Проблема носит системный характер: повышает издержки на макроуровне, создаёт дисбаланс на региональном и ведёт к срыву поставок на уровне предприятий.

Суть проблемы – устойчивый кадровый дефицит в критически важных профессиях при отсутствии комплексных механизмов его преодоления. Ситуацию осложняют отток опытных кадров из-за СВО, низкая привлекательность профессий для молодёжи, регуляторные ограничения в миграционной политике и ужесточение требований к трудоустройству иностранцев.

Для решения необходимо выявить детерминанты кризиса, оценить влияние регуляторных и миграционных ограничений, проанализировать рыночные вызовы, определить усугубляющие факторы и сформировать систему мер по стабилизации кадрового обеспечения.

© Смелков М.Д., 2026

Актуальность работы обусловлена потребностью обеспечить устойчивость логистической инфраструктуры РФ в условиях трансформации рынка труда, создав сбалансированную систему кадрового обеспечения для всех уровней экономики.

Методология исследования. Методология исследования строится на междисциплинарном подходе, объединяющем экономическую теорию, демографию, социологию труда и институциональный анализ. Такой подход напрямую подчинён цели статьи – комплексному анализу причин дефицита кадров в сфере грузоперевозок и разработке стратегических направлений его преодоления.

В основе теоретического анализа лежат концепции устойчивого роста и пространственного развития (логистическая инфраструктура как элемент экономической связанности территорий), теория человеческого капитала и институциональный подход (механизмы профессионального выбора и влияние правовых норм на рынок труда). Демографический анализ показывает зависимость воспроизводства трудовых ресурсов от динамики населения.

Исследование опирается на широкий круг научных работ, посвящённых ключевым аспектам проблемы. Существенный вклад в изучение пространственного развития, транспортной инфраструктуры и инновационных транспортных систем внесла Н. Ю. Сандакова [5]. Вопросы демографического ландшафта формирования трудовых ресурсов и их региональной специфики детально проанализированы в трудах Т. С. Соловьёвой [6], а влияние санкционных ограничений и внешних шоков на российский рынок труда – в исследованиях В. В. Еремина [3]. Кроме того, теоретический фундамент работы сформирован на основе публикаций по управлению персоналом и компетентностному подходу, среди авторов которых – Н. Н. Беденко, О. В. Скудалова, С. В. Чегринцова, М. В. Цуркан [7].

Особое внимание уделяется ценностно-ориентационному аспекту выбора профессии. Современные исследования фиксируют доминирование ценности самореализации (успех, признание, доход), что объясняет низкую привлекательность профессии водителя для молодёжи: проблема не только в зарплате, но и в ограниченных возможностях личностного роста. При этом в научной литературе тема раскрыта фрагментарно, отсутствуют полноценные числовые данные, а обсуждения лишь косвенно затрагивают механизмы формирования ценностных ориентаций в транспортной отрасли.

Эмпирическая база сочетает количественные методы (статистика Росстата и ведомств по грузоперевозкам, занятости, квалификации и зарплатам; описательная статистика, корреляционный анализ, элементы эконометрического моделирования) и качественные методы (анализ нормативно-правовой базы, контент-анализ экспертных интервью и отраслевых публикаций, изучение региональных и корпоративных кейсов).

Из-за ограниченности статистики по грузопотокам и занятости применяется триангуляция источников. Сопоставляются официальная статистика, отраслевые оценки и результаты экспертных опросов.

Исследование проводится в три этапа: диагностика масштабов дефицита, интерпретация через демографические и институциональные факторы, анализ мотивационных аспектов профессии с учётом цифровизации. Для оценки последствий дефицита используются элементы сценарного анализа, а рекомендации формируются на основе согласования интересов государства, бизнеса и работников через комплекс образовательных, регуляторных и экономических мер.

Результаты исследования. Российской Федерации наблюдается устойчивый дефицит водителей-дальнобойщиков и курьеров, обусловленный комплексом макроэкономических, демографических, социальных, регуляторных и технологических факторов. Поскольку автомобильный транспорт обеспечивает реализацию перевозок по принципу «от двери до двери» и работу на «последней миле» [4, с. 6–7], нехватка кадров грозит срывом сроков, ростом издержек и снижением манёвренности перевозок, что подрывает устойчивость всей логистической системы.

Ключевым триггером дефицита стала геополитическая обстановка. В рамках специальной военной операции и частичной мобилизации от 15 до 20 % опытных водителей (преимущественно в возрасте 25–45 лет) были призваны или добровольно задействованы. Это привело к сокращению квалифицированных кадров, нарушению механизмов наставничества и росту зарплатных ожиданий оставшихся работников.

Демографическая проблема усугубляется старением кадров. Средний возраст водителя-дальнобойщика составляет 47–52 года, доля работников старше 55 лет превышает 30 %, а приток молодёжи ограничен (7–10 % соискателей до 25 лет). Как отмечается в исследованиях, тенденции воспроизводства населения во многом определяют воспроизводство трудовых ресурсов, влияя на спрос и предложение рабочей силы, динамику занятости, зарплату, производительность труда и ВВП [6, с. 133]. В результате формируется «демографическая ловушка»: новых работников приходит значительно меньше, чем требуется для замещения уходящих на пенсию. Ситуация осложняется внутренней миграцией: молодёжь переезжает в крупные агломерации, где доступны более комфортные и престижные виды занятости. Сравнение доли работников до 25 лет по отраслям (IT, розница, услуги, грузоперевозки) показывает, что сегмент водителей существенно отстаёт по привлекательности.

Тяжёлые условия труда – длительные командировки (до 14–21 дня), ненормированный график, физическая и психологическая нагрузка (10–12 часов за рулём ежедневно, ремонт техники в полевых условиях, работа в сложных климатических зонах) – формируют хронический стресс и профессиональное выгорание. Жёсткие сроки доставки и конфликты с заказчиками при задержках усиливают эмоциональное давление, запуская «порочный круг»: тяжёлые нагрузки снижают привлекательность профессии, что усиливает дефицит, а нехватка кадров ещё больше повышает нагрузку на оставшихся работников.

Имиджевые факторы также играют роль. В общественном сознании профессии дальнобойщика и курьера ассоциируются с низким уровнем образования и непрестижностью. В медиа преобладают негативные кейсы (ДТП, криминальные инциденты), а позитивные ролевые модели практически отсутствуют. Это подталкивает молодёжь к выбору других сфер (IT, маркетинг, менеджмент), даже если стартовые доходы там не выше.

Также в отдалённых территориях (Сибирь, Дальний Восток) дефицит достигает 30–40 % из-за сложных климатических условий и слабой инфраструктуры, тогда как в центральных регионах конкуренция за кадры растёт благодаря обилию вакансий в сфере услуг и логистики «последней мили».

Критически важно отсутствие надёжной статистики по грузопотокам. В России нет системы адекватных показателей для оценки объёмов и географии автотранспортных потоков, что затрудняет прогнозирование кадровых потребностей. В отличие от других стран (например, США, где действует система FAF) [4, с. 7], отечественные данные фрагментарны.

Регуляторные ограничения усугубляют дефицит. Ужесточение миграционной политики сократило долю иностранных водителей на 30–40 %. Административные барьеры – привязка к региону регистрации, длительные процедуры оформления, языковые экзамены, требования к признанию документов – снижают привлекательность работы для мигрантов. Как показывают исследования, эффективность миграционной политики напрямую зависит от учёта региональных особенностей: фокус при разработке мер регулирования должен быть направлен на объективные факторы, влияющие на выбор региона международным трудовым мигрантом [2, с. 97–98]. Потребности региональной экономики оказывают непосредственное воздействие на приоритеты территориального развития и ситуацию на рынке труда [5, с. 271–272, 278–279].

В контексте устойчивого развития особое значение приобретает согласование экономических, социальных и экологических аспектов управления человеческими ресурсами. На региональном уровне это требует учёта специфики локального рынка труда, демографических трендов и инфраструктурной обеспеченности [7]. Иными словами, для преодоления кадрового дефицита необходим не шаблонный, а дифференцированный подход: меры регулирования должны коррелировать с реальными потребностями и возможностями каждого региона – от плотности транспортных коридоров до возрастной структуры местного населения.

Унифицированные федеральные ограничения без адаптации к региональным условиям лишь усугубляют кадровый дефицит. Работодатели из-за риска штрафов часто избегают найма иностранцев, что ещё больше сужает кадровый резерв. В таблице 1 представлено сравнение условий труда для местных и иностранных сотрудников, демонстрирующее административные и социальные барьеры, с которыми сталкиваются мигранты.

Таблица 1

Сравнение условий труда для местных и иностранных сотрудников

№	Критерий	Местные водители	Иностранные водители
1	Трудоустройство	По ТК РФ с первого дня	Требуется патент/разрешение (срок оформления – 2-4 недели)
2	География работы / Мобильность	Свободное перемещение по РФ	Только в регионе регистрации
3	Социальные гарантии	Полный пакет (больничные, отпуск, пенсия)	Ограниченный доступ (зависит от статуса)
4	Зарплатные ожидания	Выше (из-за требований к комфорту)	Готовы работать за меньшие деньги, но с рисками

Источник: составлено автором.

Действующее трудовое и отраслевое законодательство недостаточно учитывает особенности международных и межрегиональных автоперевозок. Нормы о режиме труда и отдыха часто противоречат реальным условиям (погранпереходы, таможенные задержки, погодные факторы). Высокая ответственность работодателей за нарушения миграционного режима заставляет компании ограничивать привлечение иностранных водителей, даже если те готовы работать за более низкую оплату. Различия в трудоустройстве местных и иностранных кадров – в сроках оформления, региональных ограничениях, социальных пакетах и правовых рисках – усугубляют проблему.

Следствием регуляторных ограничений становится рост себестоимости перевозок, сокращение маршрутной сети (особенно на рискованных направлениях), расширение теневого сегмента (неофициальное оформление) и замедление модернизации отрасли: ресурсы уходят на решение кадровых и юридических вопросов. Для смягчения дефицита необходимы гармонизация миграционной и отраслевой политики, упрощение процедур для иностранных водителей на межрегиональных линиях, введение общероссийских разрешений и программы адаптации мигрантов в транспортной сфере.

Трансформация логистики под влиянием электронной коммерции также влияет на кадровый рынок. Крупные маркетплейсы (Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет) создают логистические хабы, привлекающие рабочую силу: один склад обеспечивает 500–3000 рабочих мест с гибкими графиками, упрощённым оформлением и комфортными условиями (климатизированные помещения, современное оборудование).

Запуск складских комплексов вызывает переток кадров из традиционных компаний в маркетплейсы. В отдельных регионах численность персонала локальных складов сокращается на 15–20 % в первые месяцы работы крупных игроков. Водители переходят на позиции комплектовщиков и операторов погрузчиков, логисты – в управленческие подразделения маркетплейсов. Причины ухода – более высокие зарплаты (на 15–20 %), лучшие условия, развитая корпоративная культура и понятные карьерные траектории. Локальным предприятиям приходится повышать зарплаты и пересматривать условия, чтобы удержать персонал.

Как отмечается в экспертных оценках, без оперативных мер рынок грузовых автоперевозок может существенно потерять в объёмах: крупные компании с высокой маржинальностью начнут наращивать собственные парки, обходясь без транспортных операторов. Примером служит сеть «Магнит», выстроившая собственную систему перевозок [9].

В результате рынок труда сегментируется. Крупные игроки предлагают зарплаты на 20–30 % выше среднерыночных, расширенные соцпакеты (ДМС, компенсация питания и проезда), инвестируют в обучение и цифровизацию. Малые и средние перевозчики ограничены в повышении зарплат, используют «серые» схемы оплаты, работают на устаревшей технике и не развивают программы лояльности. Это концентрирует квалифицированные кадры у крупных операторов, повышает стоимость услуг малых перевозчиков и создаёт географические перекосы: регионы с хабами «высасывают» кадры из соседних территорий.

Экономические вызовы усиливают кадровый кризис. За последние годы резко выросли ключевые затраты. Цены на запчасти увеличились на 40–60 % из-за санкций и разрывов цепочек поставок, подорожало дизельное топливо и обслуживание автопарка (из-за дефицита специалистов и удорожания материалов), ставки по лизингу и кредитам достигли двузначных значений, затрудняя обновление техники. Как подчёркивается в аналитических обзорах, это целенаправленное следствие санкционной политики: западные санкции нацелены на пресечение поставок в Россию зарубежного оборудования и запчастей, при этом зависимость отечественного производства от импорта остаётся высокой [3, с. 212].

В этих условиях особую актуальность приобретает интеграция ESG-принципов в кадровую политику. Как отмечается в монографии, «в условиях трансформации рынка труда особую актуальность приобретает интеграция ESG-принципов в кадровую политику. Экологические, социальные и управленческие факторы напрямую влияют на привлекательность отрасли для работников и инвесторов, а также на устойчивость региональных экономик» [7]. Это означает, что преодоление кадрового дефицита требует не только финансовых мер, но и системного учёта ESG-факторов: экологические аспекты (E) – снижение нагрузки на водителей за счёт современных экологичных автопарков и оптимизации маршрутов; социальные (S) – восстановление социальных гарантий, прозрачных схем оплаты и норм труда; управленческие (G) – повышение прозрачности кадровой политики и корпоративной культуры.

Вынужденная реакция бизнеса – сокращение инвестиций в обновление парка, увеличение межсервисных интервалов и сдерживание роста зарплат водителей – снижает безопасность перевозок и привлекательность профессии. Особенно уязвимы малые и средние перевозчики. По данным на лето 2025 года, с осени 2024 года рынок покинула 1/5 часть транспортных компаний, ещё 20–30 % находятся на грани банкротства [10].

На фоне финансового давления компании оптимизируют расходы за счёт персонала: распространяются «серые» схемы оплаты, растёт нагрузка на водителей без соответствующего увеличения доходов, урезаются социальные пакеты (компенсации питания, проживания, медосмотров), нарушаются нормы труда и отдыха. Это снижает лояльность сотрудников, провоцирует текучесть кадров (до 40 % в год) и трудовые конфликты.

Нехватка водителей вынуждает повышать зарплаты на 20–25 %, что увеличивает фонд оплаты труда и ведёт к росту тарифов на перевозку на 15–20 %. Удорожание логистики подрывает конкурентоспособность грузоотправителей, сокращает объёмы перевозок и создаёт нестабильность спроса на водительский труд, замыкая «порочный круг».

Ситуацию усугубляют высокая ключевая ставка, ослабление рубля, рост стоимости импортной техники и повышенный спрос на доставку из-за развития электронной коммерции. Предложение рабочей силы ограничено демографическим спадом, старением населения, оттоком кадров в другие отрасли (строительство, промышленность, сервис), а также региональными дисбалансами: в одних территориях наблюдается «перегрев» зарплат, в других – слабый платёжеспособный спрос на транспортные услуги.

Преодоление кадрового дефицита в автоперевозках требует комплексного подхода, объединяющего кадровую политику, реформу регуляторной среды, экономические стимулы и технологические решения. В рамках предложенной интегративной модели ключевыми мерами становятся развитие образовательных программ в колледжах и техникумах (подготовка водителей категорий C/CE, логистов, управленцев автопарком), а также партнёрство перевозчиков с учебными заведениями: целевые наборы, практика, гарантированное трудоустройство, оплата обучения с последующей отработкой. Важно включать профессии водителя и логиста в региональные перечни приоритетных специальностей, поддерживая их стипендиями и грантами. В рисунке 1 систематизированы ключевые меры по привлечению молодёжи в отрасль.

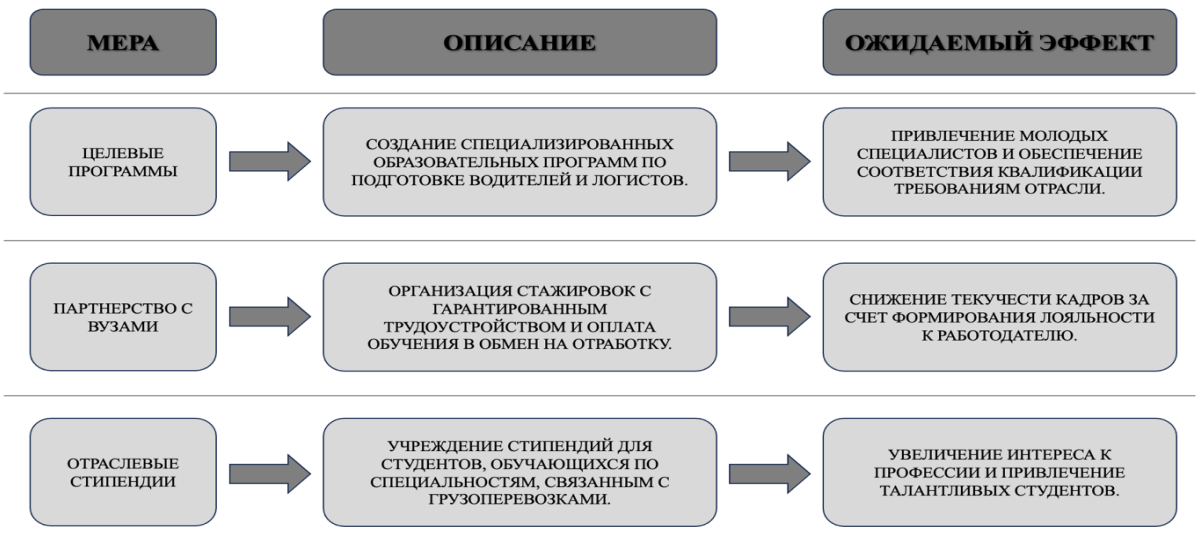


Рис. 1. Меры привлечения молодежи в отрасль

Источник: составлено автором.

Для повышения привлекательности профессий водителя и логиста нужны информационные кампании с историями успеха, профессиональные конкурсы и демонстрация технологий и карьерных перспектив. Сравнение доходов с другими профессиями поможет разрушить стереотипы.

В регуляторной сфере необходимо ввести общероссийские разрешения для иностранных водителей, упростить признание квалификаций граждан ЕАЭС, создать «зелёные коридоры» для компаний, соблюдающих стандарты (ускоренное оформление, сниженный контроль), скорректировать нормативы труда с учётом логистических циклов, развивать цифровые реестры учёта стажа.

Особого внимания заслуживает потенциал муниципальных инициатив в рамках Хартии устойчивых городов России. Как отмечается в монографии, «на муниципальном уровне важную роль играет Хартия устойчивых городов России, предполагающая добровольное присоединение городов-участников и внедрение ESG-принципов. Её положения могут быть адаптированы для транспортной отрасли через формирование комфортной городской среды, развитие общественных институтов и решение экологических проблем, связанных с грузоперевозками» [7 Это открывает возможности для: создания инфраструктуры, снижающей нагрузку на водителей (современные стоянки, зоны отдыха); интеграции транспортных предприятий в программы городского развития; внедрения экологичных решений (электротранспорт, оптимизация маршрутов).

Экономические стимулы включают компенсацию обучения в автошколах (C/CE), льготные кредиты и лизинг для автопарка, налоговые каникулы для расширяющих штат, вычеты для инвесторов в персонал, снижение страховых взносов для работодателей с соцпакетом.

В области технологий важно внедрять ИИ-диспетчеризацию, телематику, цифровые платформы для экипажей, WMS и роботизацию на складах. Как подчёркивает министр транспорта РФ А. Никитин на форуме «Цифровая транспортация – 2025», ключевая задача – «создание единой транспортной системы. Мультимодальность невозможна без цифровизации и современных технологий. Современные технологии необходимы для того, чтобы пассажиры и бизнес перемещались комфортно, быстро и по разумной цене» [11].

С точки зрения инфраструктуры требуется развивать сеть стоянок с санузлами и медпунктами, придорожный сервис, зарядные станции для электрогрузовиков.

В кадровом блоке приоритетны субсидии на обучение до 30 лет, партнёрство перевозчиков с автошколами, госпрограммы подготовки, а также трудоустройство для имеющих перерыв в стаже или погашенную судимость (при соответствии медтребованиям).

Эффективность мер нужно мониторить через цифровую платформу (вакансии, соискатели, зарплаты, текучесть). Анализ и опросы позволят корректировать программы.

При реализации мер в горизонте 1–2 лет возможно снижение дефицита и стабилизация зарплат; в горизонте 3–5 лет – сокращение дефицита и рост производительности за счёт телематики; в горизонте 5–10 лет – достижение баланса спроса и предложения и омоложение кадров. Экономический эффект от цифровизации оценивается до 1,5 трлн руб. к 2035 году [11].

Сохраняются риски: ограниченные финансы, замедление реформ, дефицит IT-специалистов, негативный имидж, макровызовы. В перспективе 10–15 лет автоматизация повысит спрос на операторов высокотехнологичного транспорта. Как отмечает Н. Ю. Сандакова, «Политика в области создания, формирования и развития инновационной транспортной системы должна быть продуманной и последовательной. Инновационные транспортные системы смогут стать не только фактором развития, но и действующим инструментом развития экономики региона» [4, с. 279].

Поэтому требуется полноценное согласование действий. Федеральный уровень отвечает за нормативную базу и цифровую инфраструктуру, региональный – за адаптацию мер и партнёрства с образованием, бизнес – за инвестиции в обучение и технологии.

Заключение. В ходе исследования выявлены ключевые причины дефицита водителей-дальнобойщиков в России: демографические изменения, трансформация рынка труда, экономические и регуляторные ограничения, влияние электронной коммерции, а также последствия геополитических событий.

Анализ показал, что проблема усугубляется старением кадров, низкой привлекательностью профессии, тяжёлыми условиями труда, негативным имиджем, региональными диспропорциями и жёсткой миграционной политикой. Эти факторы повышают стоимость перевозок, снижают конкурентоспособность бизнеса и тормозят региональное развитие.

Решение возможно только при комплексном подходе: реформе подготовки кадров, корректировке законодательства, внедрении экономических стимулов, развитии инфраструктуры и цифровизации. Критически важно обеспечить баланс интересов бизнеса, государства и работников. Такие меры позволят стабилизировать кадровый состав, сдержать рост себестоимости перевозок и устранить региональные дисбалансы.

Список использованных источников

1. Беденко, Н.Н. Концепт монографии "Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития" / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2. – С.255-260.

2. Гризовская, Д.В. Подход к оценке параметров региональной привлекательности для международных трудовых мигрантов / Д.В. Гризовская // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2021. – № 2. – С.97-104.

3. Еремин, В.В. О воздействии иностранных санкций на российский рынок труда / В.В. Еремин // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 2. – С.211-220.

4. Николаев, Р.С. Моделирование объемов автотранспортных перевозок региона и подходы к их оптимизации на примере Тверской области / Р.С. Николаев // Вестник ТвГУ. Серия: География и геоэкология. – 2019. – № 2. – С.6-27.
5. Сандакова, Н.Ю. Инновационное развитие транспортной системы в регионе / Н.Ю. Сандакова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С.271-281.
6. Соловьева, Т.С. Демографический ландшафт формирования трудовых ресурсов Северо-запада России / Т.С. Соловьева // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 1. – С.133-145.
7. Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития: монография с интегрированными в рамках технологии Quick Response code презентациями как результат научных исследований, учебных дискуссий и обсуждений с экспертным сообществом / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. Тверь: Издательство Тверского государственного университета, – 2025. – 200 с.
8. Хашир, Б.О. Исследование современных тенденций устойчивого развития России / Б.О. Хашир, А.Ф. Бейлина, Н.А. Бондарева, Е.В. Конищев // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 4. – С.30-42.
9. Дефицит водителей в отрасли: экспертный взгляд на проблему. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://journal.cargonomica.com/deficit-voditeley/#:~:text=→%20Дефицит%20водителей%20на%20рынке,организации%20перевозок%20и%20подготовки%20кадров. (дата обращения: 18.12.2025).
10. Кризис в грузоперевозках в 2025 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.infullbroker.ru/articles/krizis-gruzoperevozki/ (дата обращения: 18.12.2025).
11. Цифровой маршрут: как модернизируется транспортная отрасль. – [Электронный ресурс] / РБК. – 2025. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/14/10/2025/68ed06cb9a7947281f59ec72 (дата обращения: 18.12.2025).

Strategy for overcoming the shortage of personnel in the field of cargo transportation in the context of labor market transformation

M.D. Smelkov, Tver State University, Tver, Russia
Scientific adviser: T.A. Starshinova, Dr. of Economics, Professor, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of the article is a comprehensive analysis of the causes of the shortage of personnel in the field of cargo transportation and the development of strategic directions for overcoming it. The scientific novelty lies in the development of an integrative model of personnel shortage in cargo transportation, which combines demographic, economic, regulatory and technological factors. For the first time, the parameters of the crisis were quantified (deficit of 20–25%, turnover of up to 40%, and many other indicators), a scenario forecast until 2030 was formed, and innovative solutions were proposed, including training subsidies and a digital personnel accounting platform.
Keywords: *shortage of personnel, cargo transportation, migration policy, logistics infrastructure, personnel policy, social status of the profession, market transformation.*

Об авторе:
СМЕЛКОВ Михаил Дмитриевич – студент 1 курса магистратуры ООП 38.04.02 «Стратегическое и корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Тверской

государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: smelkov.m1khail@yandex.ru

About the author:

SMELKOV Mikhail Dmitrievich – a 1st-year Master's student of the OOP 38.04.02 «Strategic and Corporate Management» at the FGBOU VO «Tver State University» (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: smelkov.m1khail@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 339.5

Формирование и реализация механизмов государственного регулирования торговой деятельности: международный опыт

О.В. Смирнова, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – исследовать международный опыт в области регулирования торговой деятельности в современном мире. В настоящее время регулирование торговой деятельности в странах мира охватывает широкий круг направлений: маркировка, сертификация, лицензирование, безопасность и мониторинг товаров и услуг, информационная безопасность, создание и защита конкуренции, антимонопольное регулирование и противодействие недобросовестным практикам, устойчивое развитие и защита прав потребителей, логистика и многие другие. Кроме того, регулирование торговли, требует от законодателей соблюдения баланса между свободой торговой деятельности и налагаемыми на нее ограничениями. Научная новизна заключается в обобщении и систематизации международного опыта в сфере регулирования торговой деятельности.

Ключевые слова: *торговля, регулирование торговой деятельности, конкуренция, антимонопольное регулирование, ценовое регулирование.*

Регулирование торговой деятельности имеет отличия в разных странах в силу их географического положения, уровня экономического развития страны, исторических и культурных аспектов, уровня соблюдения законности, правовых систем, структуры государственного управления и уровня развития межведомственного взаимодействия.

Одновременно нормотворчество разных государств в сфере регулирования торговой деятельности имеет общие черты, очерчивающие два основных блока задач: в области устойчивого развития экономики и в области общественной жизни.

Регулирование торговой деятельности в международной практике определяется также развитием нормотворчества по направлениям как организации ведения торговой деятельности и защите прав потребителя. Общий анализ международной практики показывает, что нормативные акты, регламентирующие торговую деятельность, часто содержат элементы, регламентирующие взаимоотношения с конечным потребителем, защитой здоровья и безопасностью [2; 3; 4; 5; 6].

Сектор торговли формируется из множества конкурирующих частных фирм, что подразумевает более *дифференцированный подход к вопросам конкуренции*, чем в секторе энергетики, транспорта или связи, которые часто имеют государственно-правовую монополию. За исключением отдельных видов продукции, как алкоголь или табак, международная законодательная практика сконцентрирована в области поддержания конкуренции, защиты прав потребителей и планами развития муниципальных территорий. Будучи специфическими для каждой страны, наборы применяемых законодательных практик формируют разные конфигурации, что в итоге приводит к широкому

© Смирнова О.В., 2026

разбросу подходов к регулированию от строгого контроля до режима снижения административных барьеров и смягчения политики в области регулирования.

В рамках создания условий для устойчивого экономического развития международная практика в области государственного регулирования торговой деятельности уделяет особое внимание антимонопольному законодательству и законодательству о конкуренции. Исторические примеры, в том числе «недружественных» стран, показывают, что бесконтрольная монополизация торговой деятельности последовательно приводит к исчезновению доли среднего и малого бизнеса, последующему сокращению его в сопутствующих торговой деятельности услугах, миграции населения и безработице в дальнейшем. Последнее влечет дополнительные ассигнования со стороны государства, повышению административного контроля, фискальной и налоговой нагрузки. В частности, в области торговой деятельности проблема контроля роста торговых сетей ранее, современного развития интернет-маркетплейсов и новых форм дистанционной торговли приводит к потребности в модификации законодательства под новые условия.

Меры по созданию и защите конкуренции занимают центральное положение в системе государственного регулирования торговой деятельности, поскольку они устанавливает эталон оценки качества экономических и социальных норм, обусловливают поддержание конкурентного климата, снижение злоупотреблений на рынке.

По общему правилу международный опыт регулирования торговой деятельности образует разветвленную систему норм, которую представляют следующие элементы:

1. Общие законы и кодексы, имеющие широкую сферу применения, куда входят антимонопольное, налоговое и трудовое законодательство.

2. Законодательные акты, имеющие задачу специальной регуляции отдельной отрасли или ее части.

Например, в Австралии в области торговли действуют два закона:

– Закон «О конкуренции и защите прав потребителей» (CCA – Competition and Consumer Act) [12] регулирует, как все предприятия в Австралии должны вести себя со своими клиентами, конкурентами и поставщиками. Закон разработан, чтобы позволить всем предприятиям конкурировать на честном и открытом рынке, а также обеспечить справедливое отношение к потребителям.

– Закон «О защите прав потребителей» (ACL – Australian Consumer Law) является основным законом в данной сфере и применяется одинаково во всех штатах и территориях.

Федеральное антимонопольное регулирование крупных и сетевых форм торговой деятельности, как форм склонных к монополии в США имеет продолжительную историю. Начиная с принятия в 1890 году антимонопольного Закона Шермана в США, последующего Закона Клейтона, поправки Робинсона-Патмэна и «Билля о правах потребителя» Дж. Кеннеди, принятому в 1962 году, вопрос сдерживания экспансии монополий остается актуальным.

Одновременно, начиная с 1934 года, неоднократно реформировалось законодательство в области внешней торговли [24]. Следует отметить, что принятие федеральных законов в США регламентируется: Законом о процедуре принятия административных решений (APA), Закон о справедливости нормативного правоприменения для малого бизнеса (SBREFA), Федеральным законом о консультативных советах (FACA), регламентирующим стадии нормативного процесса и обязанность обсуждения с заинтересованными сторонами. Наравне с федеральным законодательством, часто действуют акты отдельных штатов о торговле и розничном ценообразовании, которые систематизирует агентство Министерства Торговли США Национальный институт стандартов и технологий США (NIST – National Institute of Standards and Technology). При этом разброс предмета регулирования обширен и может включать порядок определения измерения, цен, взаимоотношения с потребителем, налогообложение, ценообразование и порядок раскрытия информации [25]. Например, Закон Аляски о мерах и весах, Закон Аляски о розничном ценообразовании, Статуты Аризоны [7], Калифорнийский закон о розничном ценообразовании [8], Устав Миннесоты [20] и прочие. Помимо законодательства местное самоуправление часто прибегает к общественному голосованию по реновации с привлечением профессиональных организаций, специализирующихся на планировании территорий, например, существенное влияние имеет Американская ассоциация планирования (APA), специализирующаяся на вопросах урбанистики и зонирования [21].

В Великобритании в вопросе торговли действует Свод правил снабжения продовольственными товарами [18], регламентирующий отношения между оптовыми поставщиками и организаций розничной торговли по вопросам: принципов честной торговли, условий поставки, платежей, маркетинговых расходов, запрета платежей за лучшее позиционирование товаров, запрета задержки платежей. В целом документ направлен на защиту интересов поставщиков от неправомерных действий представителей ритейла. К примеру, «розничный продавец не должен прямо или косвенно требовать от поставщика совершения какого-либо платежа для обеспечения более выгодного позиционирования или увеличения полочного пространства для любых продуктовых товаров этого поставщика в магазине, за исключением случаев, когда такой платеж производится в связи с рекламной акцией» или «ритейлер всегда должен вести дела со своими поставщиками честно и законно». Особое внимание в Своде правил уделяется понятию справедливой и законной сделки, как сделки требующей от розничного продавца добросовестно вести свои торговые отношения с поставщиками, без принуждения и признанием рисков и торговых издержек поставщиков в отношении вопросов производства, доставки и оплаты. Следует отметить, что австралийский Закон о конкуренции (ACL) придерживается обратных принципов и направлен на защиту розничных продавцов. Такая разница в подходах Великобритании и Австралии объясняется степенью концентрации торговых объектов и величиной логистического «плеча».

В Новой Зеландии Закон «О торговле» [11] принят в 1986 году и находится в ведении Министерства бизнеса, инноваций и занятости. Закон регулирует всю коммерческую деятельность, учреждает Комиссию по торговле, полномочия Комиссии по торговле, порядок инициации Комиссией расследований о нарушениях, взаимоотношения участников по контрактам и соглашениям, условия поддержания конкуренции и запрет на картельный сговор, порядок разрешения арбитражных споров, контроль приобретения отдельных видов бизнеса, регулируемые товары и услуги. *Специальная регуляция отнесена законом к методологиям. Другими словами, закон максимально широко описывает границы, а методологии разрабатываются для конкретной сферы от энергетики до торговли.* Такая форма требует внесения меньшего количества изменений и дополнений в общий закон, так как проще усовершенствовать методологии. Данный подход делает взаимодействие регулирующих органов и участников деятельности прозрачным, позволяет оперативно реформировать законодательство под требования времени. Закон отмечает, что применение методологий, ненадлежащим образом сдерживающих инвестиции законом, не приветствуется.

Отличительной чертой законов о торговле стран с прецедентным правом является провозглашение принципов добросовестности справедливости и законности. При этом принцип добросовестности стоит выше других и зачастую является синонимом репутации.

Сектор розничной торговли Италии по настоящее время продолжает регулироваться Законом Берсани (Decreto legislativo n. 114/ 1998) [16] с последними поправками от 2012 года. Закон разработан в целях повышения конкуренции, модернизации и переформатирования итальянского розничного сектора путем снижения входных барьеров и административных формальностей. Закон делегирует значительные регулирующие полномочия местным органам власти. Это выделяет случай Италии, поскольку местное законодательство в области регулирования стало различаться в пределах одной страны, обладающей однородными правовыми институтами. Отличительная особенность закона – в административном регулировании исходя из размеров торговой площади. Для мелкой розницы введен уведомительный порядок о начале деятельности и заградительные барьеры для крупных ритейлеров. В обязанность региональных правительств введена разработка планов коммерческого зонирования при размещении крупных магазинов с учетом местных экологических и градостроительных особенностей. Оценки воздействия закона спорны по причине того, что в регионах с высокими административными барьерами для крупных ритейлеров было зафиксировано повышение цен и снижение производительности. В тоже время, исследованиями [23] не представлены данные о косвенных эффектах, полученных от коммерческого зонирования: увеличение количества магистралей, снижение концентрации населения, изменениях в объемах строительства и так далее. В настоящее время с развитием информационных технологий итальянский подход, основанный на размерах торговой площади,

выглядит несколько архаично, однако заложенная им база для развития малого и среднего предпринимательства позволяет осуществить быстрый и массовый переход в онлайн итальянской продукции и брендов.

Аналогично итальянскому законодательству территориальное зонирование применяется во Франции, в частности, глава 2 Торгового Кодекса «Коммерческое разрешение» содержит статьи, обязывающие получать разрешение муниципалитета при расширении или новом строительстве торговой площади начиная от 300 кв. в городах до 20 000 человек (Статья L752-4 Торгового Кодекса) [10]. Разрешение может быть приостановлено представителем государственного ведомства с учетом анализа характеристик проекта, анализа имеющихся данных о площади охвата, в частности, в отношении уровня и динамики показателей вакантного жилья, отсутствие коммерческих вакансий и безработица в городских центрах и на соответствующих территориях. Кодекс определяет, что показатели уровня и динамики вакантного жилья, коммерческих вакансий и безработицы в городских центрах и на территориях, являются ключевыми (Статья L752-1-2 Торгового Кодекса).

Отдельно регламентируются вопросы злоупотребления доминирующим положением на рынке. В целом Торговый Кодекс охватывает широкий спектр вопросов торговли, форм организации бизнеса, торгового представительства в органах власти, профессиональные вопросы торговли, вопросы конкуренции, антимонопольное противодействие, полномочия антимонопольного органа и его состав, представительство на парламентских слушаниях и порядок работы постоянных комитетов по антимонопольной политике, вопросы рекламы и маркетинга, организации и работы пунктов выдачи интернет-торговли и прочее. Следует выделить, что особое внимание уделено борьбе с недобросовестными коммерческими практиками (статьи L442-1–L442-8), в частности: «Факт перепродажи или объявления о перепродаже товара любым продавцом по цене ниже фактической покупной цены наказывается штрафом в размере 75 000 евро. Этот штраф может быть увеличен до половины расходов на рекламу в том случае, если в рекламе, на любом носителе, указана цена ниже фактической покупной цены» или «Когда искусственное повышение или снижение цен касается продуктов питания, наказание увеличивается до трех лет лишения свободы и штрафа в размере 45 000 евро» (Статья L442-9). При этом физические и юридические лица, уличенные в практике искусственного повышения или понижения цен, несут дополнительное наказание в виде полного или частичного запрещения гражданских и семейных прав, в соответствии с Уголовным Кодексом Франции.

Также Кодекс выделяет недобросовестные коммерческие практики между компаниями. К таким практикам относятся:

– получение или попытка получения от другой стороны преимущества, которое не соответствует какому-либо вознаграждению или явно непропорционально стоимости предоставленного вознаграждения;

– подчинение или попытка подчинить другую сторону обязательствам, создающим значительный дисбаланс в правах и обязанностях сторон;

– наложение материально-технических штрафов одной из сторон;

– внезапный разрыв любым лицом, осуществляющим производственную, сбытовую или сервисную деятельность, установившихся коммерческих отношений, без письменного уведомления;

– невыполнение обязательства при онлайн-посредничестве в значении Регламента (ЕС) 2019/1150 Европейского парламента и Совета от 20 июня, 2019 года.

Шведская концепция регулирования торговой деятельности совмещает принципы шведской концепции равенства, основанной на полной занятости и выравнивании доходов, с транспонированием элементов Директив ЕС. *Влияние шведской концепции равенства отражается на конфигурации законодательства страны и направленности действия законов*. Общественная концепция равенства в долгосрочном периоде оказала влияние на отсутствие необходимости во введении строгих административных барьеров и операционных ограничений в торговой деятельности – по оценкам ОЭСР, в Швеции самые благоприятные условия для деятельности. Прямое регулирование цен в торговле не применяется, за исключением товаров, производство которых находится в сфере государственной монополии или может быть введено в условиях чрезвычайной ситуации. Основными законами, регулирующими торговую деятельность являются: Закон об информации о ценах (Prisinformationslag), Закон о маркетинге (Marknadsföringslag), Закон о конкуренции (Konkurrenslag), Закон об электронной торговле и других услугах информационного общества (Lag om elektronisk handel och andra informationssamhällets tjänster), Закон о торговых компаниях и простых компаниях (Lag om handelsbolag och enkla bolag), Закон об условиях договоров между торговцами (Lag om avtalsvillkor mellan näringsidkare) [22].

Немаловажным аспектом является международный опыт государственного регулирования цен в торговле.

В рыночных экономиках регулирование цен происходит в редких случаях. Исследование Всемирного банка «Price Controls: Good Intentions, Bad Outcomes» показывает, что к инструментам государственного регулирования цен в торговле чаще прибегают развивающиеся страны, а меры ценового регулирования оказываются намного жестче, чем в развитых экономиках. В то же время, развитые страны более склонны регулировать цены в сфере телекоммуникаций и почтовых сервисов. Подобное различие исследование объясняет тем, что в развивающихся странах относительно большую долю потребительской корзины занимают продукты питания, энергетические товары и основные коммунальные услуги. А в развитых странах структура потребительской корзины домохозяйств смещена в сторону услуг [19].

В XX веке государственное регулирование цен широко использовалась в нескольких западных странах во время Второй мировой войны, кульминацией которой стал широкомасштабный контроль в Соединенных Штатах и

Великобритании в 1970-х годах [15]. Контроль над ценами также был в странах с плановой экономикой. Всеобщий контроль над ценами потерял популярность в 1980-х годах, когда инфляция снизилась, а правительства приступили к дерегулированию.

Использование контроля над ценами также часто совпадало с историческими эпизодами гиперинфляции. Например, в Бразилии в 1980-х годах контроль над ценами оказался неэффективным в борьбе с гиперинфляцией [9]. В Зимбабве повсеместная нехватка товаров, отчасти из-за чрезмерно гибкой денежно-кредитной политики, сопровождалась широким контролем над ценами [14]. Точно так же высокая инфляция в Венесуэле сопровождалась крайне строгим контролем над ценами [13].

Международный опыт показывает, что результатом государственного вмешательства в механизм ценообразования становится создание новых дисбалансов не только в торговой деятельности, но и на рынке в целом. Отмечается возникновение высоких общественных издержек регулирования, которые перевешивают возможные краткосрочные положительные эффекты. Возрастает необходимость реформирования законодательного регулирования сфер, ранее не требовавших вмешательства.

Таким образом, международная практика замены контроля над ценами расширенными и целенаправленными системами социальной защиты в сочетании со структурными реформами эффективнее как в интересах малообеспеченных слоев населения, так в интересах экономического роста. Такая же позиция отражена в аналитической записке «Регулирование цен: когда нужно остановиться?», подготовленной Департаментом исследований и прогнозирования Банка России, где указывается, что «адресная материальная помощь наименее обеспеченным слоям населения выступает более предпочтительной и эффективной альтернативой регулированию потребительских цен. Кроме того, такая форма поддержки вносит значительно меньше искажений в динамику экономической активности, инфляции и инфляционных ожиданий. Это имеет важное значение для поддержания устойчивого роста экономики темпами, отвечающими ее потенциалу» [1]. В качестве международного примера США реализуют через торговлю социальные программы как:

1. Программа временной финансовой помощи малоимущим по предоставлению финансовой помощи для малоимущих семей, находящихся в поиске работы. Программа регулируется государством и отдельными штатами.

2. Программы Федерального зачета по налогу на заработанный доход (EITC – Earned Income Tax Credit) и налогового вычета на детей (CTC – Child Tax Credit) по возврату налогов от Налогового Управления США (IRS – Internal Revenue Service) для жителей США с низким доходом.

3. Федеральная программа выплат лицам с низким уровнем дохода, в которой могут принимать участие пожилые люди старше 65 лет или инвалиды и слепые (включая детей).

4. Программа льготной покупки товаров SNAP (Supplemental Nutrition Assistance Program). Программа ориентирована на лиц, с низким доходом или безработных. Программа льготной покупки продуктов – это новое название программы выдачи продуктовых талонов. Пособия, выдаваемые в рамках этой программы, предназначены для покупки продуктов и оказания содействия охваченным программой малоимущим жителям в обеспечении полноценного питания. Продуктовые талоны могут использоваться в качестве средства платежа для покупки различных продуктов питания. Участники программы реализуют продуктовые талоны через кредитную карту EBT, предназначенную для электронной выплаты пособий [17]. Следует отметить, что таким образом законодательство одновременно косвенно субсидирует местных товаропроизводителей.

Следует отметить, что в период пандемии Covid-19 большинство зарубежных законодателей отказалось от практики контроля цен, заменив ее прямым субсидированием населения. При этом был временно ослаблен антимонопольный контроль и усилены ограничительные противопандемические меры в регулировании торговой деятельности.

Анализ международного опыта позволяет сформулировать ряд рекомендаций для совершенствования регулирования торговой деятельности в России с учетом текущих вызовов.

Во-первых, заслуживает внимания практика Новой Зеландии, где закон определяет лишь общие границы, а детальная регуляция осуществляется через методологии. Для России, где законодательство в сфере торговли часто подвергается точечным изменениям, переход к гибкому регулированию с использованием подзаконных актов и отраслевых стандартов позволил бы быстрее реагировать на динамику рынка, не нарушая стабильности базовых норм.

Во-вторых, положительный опыт Великобритании (Свод правил снабжения продовольственными товарами) и Франции (борьба с недобросовестными коммерческими практиками) может быть адаптирован в части усиления защиты добросовестных поставщиков от злоупотреблений со стороны крупных сетей и маркетплейсов.

В-третьих, учитывая риски, связанные с жестким контролем цен, продемонстрированные кейсами Венесуэлы и Зимбабве, российскому законодателю следует придерживаться принципа ограниченности такого вмешательства, заменяя его, по примеру США, развитием систем адресной социальной поддержки (например, расширение практики использования социальных карт и электронных сертификатов), что позволит снизить инфляционное давление без ущерба для конкуренции.

Подытоживая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, международный опыт в области регулирования торговой деятельности охватывает следующие направления независимо от законодательства государств: 1) меры, направленные на устойчивое развитие, защиту конкуренции; 2) меры в области здоровья и защиты прав потребителей;

3) меры в области обеспечения безопасности продукции; 4) меры по информационной поддержке и защите информации; 5) меры, способствующие упрощению процедур торговли между странами и др.

Во-вторых, анализ показывает, что регулирование сферы торговой деятельности, затрагивая сферу товародвижения от производителя к потребителю, зачастую имеет долгосрочные социальные последствия и требует от законодателя соблюдения баланса между свободой торговли и налагаемыми ограничениями на торговую деятельность в части введения:

1) законодательных барьеров для входа на рынок (лицензирование, контроль, пересечение контрольных функций между государственными и муниципальными органами управления, соблюдение законодательства в области маркировки и мониторинга, штрафные санкции);

2) норм, содержащих операционные ограничения в части графика работы или размера торговой площади;

3) законодательных норм, дающих право ограничивать как торговую прибыль, так и ценовую конкуренцию.

Так, страны, входящие в ОЭСР, в большей степени используют инструменты, регламентирующие административные барьеры и операционные ограничения. В меньшей степени используются законодательные инструменты, направленные на контроль цен. Например, в Швеции, Нидерландах и Австралии ценовое регулирование отсутствует либо сильно ограничено и законодательство сконцентрировано в большей степени на операционных ограничениях. Венгрия, Новая Зеландия, Словакия и США сориентированы в сторону регулирования путем создания барьеров для входа на рынок. Ирландия, Корея, Япония, активно используют ценовое регулирование вкупе с регуляцией законодательных барьеров и практически полным отказом от операционных ограничений. Наиболее сбалансированную политику в области государственного регулирования торговли проводит Канада.

В-третьих, общая тенденция развития законодательства в период с конца XX века по настоящее время смещается от постепенного отказа ценового регулирования к регламентации торговой деятельности. Наиболее объемный блок в законодательстве стран посвящается регламентации деятельности органов контроля и регулирования, судебной системе, профессиональным сообществам, информированию участников сферы, образовательному процессу. Блок законодательных норм, относящийся к правам и обязанностям участников рынка, максимально упрощен для понимания и исключает двойное толкование. Донесение информации участнику рынка часто сводится к предоставлению простых и понятных разъяснений, не требующих наличия юридического образования. Очевидно, что деятельность законодателей сконцентрирована на улучшении конкурентной среды как более эффективного средства снижения затрат для потребителей и производителей, чем использование контроля над ценами.

Тщательно разработанные и должным образом применяемые антимонопольные законы и законы о защите прав потребителей

рассматриваются как основные компоненты институциональных рамок, поддерживающих рыночные механизмы. Надежная нормативно-правовая база, благоприятствующая конкурентным рынкам, обеспечивает более эффективное решение многих проблем, которые пытается решить ценовой контроль.

В-четвертых, адаптация международного опыта должна идти не по пути копирования отдельных норм, а через внедрение институциональных механизмов, доказавших свою устойчивость: обеспечение процессуальной прозрачности (как в США и Швеции), делегирование полномочий на локальный уровень с сохранением единых принципов (опыт Италии и Франции) и приоритет конкурентных методов над административными в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Регулирование цен: когда нужно остановиться? Аналитическая записка Департамента исследований и прогнозирования Банка России. Декабрь 2021 // URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/131342/analytic_note_20211209_dip.pdf (дата обращения: 20.03.2026).
2. Симакова, Е.Ю. Проблемы и перспективы развития нестационарной торговли в Российской Федерации / Е.Ю. Симакова, О.С. Орлова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2017. – № 4. – С. 70-78.
3. Симакова, Е.Ю. Институциональная структура и правовое регулирование торговой деятельности в Республике Казахстан / Е.Ю. Симакова, О.В. Смирнова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Право. – 2023. – № 2(74). – С. 29-38.
4. Смирнова, О.В. Инструменты государственного регулирования торговой деятельности в Индии: анализ и возможности адаптации для современной России / О.В. Смирнова // Факторы развития экономики России : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 25–29 марта 2024 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2024. – С. 158-164.
5. Смирнова, О.В. Наднациональный опыт регулирования торговой деятельности: возможности и перспективы адаптации для современной России / О.В. Смирнова // Факторы развития экономики России : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 27–31 марта 2023 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2023. – С. 181-188.
6. Смирнова, О.В. Особенности государственного регулирования торговой деятельности в Индии / О.В. Смирнова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 1(61). – С. 173-183.
7. Arizona Statutes // URL: https://www.azleg.gov/viewdocument/?docName=http://www.azleg.gov/ars/3/03431.htm (дата обращения: 10.03.2026).
8. California Retail Pricing Law // URL: https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/05/09/CALIFORNIA-2015.pdf (дата обращения: 15.03.2026).
9. Cardoso, E. 1991. «Deficit Finance and Monetary Dynamics in Brazil and Mexico» // Journal of Development Economics 37 (1-2): 173-197.
10. Code de commerce // URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043978058?etatTexte=VIGUEUR&etatTexte=VIGUEUR_DIFF (дата обращения: 15.03.2026).
11. Commerce Act 1986. Version as at 1 September 2022 // URL: https://www.legislation.govt.nz/act/public/1986/0005/latest/DLM87623.html (дата обращения: 17.03.2026).

12. Competition and Consumer Act 2010 // URL: https://www.legislation.gov.au/Details/C2011C00003 (дата обращения: 15.03.2026).
13. Contreras, J., and N. Guarata. Inflacion y Variacion de Precios Relativos en Venezuela» // Economia 38 (36) : 85-122. 2013.
14. Coomer, J., and T. Gstraunthaler. 2011. «The Hyperinflation in Zimbabwe» // The Quarterly Journal of Austrian Economics 14(3): 311-346.
15. Coyne, C. and R. Coyne, eds. 2015. Flaws and Ceilings Price Controls and the Damage They Cause. London: Institute of Economic Affairs.
16. Decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 114 Riforma della disciplina relativa al settore del commercio, a norma dell'articolo 4, comma 4, della legge 15 marzo 1997, n. 59 // URL: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:1998-03-31;114 (дата обращения: 17.03.2026).
17. Food Stamp/SNAP Benefits // URL: https://www.palawhelp.org/resource/food-stampsnap-benefits?lang=RU (дата обращения: 20.03.2026).
18. Groceries Supply Code of Practice // URL: https://www.gov.uk/government/publications/groceries-supply-code-of-practice (дата обращения: 10.03.2026).
19. Guenette J.D. (2020). Price Controls: Good Intentions, Bad Outcomes. World Bank Policy Research Working Paper, 9212. Pp. 1–17.
20. Minnesota Statutes // URL: https://www.revisor.mn.gov/statutes/ (дата обращения: 10.03.2026).
21. Retail Realities // URL: https://www.planning.org/planning/2018/jul/retailrealities/ (дата обращения: 10.03.2026).
22. Riksdagens document // URL: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/ (дата обращения: 18.03.2026).
23. Schivardi F., Viviano E. Entry barriers in retail trade. The Economic Journal, 121 (March), 145–170. Doi: 10.1111/j.1468-0297.2009.02348.x.
24. Trade Promotion Authority (TPA) and the Role of Congress in Trade PolicyIan F. Fergusson // URL: https://sgp.fas.org/crs/misc/RL33743.pdf (дата обращения: 10.03.2026).
25. U.S. Retail Pricing Laws and Regulations by State // URL: https://www.nist.gov/pml/owm/us-retail-pricing-laws-and-regulations-state (дата обращения: 10.03.2026).

Formation and implementation of state regulation mechanisms for trade activities: international experience

O.V. Smirnova, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of this article is to explore international experience in the regulation of trade activities in the modern world. Currently, the regulation of trade activities in various countries covers a wide range of areas, including labeling, certification, licensing, safety and monitoring of goods and services, information security, competition creation and protection, antitrust regulation and countering unfair practices, sustainable development and consumer protection, logistics, and many others. Additionally, the regulation of trade requires lawmakers to strike a balance between the freedom of trade activities and the restrictions imposed on them. The scientific novelty lies in the generalization and systematization of international experience in the field of trade regulation.

Keywords: *trade, regulation of trade activities, competition, antitrust regulation, and price regulation.*

Об авторе:

СМИРНОВА Ольга Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономической теории, Тверской государственный университет, e-mail: smirnova-tgu@yandex.ru.

About the Author:

SMIRNOVA Olga Viktorovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, Tver State University. E-mail: smirnova-tgu@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 378.147

Трансформация образовательного процесса в ответ на вызовы цифровой экономики: теоретико-методические аспекты подготовки специалистов в области бизнес-анализа

О.В. Смирнова, А.В. Рожко, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цифровая трансформация экономики предъявляет новые требования к подготовке специалистов в области бизнес-аналитики, которые должны сочетать фундаментальные экономические знания с владением современным инструментарием анализа данных. В статье обосновывается необходимость преодоления двух крайних подходов в образовательном процессе – чрезмерной теоретизации, оторванной от инструментальной реализации, и технократического уклона, сводящего анализ к формальной «оцифровке» данных. Предлагается трехуровневая методическая конструкция заданий, включающая: 1) раскрытие экономической сути явлений; 2) инструментальную реализацию с использованием MS Excel, Python, веб-технологий; 3) интерпретацию результатов и формулировку управленческих выводов. На примере учебного плана направления «Бизнес-информатика» (профиль «Бизнес-аналитика») представлены кейс-задания, основанные на предложенной методике, позволяющей синтезировать экономическое содержание и современный аналитический инструментарий, обеспечивая формирование компетенций, востребованных на рынке труда.

Ключевые слова: *бизнес-информатика, бизнес-аналитика, образовательный процесс, методика преподавания, практико-ориентированное обучение.*

Современный этап развития экономики характеризуется не просто автоматизацией отдельных бизнес-процессов, а формированием целостной цифровой среды, пронизывающей все уровни управления – от государственного регулирования до операционной деятельности конкретного предприятия. Информационные системы и технологии становятся неотъемлемым компонентом деятельности реальных компаний, определяя их конкурентоспособность и эффективность. Поэтому подготовка специалистов, способных не просто использовать готовые IT-решения, но и адаптировать их, анализировать получаемые данные и принимать на их основе обоснованные управленческие решения, превращается в ключевую задачу высшей школы [5; 6; 7; 9].

Ключевым вызовом для системы высшего образования является постоянно расширяющийся разрыв между фундаментальностью академических знаний и скоростью появления новых прикладных компетенций, востребованных бизнесом. Работодатели, выступая в роли ключевых стейкхолдеров образовательного процесса, транслируют запрос не на «человека, который учился», а на «специалиста, который умеет решать задачи».

Анализ современных требований к выпускникам экономических и IT-специальностей, отраженных в профессиональных стандартах [1; 2; 3; 4] и квалификационных запросах компаний, позволяет выделить устойчивый тренд: спрос смещается от исполнителей к аналитикам-синтезаторам. Компаниям

© Смирнова О.В, Рожко А.В., 2026

больше не нужны сотрудники, способные лишь провести расчет по готовой формуле. Востребованными становятся специалисты, владеющие, в т.ч. data-driven подходом (обучение, управляемое данными), то есть способные:

– собрать данные из различных источников (включая открытые данные ведомств, ERP-системы, файлы MS Excel, электронных таблиц и др.);

– обработать и проанализировать их, выявив скрытые закономерности и тренды;

– визуализировать результаты для различных групп пользователей (от линейных менеджеров до совета директоров компании);

– спрогнозировать развитие ситуации с учетом изменения внутренних и внешних факторов (макроэкономических, рыночных и др.);

– обосновать на основе анализа конкретное управленческое решение.

Этот запрос накладывает жесткие требования к инструментарию выпускника. С одной стороны, это владение специализированными BI-системами (Power BI, Yandex DataLens и др.). С другой стороны, глубокое понимание логики расчетов, может дать и работа с таким инструментом, как электронные таблицы, включая MS Excel где каждый шаг моделирования виден и контролируем. Крупный бизнес использует SAP, ERP, малый бизнес – 1С и множество SaaS-решений. Связующим звеном, универсальным языком общения между финансистом, IT-специалистом и руководителем, на наш взгляд, по-прежнему остаются электронные таблицы. Это первая и часто единственная среда, где проверяются гипотезы, строятся прототипы финансовых моделей и консолидируется отчетность. Понимание архитектуры бизнес-процессов невозможно без понимания логики движения данных, которую проще всего смоделировать и просчитать в электронных таблицах. В связи с этим качественная подготовка в вузе должна включать их освоение не как набора кнопок, а как среды профессионального мышления.

Ответом на описанный выше вызов со стороны педагогики становится эволюция методов преподавания. Переход от трансляции знаний к формированию компетенций требует пересмотра роли как преподавателя, так и студента.

Данная статья посвящена «методическому мосту», соединяющему академическое экономическое образование с прагматичными запросами рынка труда в условиях цифровой экономики.

Специфика направления подготовки «Бизнес-информатика» заключается в междисциплинарном синтезе экономических знаний, методов анализа бизнес-процессов и современных информационных технологий [8]. В соответствии с требованиями профессиональных стандартов и запросами рынка труда, выпускник должен обладать не только фундаментальным пониманием экономических явлений, но и владеть инструментарием их количественного анализа, визуализации и моделирования. В связи с этим при разработке практических заданий целесообразно избегать двух крайних подходов:

1) Чрезмерная теоретизация, при которой изучение экономических категорий происходит в отрыве от инструментальной реализации. Такой

подход не формирует у студентов навыков работы с реальными данными и не позволяет оценить прикладное значение теоретических конструкций.

2) Технократический уклон, сводящий задание к формальному применению программных средств (MS Excel, Python, BI-системы) без содержательной экономической интерпретации полученных результатов. В этом случае аналитическая деятельность подменяется «оцифровкой» данных, что снижает ценность выводов для принятия управленческих решений.

В качестве методологической основы предлагается трехуровневая структура заданий, обеспечивающая интеграцию содержательного и инструментального компонентов:

1) Уровень экономической сути – раскрытие содержания экономических явлений, механизмов их влияния на показатели деятельности компании, выявление причинно-следственных связей. На этом этапе студенты осваивают понятийный аппарат, формализуют взаимосвязи, строят логические схемы.

2) Уровень инструментальной реализации – применение функций MS Excel, других электронных таблиц, языков программирования (Python и др.), BI-систем для расчетов, моделирования сценариев, визуализации динамики показателей.

3) Уровень интерпретации и управленческих выводов – формулировка заключений о чувствительности бизнес-модели к изменению внешних или внутренних факторов, обоснование рекомендаций по хеджированию рисков, оценка устойчивости инвестиционного проекта.

Такой подход позволяет синтезировать экономическое содержание и современный аналитический инструментарий, что соответствует компетентностной модели выпускника направления «Бизнес-информатика» и обеспечивает его конкурентоспособность на рынке труда.

Рассмотрим несколько примеров заданий, разработанных на рассмотренной выше методической конструкции на примере учебного плана направления подготовки бакалавриата 38.03.05 Бизнес-информатика, профиль «Бизнес-аналитика».

Кейс 1: «Оценка влияния денежно-кредитной политики на инвестиционную привлекательность IT-стартапа» (дисциплина «Бизнес-планирование»).

ООО «АйТи Солюшнс» (IT-стартап) занимается разработкой облачного программного обеспечения для автоматизации бизнеса и планирует запуск нового продукта – SaaS-платформы «CloudBPM». Для завершения разработки и выхода на рынок требуется привлечение заемного финансирования. Финансовый директор должен оценить, как изменение ключевой ставки Банка России повлияет на стоимость обслуживания кредита и, как следствие, на экономическую целесообразность всего проекта.

Исходные данные для анализа (табл. 1).

Таблица 1

Исходные данные

Показатель	Значение	Примечание
Сумма кредита	5 000 000 ₽	Фиксированная, аннуитетный график
Срок кредита	36 месяцев	3 года
Текущая ключевая ставка	8%	Данные ЦБ РФ на начало периода
Кредитный спред	3%	Определяется банком с учетом риска проекта
Планируемые денежные потоки от проекта (без учета кредита)	Год 1: 1 800 000 ₽ Год 2: 2 400 000 ₽ Год 3: 3 000 000 ₽	Ожидаемый чистый денежный поток (до вычета процентов и налога)
Ставка дисконтирования для расчета NPV	12%	WACC проекта при текущей ключевой ставке

Задания:

1. Экономическая интерпретация (теоретическая часть):

1.1.Объясните, почему изменение ключевой ставки влияет на ставку по кредиту для бизнеса. Приведите формулу связи.

1.2.Какие еще факторы (помимо ключевой ставки) могут изменить кредитный спред для IT-стартапа? (риски, залог, отраслевая специфика)

1.3.Почему для оценки эффективности проекта недостаточно только расчета ежемесячного платежа? Какие интегральные показатели следует использовать?

2. Расчет в MS Excel (инструментальная часть):

Постройте финансовую модель, которая позволяет:

2.1.Рассчитать ежемесячный аннуитетный платеж, общую сумму выплат и переплату при текущей ключевой ставке.

2.2.Провести сценарный анализ: определить те же показатели при увеличении ключевой ставки на 1% и при ее снижении на 1%.

2.3.Построить график остатка задолженности и структуры платежей (доля процентов и основного долга) по месяцам для каждого сценария.

2.4.Рассчитать чистую приведенную стоимость (NPV) проекта с учетом обслуживания кредита для каждого сценария. Для этого:

– Сформируйте годовые денежные потоки от операционной деятельности (из таблицы выше).

– Вычтите из них годовые процентные платежи (суммируйте проценты за 12 месяцев).

– Приведите полученные чистые денежные потоки к текущей стоимости по ставке дисконтирования 12%.

2.5.Постройте таблицу чувствительности, показывающую, как изменяется NPV проекта при изменении ключевой ставки в диапазоне от 6% до 12% с шагом 1%.

3. Расчет в Python (инструментальная часть):

Используя Python (библиотеки pandas, numpy, matplotlib), автоматизируйте расчеты:

3.1. Напишите функцию, которая по заданным параметрам (сумма кредита, срок, ключевая ставка, спред) возвращает ежемесячный платеж, график платежей и переплату.

3.2. Постройте график зависимости NPV от ключевой ставки.

3.3. Вычислите точку безубыточности – максимальную ключевую ставку, при которой NPV проекта остается положительным.

Рассмотрим ход решения кейса.

Теоретическая часть: в рамках дисциплины «Бизнес-планирование» студенты изучают механизмы принятия инвестиционных решений. Одним из ключевых факторов является стоимость капитала. Для IT-компаний, которые часто привлекают заемные средства на ранних стадиях, изменение ключевой ставки напрямую влияет на:

– ставку по кредиту = ключевая ставка + кредитный спред (зависит от риска заемщика, отраслевой специфики, залогового обеспечения);

– средневзвешенную стоимость капитала (WACC) – пороговую ставку, с которой сравнивается ожидаемая доходность проекта;

– чистую приведенную стоимость (NPV) – основной критерий принятия инвестиционного решения.

Кроме того, в экономике действует трансмиссионный механизм ДКП: решение Банка России об изменении ключевой ставки (ужесточение/смягчение) через банковскую систему передается в реальный сектор, изменяя стоимость кредитных ресурсов. Для IT-стартапа это означает:

– прямой эффект: рост ежемесячных платежей по кредиту → снижение чистого денежного потока;

– косвенный эффект: изменение спроса со стороны клиентов (при высокой ставке инвестиционная активность бизнеса падает), что может сказаться на выручке.

Таким образом, корректный сценарный анализ должен учитывать не только стоимость кредита, но и вероятные изменения в выручке и операционных расходах (например, при укреплении рубля снижаются расходы на зарубежные облачные сервисы).

Реализация практической части задания в MS Excel и Python представлена на рис. 1.

	A	B	C	D
1	**Расчет базовых показателей для каждого сценария**			
2	**Показатель**	**Сценарий -1%**	**Сценарий 0%**	**Сценарий +1%**
3	Ключевая ставка	7%	8%	9%
4	Ставка по кредиту	10%	11%	12%
5	Ежемесячный платеж	172 871 ₽	176 114 ₽	181 798 ₽
6	Общая сумма выплат	6 223 356 ₽	6 340 104 ₽	6 544 728 ₽
7	Общая переплата	1 223 356 ₽	1 340 104 ₽	1 544 728 ₽
8	**Изменение платежа**	-3 243 ₽	0	5 684 ₽
9	**Изменение переплаты**	-116 748 ₽	0	204 624 ₽

```python
import numpy as np
from scipy import optimize

def calculate_monthly_payment(principal, annual_rate, years):
    monthly_rate = annual_rate / 12
    months = years * 12
    return principal * (monthly_rate * (1 + monthly_rate)**months) / ((1 + monthly_rate)**months

# Исходные данные
initial_key_rate = 0.10  # 10%
margin = 0.05            # маржа 5%
credit_amount = 10_000_000  # 10 млн рублей
years = 5

# Первая ситуация (первоначальная ставка)
effective_rate_initial = initial_key_rate + margin
payment_initial = calculate_monthly_payment(credit_amount, effective_rate_initial, years)
total_interest_initial = payment_initial * years * 12 - credit_amount

# Вторая ситуация (после повышения ставки на 1%)
new_key_rate = initial_key_rate + 0.01  # 11%
effective_rate_new = new_key_rate + margin
payment_new = calculate_monthly_payment(credit_amount, effective_rate_new, years)
total_interest_new = payment_new * years * 12 - credit_amount
```



Рис. 1. Пример реализации задания в MS Excel и Python (фрагмент)

Источник: составлено авторами.

Кейс 2: «Разработка интерактивного веб-приложения для визуализации пользовательской активности» (дисциплина «Основы разработки сайтов и веб-дизайн»).

В условиях цифровизации экономики важным направлением подготовки бизнес-аналитиков становится формирование навыков визуализации и интерактивного представления данных с использованием веб-технологий. Современный специалист должен уметь не только выполнить расчет, но и представить результаты анализа в удобной и понятной для пользователя форме. В связи с этим в рамках дисциплины «Основы разработки сайтов и веб-дизайн» студентам предлагается кейс, направленный на разработку интерактивного веб-приложения.

По условию кейса компания, занимающаяся онлайн-обучением, анализирует активность пользователей на образовательной платформе. Необходимо разработать веб-страницу, которая позволяет визуализировать статистику посещений и выявлять зависимость между количеством посещений платформы и временем, проведенным пользователями на сайте.

Исходные данные (табл. 2) для анализа представлены в формате CSV.

Таблица 2

Исходные данные

Дата	Количество пользователей	Среднее время на сайте (мин.)	Количество просмотров материалов
01.03.2026	120	14	340
02.03.2026	135	16	410
03.03.2026	142	18	465
04.03.2026	128	13	350
05.03.2026	156	21	520
06.03.2026	170	24	610
07.03.2026	165	22	590
08.03.2026	149	19	500
09.03.2026	180	26	670
10.03.2026	195	28	740

Задания:

1. Теоретическая часть:

1.1. Объясните, почему визуализация данных является важным инструментом анализа информации.

1.2. Какие типы графиков целесообразно использовать для отображения динамики показателей и сравнения данных?

1.3. Почему интерактивный интерфейс повышает удобство работы пользователя с аналитической системой?

2. Практическая часть (HTML, CSS, JavaScript):

2.1. Разработайте структуру веб-страницы с использованием HTML5.

2.2. Создайте адаптивный интерфейс с применением CSS.

2.3. Реализуйте загрузку данных из CSV-файла средствами JavaScript.

2.4. Постройте интерактивные графики посещаемости и активности пользователей с использованием библиотек Chart.js или D3.js.

2.5. Добавьте возможность фильтрации данных по периоду времени.

2.6. Реализуйте отображение основных показателей в виде карточек (общее количество пользователей, среднее время на сайте, количество просмотров).

3. Интерпретация результатов:

3.1. Проанализируйте полученные графики и определите периоды наибольшей активности пользователей.

3.2. Сделайте вывод о наличии зависимости между посещаемостью платформы и вовлеченностью пользователей.

3.3. Предложите варианты улучшения пользовательского интерфейса веб-приложения.

Рассмотрим ход решения кейса.

На первом этапе студенты проектируют структуру интерфейса и определяют способы визуального представления данных. В рамках дисциплины особое внимание уделяется принципам UX/UI-дизайна: читаемости

интерфейса, адаптивности, единообразию элементов и удобству взаимодействия пользователя с системой.

На втором этапе выполняется инструментальная реализация проекта. С помощью HTML и CSS создается пользовательский интерфейс, а JavaScript используется для обработки данных и построения интерактивных элементов. Студенты осваивают работу с внешними библиотеками визуализации, обработку массивов данных, динамическое обновление содержимого страницы и работу с DOM-элементами.

Пример реализации задания представлен на рис. 2.

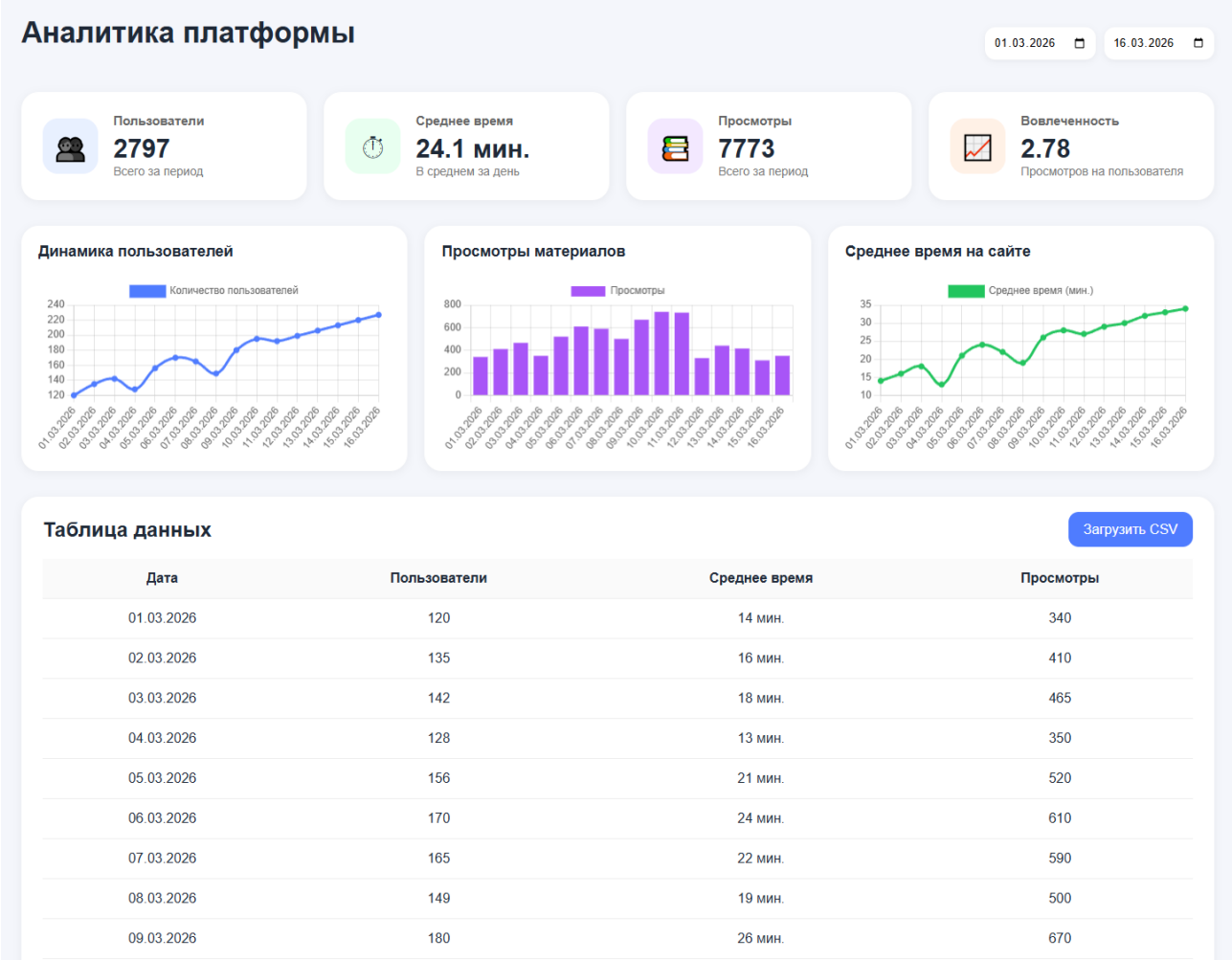


Рис. 2. Пример сайта

Источник: составлено авторами

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, современный этап цифровой трансформации экономики актуализирует проблему подготовки специалистов, способных одновременно понимать экономическую логику бизнес-процессов и владеть инструментарием их анализа, моделирования и визуализации. Профессиональные стандарты и запросы работодателей фиксируют устойчивый тренд на смещение акцента от исполнителей к аналитикам, владеющим data-driven подходом.

Во-вторых, в качестве методологического ответа на данный вызов предложена трехуровневая конструкция практических заданий, интегрирующая раскрытие экономической сути, инструментальную реализацию (MS Excel, Python, веб-технологии, таких как HTML5, CSS3 и Flexbox/Grid, JavaScript) и интерпретацию результатов с обоснованием управленческих решений. Такая структура позволяет преодолеть два крайних подхода в обучении – оторванную от практики теоретизацию и формальную «оцифровку» без содержательного анализа.

В-третьих, апробация предложенной методики на примере дисциплин «Бизнес-планирование» и «Основы разработки сайтов и веб-дизайн» в рамках направления подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» (профиль «Бизнес-аналитика») продемонстрировала ее применимость для интеграции актуальных вопросов цифровой экономики и анализа данных в учебный процесс. Разработанные кейс-задания позволяют студентам не только освоить конкретные инструменты (финансовые функции MS Excel, библиотеки Python, средства визуализации данных, технологии HTML, CSS, JavaScript), но и сформировать навыки комплексной работы с данными: от их обработки и анализа до интерактивного представления результатов в веб-среде.

В-четвертых, перспективы дальнейших исследований связаны с расширением спектра дисциплин, в рамках которых может применяться предложенная методическая конструкция, а также с разработкой системы оценки сформированности компетенций на основе анализа студенческих работ, выполненных в рамках представленных кейс-заданий.

Список использованных источников

1. Об утверждении профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» : Приказ Минтруда России от 22 ноября 2023 № 821н. Официальный интернет-портал правовой информации // URL: www.pravo.gov.ru, 26.12.2023, № 0001202312260007 (дата обращения: 22.03.2026).

2. Об утверждении профессионального стандарта «Экономист предприятия» : Приказ Минтруда России от 30 марта 2021 № 161н. Официальный интернет-портал правовой информации // URL: www.pravo.gov.ru, 29.04.2021, № 0001202104290056 (дата обращения: 22.03.2026).

3. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию» : Приказ Минтруда России от 19 марта 2015 № 167н. Официальный интернет-портал правовой информации // URL: www.pravo.gov.ru, 14.04.2015, № 0001201504140018 (дата обращения: 22.03.2026).

4. Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер продуктов в области информационных технологий» : Приказ Минтруда России от 16 сентября 2021 № 636н. Официальный интернет-портал правовой информации // URL: www.pravo.gov.ru, 21.10.2021, № 0001202110210001 (дата обращения: 22.03.2026).

5. Васильев, А.А. Компетенции бизнес-аналитика в области разработки и использования программных продуктов / А.А. Васильев, Е.В. Васильева // Факторы развития экономики России : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 28 марта – 01 апреля 2022 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2022. – С. 38-47.

6. Васильев, А.А. Компетенции системных аналитиков в области разработки и использования программных продуктов / А.А. Васильев // Перспективы развития математического образования в эпоху цифровой трансформации : Материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Тверь, 24–26 марта 2022 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2022. – С. 35-40.

7. Смирнова О.В. К вопросу об актуализации содержания экономических дисциплин с использованием цифровых технологий / О.В. Смирнова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – №2 (54). – С. 249–257.

8. Смирнова, О.В. Проблемы и перспективы подготовки специалистов в области бизнес-анализа в контексте трансформации современной экономики / О.В. Смирнова, Е.Ю. Симакова // Факторы развития экономики России : Сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 24–28 марта 2025 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2025. – С. 203-209.

9. Mutovkina N., Smirnova O. The Relevance of a Systematic Approach to the Use of Information Technologies In the Educational Process // В сборнике: Advances in Artificial Systems for Logistics Engineering III. Springer Nature Switzerland AG, 2023. С. 995–1005.

Transformation of the educational process in response to the challenges of the digital economy: theoretical and methodological aspects of training specialists in business analysis

O.V. Smirnova, A.V. Rozhko, Tver State University, Tver, Russia

The digital transformation of the economy imposes new requirements on the training of business analytics specialists, who must combine fundamental economic knowledge with the ability to use modern data analysis tools. The article argues for the need to overcome two extreme approaches in the educational process: excessive theorization that is disconnected from practical implementation, and a technocratic bias that reduces analysis to the formal "digitization" of data. The article proposes a three-level methodological framework for assignments, which includes: 1) revealing the economic essence of phenomena; 2) implementing tools using MS Excel, Python, and web technologies; 3) interpreting the results and formulating management conclusions. Using the curriculum for the Business Informatics program (Business Analytics profile), we present case studies based on the proposed methodology, which allows for the synthesis of economic content and modern analytical tools, ensuring.

Keywords: *business informatics, business analytics, educational process, teaching methods, and practice-oriented learning.*

Об авторах:

СМИРНОВА Ольга Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономической теории, Тверской государственный университет, e-mail: smirnova-tgu@yandex.ru.

РОЖКО Алёна Викторовна – старший преподаватель кафедры математической статистики и системного анализа, Тверской государственный университет, e-mail: Rozhko.AV@tversu.ru.

About the Authors:

SMIRNOVA Olga Viktorovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, Tver State University. E-mail: smirnova-tgu@yandex.ru

ROZHKO Alyona Viktorovna – Senior Lecturer at the Department of Mathematical Statistics and System Analysis, Tver State University. E-mail: Rozhko.AV@tversu.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 336

Оптимизация ресурсной базы малого бизнеса в условиях санкций

Г.Л. Толкаченко, Т.С. Петросян, Тверской государственный университет,
г. Тверь, Россия

Ресурсная база подразумевает под собой совокупность факторов, которые необходимы для производства товаров или услуг. Иными словами, ресурсы – это факторы производства. Принято выделять четыре основных фактора производства: труд, земля, капитал, предпринимательские способности. Ключевым аспектом успешного развития компании является рациональное и эффективное управление ресурсами, их оптимизация. Оптимизация ресурсной базы малого бизнеса включает работу над управлением материальными ресурсами, персоналом, финансами и информацией. Управление и оптимизация ресурсов – это одна из наиважнейших задач менеджмента в любой коммерческой организации. Цель статьи заключается в проведении анализа системы управления ресурсами, их оптимизации и в разработке рекомендаций, направленных на обеспечение экономической стабильности в условиях санкций. В статье представлены пути и рекомендации по повышению эффективности использования ресурсов фирмы и их оптимизации. Научная новизна заключается в разработке целесообразной модели структуры ресурсов фирмы, что позволяет учесть поведенческие особенности принятия решений экономическими агентами, управленческим персоналом фирмы. Разработка модели основана на изучении классификации видов, структуры, типов ресурсов организации. Практическая значимость статьи заключается в том, что управление ресурсами предприятия – одна из важнейших задач любого бизнеса. Это обусловлено особым значением процесса оптимизации, представляющий собой уникальный процесс, способный трансформировать структуру производства. Эффективность и рациональность трансформации во многом определяют экономическое благополучие предприятия, а также всех заинтересованных в его развитии субъектов.

Ключевые слова: *факторы производства, управление ресурсами фирмы, оптимизация ресурсной базы, менеджмент, рынок.*

Процесс оптимизации подразумевает под собой решение задач, анализ, планирование, контроль затрат предприятия с целью достижения максимальной эффективности при минимальных издержках. Иными словами, это выбор наилучшего варианта из множества возможных при помощи рационального использования ресурсов, снижения затрат, повышения продуктивности и улучшения качества продукции и услуг.

Во время производства нежелательно возникновение как переизбытка (увеличиваются расходы на хранение, возникает риск неполучения дохода на излишках продукции), так и недостатка (может вызвать сбои в производстве и срывы сроков выполнения работ) запасов, так как это приводит к потерям финансовых ресурсов. Чтобы избежать негативных последствий, необходимо грамотно управлять запасами, находить оптимальный объём, соответствующий потребностям рынка и производственного процесса, и при этом учитывать расходы на их содержание. Каждый бизнес уникален и имеет свои особенности, поэтому, чтобы оптимизировать ресурсную базу – предприятия используют

© Толкаченко Г.Л.,
Петросян Т.С., 2026

метод «Min/Max» для пороговых значений. В таблице 1 представлены формулы с примерами для метода «Min/Max».

Таблица 1

Формулы для расчёта пороговых значение метода «Min/Max»

Min	**Max**
Min = Страховой запас + (Средний дневной спрос × Время выполнения заказа)	Max = Min + Объём заказа или Max = (Точка заказа + Объём заказа) – Страховой запас
Примеры расчёта	
Компания продаёт микросхемы для ноутбука. Исходные данные: средний дневной спрос – 25 единиц, время выполнения заказа – 20 дней, страховой запас – 60 единиц, объём заказа – 210 единиц.	
Min = 60 + (25 × 20) = 560 единиц	Max = 560 + 210 = 770 единиц

Источник: составлено автором по данным: [3].

Понятие «ресурсная обеспеченность» подразумевает под собой наличие определённого объёма ресурсов, которые подлежат использованию в производственных процессах хозяйствующего субъекта. Для эффективной работы предприятия и получения коммерческого эффекта от его деятельности требуется достаточный уровень его ресурсного обеспечения – такой уровень должен покрывать все планируемые расходы, необходимые для выпуска продукции утвержденного качества, параметров и характеристик.

Для проверки обеспеченности производства материалами на конкретную дату необходимо сопоставить наличие ресурсов данного вида с ежедневной потребностью в них. Расчёт ежедневной потребности основывается на плановых нормах расхода ресурсов на единицу продукции и графике её выпуска. Если проводятся расчёты для нескольких видов материалов, то для общей оценки обеспеченности выбирается наименьший показатель, а для оценки обеспеченности материальными ресурсами за прошедший период, помимо информации о начальном остатке и ежедневной потребности – необходимо знать даты и объёмы поставок материала в течение периода.

Выделяют следующие принципы оптимизации: системность, измеримость, непрерывность.

Эксперты выделяют следующие основные цели процесса оптимизации:

1) увеличение прибыли при сохранении прежнего уровня выручки, что происходит благодаря снижению затрат;

2) повышение конкурентоспособности на рынке в силу того, что процесс оптимизации позволяет снизить цены на продукцию и услуги;

3) улучшение финансовой устойчивости компании, происходит за счёт того, что при снижении доли расходов – компания становится менее уязвимой к внешним экономическим факторам и колебаниям рынка;

4) рост эффективности использования ресурсной базы бизнеса;

5) адаптация бизнеса к изменяющимся рыночным условиям – предприятие будет быстрее приспосабливаться к изменяющимся условиям и динамичной конкурентной среде [1].

В период развития и функционирования рыночной экономики наблюдается довольно высокий уровень конкуренции. Главный принцип рыночной экономики состоит в минимальном вмешательстве государства. Рынок характеризуется свободным входом и выходом фирм (отсутствие барьеров); на рынке продаётся однородный товар, не имеющий качественных отличий; каждое предприятие стремится закрепиться на рынке, стабильно и эффективно функционировать. Чтобы отдельно взятое предприятие смогло достичь стабильного и эффективного функционирования на рынке – оно должно грамотно и рационально управлять имеющейся ресурсной базой [2].

Актуальность темы статьи заключается в том, что успех деятельности у любого хозяйствующего субъекта напрямую зависит от того, насколько эффективно и рационально происходит управление ресурсами и их оптимизация в условиях современного рынка и экономики страны в условиях санкций. От данного процесса во многом зависит ускорение темпов развития экономики, оздоровление отраслей предпринимательской деятельности, территорий и всего государства в целом.

Ресурсная база определяет возможность реализации целевой функции организации: если каких-либо ресурсов будет недостаточно, то выполнить целевую функцию невозможно. Чтобы предприятие на рынке было конкурентоспособным и стабильно развивалось – ресурсы должны быть разнообразными, качественными, также необходимо минимизировать их простои, что будет приводить к увеличению издержек. В таблице 2 представлены основные направления оптимизации ресурсной базы.

Таблица 2

Оптимизация ресурсной базы

Материальные ресурсы	**Трудовые**	**Финансы**	**Информация**
Избыточные запасы – замороженные деньги и лишние траты на хранение, а недостаток запасов – срывы поставок и дорогие срочные доставки. Рекомендации: 1) внедрить принцип «точно в срок» – поставка материалов происходит с производственным графиком; 2) анализ цикличности потребления – заказать столько,	Персонал предприятия важен как стратегический ресурс – от эффективности сотрудников зависит успех развития компании. Рекомендации: 1) сократить сотрудников тех отделов, которые на этапе анализа определились как неэффективные; 2) разработка систем мотивации; 3) обучение сотрудников,	Денежные ресурсы и средства, находящиеся в распоряжении фирмы. Рекомендации: 1) анализ текущего финансового состояния – позволит выявить статьи расходов, которые могут быть сокращены; 2) контроль бюджета – помогает своевременно находить отклонения и принимать меры; 3) переговоры с	Ресурс необходим для различных процессов производства, обмена, распределения, накопления и потребления материальных и иных. Рекомендации: 1) автоматизация процессов – использование технологий позволяет снизить затраты на ручной труд и минимизировать

сколько нужно на цикл производства с небольшим страховым запасом; 3) регулярно пересчитывать минимальные и максимальные уровни запаса на основе данных продаж/потребления.	повышение их квалификации.	поставщиками – установление взаимовыгодного сотрудничества; 4) планирование денежных потоков.	ошибки в отчётности; 2) единое рабочее информационное пространство.

Источник: составлено автором по данным: [3].

Стоит помнить, что каждый бизнес уникален – необходимо адаптировать стратегии под конкретные условия и потребности компании. В отличие от простого сокращения затрат, оптимизация предполагает разумный подход к управлению финансами без ущерба для операционной деятельности. Анализ деятельности предприятия подразумевает под собой процесс изучения и оценки результатов работы организации, конкретного проекта, что позволяет выявить сильные и слабые стороны, оценить эффективность использования ресурсов и поиск путей для улучшения производительности. В таблице 3 представлены способы анализа, по которым можно найти проблемы в процессе деятельности компании.

Таблица 3

Способы анализа деятельности компании*

Линейное программирование	**Нелинейное программирование**	**Искусственный интеллект и машинное обучение**
Метод позволяет находить оптимальное решение в условиях линейных ограничений. Применяется в таких областях, как управление производственными процессами, логистика и распределение ресурсов.	Способ используется, когда целевая функция или ограничения имеют нелинейный характер. Требует более сложных вычислений, но позволяет решать более широкий класс задач.	Позволяют обрабатывать большие объёмы данных и находить оптимальные решения в условиях неопределённости.

Источник: составлено автором по данным: [3].

Базовые аспекты, которые указывают на необходимость оптимизации процессов: ухудшилось качество продукции; плохая связанность между отделами; отсутствие распределения обязанностей; рабочие операции увеличивают время цикла. В таблице 4 представлены основные методы оптимизации производственных процессов.

Таблица 4

Методы оптимизации производственных процессов

Бережливое производство	**Автоматизация процессов**	**Теория ограничений**	**Реинжиниринг**	**Стандартизация**
Устранение потерь (излишки сырья, простои) и создание продукта «точно в срок».	Внедрение роботизированных линий, систем управления производством, которые сокращают время работы, снижают риск ошибок и уменьшают нагрузку на сотрудников.	Выявление проблемных зон, которые снижают общую эффективность. Это позволяет перераспределить ресурсы и оптимизировать рабочие процессы.	Полная реконструкция производственных процессов для кардинального повышения их эффективности.	Создание единых правил работы для любого филиала, учёт специфики отрасли и каждого отдела в отдельности.

Источник: составлено автором по данным: [4].

Процесс оптимизации требует тщательного планирования, учёта специфики предприятия и подготовки сотрудников к изменениям. Единых решений для всех отраслей и случаев не существует. Необходимо различать бизнес-процессы и производственные – они представляют собой два разных понятия. Под понятием «бизнес-процесс» подразумевается совокупность взаимосвязанных задач и мероприятий, которые направлены на достижение определённой цели или результата в рамках организации.

В то время, как под понятием «производственные процессы» понимают совокупность всех действий людей и орудий труда, осуществляемых на предприятии для изготовления конкретных видов продукции. Исходя из этого, в таблице 5 мы рассмотрели методы оптимизации «бизнес-процессов».

Таблица 5

Методы оптимизации бизнес-процессов

Сжатие ответственности	**Преобразование логики процесса**	**Специализация процессов**	**Снижение контроля и согласования**	**Снижение цикличности**
Увеличение зон ответственности и сокращение количества передач задачи между исполнителями – это снижает число ошибок, задержек и согласований.	Вместо линейного исполнения задачи могут выполняться параллельно, что сокращает общее время выполнения процесса.	Формирование иных маршрутов выполнения для разных типов задач – например, ускоренная обработка заявок от VIP-клиентов.	Уменьшение количества проверок и бюрократических процедур, которые не добавляют ценности.	Минимизация повторных доработок и возвратов за счёт внедрения бизнес-правил и автоматических проверок.

Источник: составлено автором по данным: [4].

В ходе осуществления деятельности компании происходит неоднократный оборот имеющихся в его распоряжении ресурсов. Это в определённой степени напоминает некий кругооборот и замкнутый круг, в ходе которого ресурсная база неоднократно участвуют в цикле. Одним из наиболее важных и основополагающих ресурсов являются – финансовые. Поэтому также стоит изучить их. В таблице 6 представлены виды финансовых ресурсов по источникам происхождения [3].

Таблица 6

Виды финансовых ресурсов по источникам происхождения

Собственные	**Заёмные**	**Привлечённые**
а) прибыль компании; б) амортизационные отчисления; в) уставный капитал	а) долгосрочные и краткосрочные банковские и коммерческие кредиты; б) лизинг; в) факторинг	а)средства государственной поддержки; б) выпуск и реализация акций компании; в) инвестиции

Источник: составлено автором по данным: [10].

Стоит различать заёмные финансовые ресурсы и привлечённые ресурсы. Разница состоит в том, что возвращение заёмного капитала происходит за счёт всех активов предприятия (при этом кредиторы не контролируют процесс использования кредитных средств), а возврат привлечённого капитала происходит за счёт реализации конкретной бизнес-идеи, под которую они были привлечены. Ключевым источником формирования финансовых ресурсов организации является выручка, полученная от проведения работ и оказания услуг. Именно за счет выручки и формируются налоги, амортизация. Прибыль также формируется за счет выручки с учетом проведенных расходов.

Основными этапами управления финансовыми ресурсами организации являются:

1) анализ состава, структуры и источников формирования финансовых ресурсов фирмы;

2) планирование и прогнозирование динамику финансовых ресурсов фирмы с целью оптимизации источников их формирования [5].

Любой хозяйствующий субъект разрабатывает собственные тактические и стратегические планы. В данных планах первостепенную роль играет состав финансовых ресурсов предприятия. На предприятии необходимо рассмотреть капитал в его денежной форме, структура которого представлена в таблице 7.

Таблица 7

Структура капитала в денежной форме

Основные фонды	**Оборотные производственные фонды**	**Нематериальные активы**	**Фонды обращения**
Многократно участвуют в производственном	В полном объеме используются в производственном	Представляют собой объекты интеллектуальной	Средства, которые получают в результате производств, и то, что

процессе, не изменяя при этом свою натурально-вещественную форму, постепенный износ.	цикле (меняют свою натуральную форму, полностью переносят свою стоимость на готовую продукцию).	собственности (произведения науки; различного рода изобретения; различные товарные знаки).	приводит к доходу: готовая продукция; товары – товары на складе для перепродажи.

Источник: составлено автором по данным: [6].

Управление ресурсами представляет собой стратегическую методику, связанную с созданием, контролем и мониторингом всей базы, которая необходима для достижения целей предприятия. Также управление ресурсной базой фирмы представляет собой комплекс инструментов, механизмов, рычагов и методов воздействия на определённые виды ресурсы организации с целью обеспечения экономического и финансового результата. Основной целью управления является: определение эффективных и рациональных путей формирования и оптимизации состава и структуры ресурсной базы, а также источников их формирования.

Шаги к управлению ресурсами организации предопределяют перечень решения следующих задач:

– определение видов привлекаемых ресурсов;

– выбор наиболее прибыльных и наименее рисковых направлений инвестиционной деятельности;

– выбор определённых критериев, которые будут характеризовать рациональность и эффективность распределения и использования каждого вида привлекаемых ресурсов;

– обеспечение рационального и оптимального состава и структуры ресурсной базы [7].

Управление ресурсами фирмы является постоянным процессом для предпринимательской деятельности, во избежание возникновения дестабилизации. В таблице 8 представлены основные методы управления ресурсной базой.

Таблица 8

Методы управления ресурсной базой

Планирование показателей базы	**Прогнозирование**	**Управление и контроль**
Основная задача планирования – создание плана организации на разных периодах. После утверждения плана и стратегии, остаётся воздействовать на экономич. и хозяйственную деятельность компании.	Задача прогнозирования – определить разные варианты развития событий, беря в расчет стратегию предприятия, а также возможные экономические изменения в мире, на рынке, у конкурентов.	Управление включает распределение ресурсов, подключение резервов и разработку других мер для эффективного и стабильного развития компании.

Источник: составлено автором по данным: [9].

Наиболее ключевой целью управления ресурсами фирмы заключается в определении эффективных и рациональных путей формирования и оптимизации состава и структуры финансовых ресурсов, а также источников их формирования.

Также стоит отметить основные принципы, на базе которых и осуществляется управление ресурсной базой:

1) Принцип системности управления – ресурсы фирмы базируются за счёт собственных средств организации, различных субсидий и иных привлечённых источников. Начальный этап в формировании собственных средств организации происходит в момент создания компании, его учреждения, когда и формируется уставный капитал компании. Уставный капитал можно охарактеризовать как первый взнос учредителей в компанию. Он в некой мере выступает стартовым капиталом компании, без которого невозможно его учреждение. Ключевым источником формирования последующих ресурсов организации является выручка, полученная от проведения работ и оказания услуг. Именно за счёт выручки и формируются налоги, амортизация.

2) Принцип комплексности – финансово-хозяйственная деятельность на предприятии прогнозируется и планируется на будущий год. Основополагающей целью планирования и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности является определение оптимальных состава и структуры, источников формирования финансовых ресурсов, динамика изменения доходов и расходов компании (планирование и прогнозирование производится не только для текущей деятельности, но и на текущую перспективу с целью создания резервов и отчислений в различные фонды).

3) Принцип целевой ориентации – обеспечение достаточного объёма собственных оборотных средств, в соответствии с данным принципом, отметим, что предприятие не должно чувствовать дефицита объёма собственных оборотных средств. Недостаточный объём собственных оборотных средств может привести к снижению финансовой устойчивости, ликвидности, платёжеспособности компании, а данная тенденция повысит риск банкротства компании [8].

Подводя итоги нашего исследования, отметим, что каждая предпринимательская деятельность, бизнес, имеют индивидуальность и свои особенности. Но у любого бизнеса есть некоторые схожие черты, которые для компании являются основой дальнейшего развития производства. Ресурсная база компании представляет собой совокупность материальных и нематериальных ресурсов, которые используются для производства продукции и предоставления услуг. Чем более разнообразны и качественны ресурсы, тем выше конкурентоспособность и доходность предприятия. Ресурсная база определяет возможность реализации целевой функции компании: если каких-либо ресурсов будет недостаточно, то выполнить целевую функцию невозможно. Управление и оптимизация ресурсной базы компании включают методы планирования, оценки, распределения, мониторинга и контроля (трудовых, финансовых, материальных, временных и информационных

ресурсов) для повышения эффективности и снижения затрат. Ключевые подходы включают балансировку ресурсов, устранение узких мест, использование резервов, внедрение технологий для интеграции данных и автоматизации.

Список использованных источников

1. Большаков С. В. Основы управления финансами: Учебное пособие. – М.: ФБК-Пресс, 2019. – 365 с.
2. Богачева Н. С. Исследование понятия финансовые ресурсы и их экономической сущности / Н. С. Богачева / Интернет-журнал Науковедение. 2019. Т. 7. № 2 (27). 9 с.
3. Балабанов Т. И. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 526 с.
4. Басовский, Л. Е. Экономический анализ (комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности) / Л. Е. Басовский, А. М. Лунева, А. Л. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 251 с.
5. Мамедов О. А. Современная экономика. Лекционный курс. Многоуровневое учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. / Под ред. д.э.н. О. Мамедова. – Ростов-на-Дону: изд-во «Феникс», 2018. – 545 с.
6. Соснаускене О.И. Оптимизация прибыли: практическое пособие. – 2-е изд. – М.: Экзамен, 2019. – 221 с.
7. Теплова Т. В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: Учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЗ, 2019. – 504 с.
8. Тренев Н.Н. Управление финансами: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 495 с.
9. Филатова Т. В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Филатова Т. В. – М.: ИНФРА-М Издательский Дом, 2019. – 236 с.
10. Чараева М. В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Чараева М.В., – 2-е изд. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 240 с.

Optimizing the resource base of small businesses under sanctions

G.L. Tolkachenko, T. S. Petrosyan, Tver State University, Tver, Russia

A resource base refers to the set of factors necessary for the production of goods or services. In other words, resources are factors of production. Four main factors of production are generally recognized: labor, land, capital, and entrepreneurial ability. A key aspect of successful company development is the rational and effective management and optimization of resources. Optimizing the resource base of small businesses involves managing material resources, personnel, finances, and information. Resource management and optimization is one of the most important management tasks in any commercial organization. The purpose of this article is to analyze the resource management system, optimize them, and develop recommendations aimed at ensuring economic stability under sanctions. This article presents ways and recommendations for improving the efficiency of a company's resource use and optimization. The scientific novelty lies in the development of a useful model of the firm's resource structure, which takes into account the behavioral characteristics of decision-making by economic agents and the firm's management personnel. The model's development is based on a study of the classification of types, structures, and types of organizational resources. The practical significance of the article lies in the fact that enterprise resource management is one of the most important tasks of any business. This is due to the special significance of the optimization process, which is a unique process capable of transforming the structure of production. The effectiveness and efficiency of

this transformation largely determine the economic well-being of the enterprise and all stakeholders involved in its development.
Keywords: *production factors, firm resource management, resource base optimization, management, market.*

Об авторах:

ТОЛКАЧЕНКО Галина Львовна – кандидат экономических наук, профессор кафедры финансов Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170021, Тверь, ул. Грибоедова 2-я, д. 22), e-mail: Tolkachenko.GL@tversu.ru

ПЕТРОСЯН Тигран Самвелович – аспирант 2 курса направления подготовки 5.2.4 Финансы кафедры финансов Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170021, Тверь, ул. Грибоедова 2-я, д. 2), e-mail: tigran_petrosyan2000@mail.ru

About the authors:

TOLKACHENKO Galina Lvovna – Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance, Institute of Economics and Management, Tver State University (170021, Tver, 2nd Griboedova St., 22), e-mail: Tolkachenko.GL@tversu.ru

PETROSYAN Tigran Samvelovich – 2nd year master's student of the field of study 38.04.08 Finance and Credit of the Finance Department of the Institute of Economics and Management, Tver State University (170021, Tver, Griboedova 2nd str., 22), e-mail: tigran_petrosyan2000@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 336

Поведенческий бухгалтерский учет: современное состояние и актуальные проблемы

О.Ю. Толкаченко, Тверской государственный университет, г. Тверь

В данной статье отражено современное состояние поведенческого бухгалтерского учета в России и за рубежом. Выявлены и системно представлены ключевые проблемы, наблюдаемые в последние десятилетия в психологических исследованиях в сфере бухгалтерского учета в Российской Федерации. Среди основных проблем можно выделить следующие: манипуляции и преднамеренное искажение данных, недостаточная транспарентность процессов учета, отсутствие единообразной системы стандартов учета, недостаточно высокий уровень профессиональной квалификации работников бухгалтерии, политизация процесса составления финансовой отчетности.
Ключевые слова: *бухгалтерский учет, бихевиоризм, бухгалтерская финансовая отчетность, регулирование стандартов, управленческие решения.*

Экономические отношения, которые формируются в современном мире отличаются значительной неопределенностью, бурными техническими и технологическими изменениями, а также объединением рынков. Данные причины создают новые условия для взаимодействия субъектов рынка, определяясь значимостью учета как социального, так и психологического поведения сторон, вписанных в экономическую систему. Классические теории экономики построены исключительно на рациональных предположениях, которые зачастую выступают недостаточными для объяснения демонстрируемого экономического поведения индивидов и хозяйствующих субъектов [5, с. 28].

Традиционная экономическая теория предполагает, что субъекты рынка действуют рационально, ставя целью максимизировать свою полезность, и основывается на так называемой концепции homo economicus. Однако реальные наблюдения за рынком показывают, что многие решения принимаются иррационально или интуитивно, особенно это проявляется в условиях стресса и неопределенности. Для целей анализа такого рода ситуаций и была создана поведенческая экономика, включающая инструменты социологии и психологии для изучения экономических процессов.

Изучение поведенческих аспектов экономических отношений имеет широкий ряд важных практических применений. Например, понимание механизмов восприятия риска помогает разрабатывать эффективные стратегии страхования и финансового планирования как для индивидов, так и для организаций. Использование поведенческих инсайтов дает возможность создавать более привлекательные продукты и услуги, ориентированные на реальные потребности субъектов рынка.

Понятие бихевиоризма в стандартном понимании относится преимущественно к наукам психологии и экономики, но само понятие можно применить и адаптировать к различным областям знания, включая

© Толкаченко О.Ю., 2026

бухгалтерский учет. Хотя словосочетание «бихевиоризм в бухгалтерском учете» звучит необычно, но можно рассматривать возможные идеи и подходы, касающиеся человеческого восприятия и поведения в рамках бухгалтерского учета [3, с. 4913].

Бухгалтерский учет традиционно воспринимается как наука строго заданных стандартов и норм, которые регулируются российским законодательством (например, ПБУ) и международными правилами отчетности (МСФО). Однако даже в этой сфере человеческий фактор играет важную роль, как минимум, в следующих ситуациях:

1. Принятие управленческих решений. Бухгалтерские отчеты оказывают влияние на принятие ключевых финансовых решений руководителями организаций. Различные методы оценки активов, расчета амортизации и распределения затрат приводят к разным финансовым результатам, которые влияют на инвестиционные решения, оценку бизнеса.

2. Искажение финансовой отчетности. Бухгалтера могут намеренно изменять финансовые показатели для достижения определенных целей, например, повышение зарплаты топ-менеджмента, уклонение от налогов или получение кредитов. Результатом этих действий становятся завышенные расходы, заниженные доходы и искусственное улучшение финансовой устойчивости организации.

3. Оценочные значения. Многие показатели, используемые в бухгалтерском учете, зависят от оценочных значений, таких как нормы амортизационных отчислений, срок полезного использования оборудования, ставки резервирования убытков по кредитам и займам. Данные оценки делают процесс учета менее объективным и подверженным личным предпочтениям бухгалтеров.

4. Регулирование стандартов. Сам процесс составления нормативных документов и рекомендаций для бухгалтерской отчетности включает взаимодействие большого круга заинтересованных сторон, включая регуляторов, аудиторов, представителей бизнеса и консультантов. Здесь тоже проявляются элементы человеческих предпочтений и политического давления [4, с. 95].

Говоря о практическом проявлении бихевиоризма в бухгалтерии, можно выделить несколько ключевых моментов, демонстрирующих связь между поведением человека и принципами учета [2, с. 76]:

1. Корректировка ожиданий: Учетные стандарты отражают тот факт, что организаций имеют собственные предпочтения и цели, которые могут повлиять на финансовую отчетность. Следовательно, при формировании требований к стандартам необходимо учитывать, что у руководства может возникнуть желание представить организацию в более благоприятном свете.

2. Необходимость прозрачности. четкость и открытость в методиках формирования отчетности позволяют свести к минимуму возможности манипуляций и повысить доверие пользователей к финансовой информации.

3. Контроль качества аудита. Важность тщательной и качественной проверки финансового состояния организации возрастает в виду того, что существует вероятность как ошибок, так и злоупотреблений. Случаи сознательного искажения показателей помогает выявить внешняя проверка.

Получается, что парагдигма бихевиоризма в бухгалтерском учете непривычно выглядит, но практика демонстрирует – человеческий фактор способен оказывать значительное влияние на надежность и качество финансовой отчетности. Знание закономерностей человеческого поведения позволяет лучше выстраивать систему внутреннего контроля, создавать эффективные процедуры обработки финансовой информации и разрабатывать надежные защитные механизмы от мошенничества.

В российской действительности поведенческий бухгалтерский учет, оценивающий через призму человеческого фактора процессы сбора финансовой информации, ее обработки и интерпретации сталкивается с определенными проблемами, которые объясняются особенности российского бизнеса с позиции его культурных и правовых условий.

Влияние бихевиоризма на развитие современного национального бухгалтерского учета началось относительно недавно, в сравнении с его влиянием на российский менеджмент, что приводит к некоторому неприятию со стороны российской коалиции бухгалтеров.

Таким образом, отталкиваясь от понимания поведенческого механизма как связи стимула и реакции, в бухгалтерском учете – документа и реакции бухгалтера, можно сделать вывод, что деятельность бухгалтера попадает по определенную стандартизацию с правом выбора и набором заданных решений, то есть с профессиональным суждением не только бухгалтера, но и аналитика, аудитора, инвестора. Это дает возможность использовать бихевиористический подход в финансовом учете в направлении предоставления финансовой отчетности в более подходящем и удобном виде для разнообразных категорий пользователей, создании учетной системы организации, совершенствовании профессиональной бухгалтерской этики. Для налогового учета также возможно наложение принципов бихевироизма при рассмотрении разных стороны профессионального суждения и процесса принятия управленческих решений как консультантам по вопросам налогообложения, так и налогоплательщикам.

Проблематика поведенческой составляющей учетной и аналитической деятельности проявляет себя в разнообразии вопросов как со стороны исполнителя процесса подготовки учетных данных – бухгалтера, так и со стороны процесса потребления информации – пользователя [1, с. 107].

Бихевиористский подход в области изучения бухгалтерского учета продолжает свое развитие и в настоящее время появляются и рассматриваются новые проблемы, а границы исследований расширяются. Можно выделить и проанализировать некоторые из них.

Проблемы поведенческого бухгалтерского учета в России можно сгруппировать по следующим направлениям:

1. Манипуляции и преднамеренное искажение данных.

Одной из насущных проблем является присутствие в российской практике сознательного манипулирования финансовыми показателями в целях повышения имиджа и деловой репутации организации перед своими партнерами, налоговыми органами или кредиторами. Возникают такие

манипуляции вследствие различий в мотивации менеджеров организаций с одной стороны, и противоречивых интересах руководителей, акционеров и контролирующих органов государства, с другой стороны.

Российская действительность характеризуется высоким уровнем налоговой нагрузки, а также жесткими административными санкциями за несоблюдение правил бухгалтерского учета. Руководство организаций часто стремится к снижению налоговых обязательств через сокращение налогооблагаемой базы или завышает прибыль, чтобы успешно привлечь инвестиции. Такие устремления становятся источником появления сложных схем сокращения налогов и оптимизации расходов.

2. Недостаточная транспарентность процессов учета.

Недостаточно высокий уровень прозрачности внутренних процедур бухгалтерского учета приводит к искажениям в определении реальной стоимости организации и сокращению доверия к финансовой отчетности внешними пользователями. Организации нередко скрывают данные о источниках финансирования, структуре капитала и эффективности операционной деятельности, предпочитая конфиденциальность открытию данных.

Во многих российских компаниях корпоративная культура основана на доверительных отношениях внутри узкого круга лиц, принимающих решения. Скрытая собственность, аффилированные лица и сложная структура организации усложняют выявление реальных владельцев и механизмов влияния на управление компанией. Такая ситуация отрицательно сказывается на уровне доверия кредиторов и партнеров, и инвестиционной привлекательности в целом.

Транспарентность финансовой отчетности, ее размещение на сайте организации, по сути, виртуализация финансовой отчетности, а также предоставление возможности оставить свой отзыв пользователям это исходные условия для создания устойчивого представления о позитивном имидже организации. Например, потенциальный инвестор должен выбрать компанию и принять решение о вложении капитала. Если применяются стандартные подходы к бухгалтерскому учету, тогда все организации в бумажной документации буду выглядеть идентично. Применение бихевиористского подхода в бухгалтерском учете может показать инвестору, что менеджмент одной компании стремиться показать более обоснованные решения и перспективные стратегии, чем руководство другой компании.

3. Нет единообразной системы стандартов учета.

Большая доля организаций малого и среднего бизнеса продолжают осуществлять ведение учета в соответствии со внутренними нормами и правилами, несмотря на переход Российской Федерации на международные стандарты финансовой отчетности. Несовпадение форматов отчетности формирует трудности в соотнесении данных и минимизирует эффективность рыночных механизмов ценообразования.

Многолетнее применение параллельных систем учета для разнообразных целей, таких как, международные сделки, внутренние нужды, налоговая отчетность и т.п., создает ситуации, когда идентичные операции отражаются

различными способами в зависимости от назначения отчета. Это усложняет процесс восприятия информации для пользователей финансовой отчетности и приводит к росту рисков некорректных выводов.

4. Недостаточно высокий уровень профессиональной квалификации работников бухгалтерии.

Во многих современных организациях работники бухгалтерских служб характеризуются отсутствием адекватного уровня профессионализма в виду ограниченной способности эффективно использовать современные инструменты автоматизации и технологии. Очень часто персонал бухгалтерского отдела не понимает природу современных финансовых инструментов и не умеет интерпретировать сложную информацию, которая предоставляется современными учетными системами.

Такая проблема связана с тем, что в организациях отсутствует должное внимание к повышению квалификации сотрудников, наблюдается слабое внедрение профессиональных стандартов и принципов этики в практику бухгалтерского дела. Недостаток квалифицированных кадров препятствует развитию инновационного подхода к ведению учета и снижает конкурентоспособность российских организаций на международном рынке.

5. Политизация процесса составления финансовой отчетности.

Сильное влияние на процесс подготовки и публикации отчетности крупных государственных учреждений и организаций оказывают политические факторы. Зачастую государство диктует правила и ограничения, заставляя организации представлять отчетность таким образом, чтобы соответствовать имеющимся политическим интересам правительства.

Такая ситуация объясняется тем, что российский рынок характеризуется высокой степенью вмешательства государства в деятельность хозяйствующих субъектов. Это приводит к увеличению роли политических факторов в формировании учетной политики, снижая независимость отчетности и уменьшая её информативность для внешнего пользователя.

Таким образом, можно сделать вывод, что бухгалтерский учет может быть рассмотрен как социальная наука, на которую оказывают воздействие уровень понимания системы ценностных ориентиров собственников организаций, менеджеров, общества; влияет правовая система, политические факторы, учетные традиции. В связи с чем применение психологических теорий в бухгалтерском учете весьма обосновано и оправдано. Поэтому проблемы поведенческого бухгалтерского учета в Российской Федерации носят системный характер и обусловлены специфическими чертами национальной экономики, правовой системой и культурой ведения бизнеса. Решение этих проблем является важным, поскольку в современных реалиях бухгалтер в России должен уметь принимать решения в ситуационном поле с разнообразными исходами, отсюда возрастет значение профессионального суждения бухгалтера, его влияние на подготовку финансовой отчетности, формирование учетной политики.

Для преодоления этих трудностей необходимы реформы в области стандартизации учета, повышения уровня профессиональной подготовки и внедрения технологий автоматизации. Только комплексный подход позволит обеспечить высокую степень надежности и прозрачности отчетности, способствуя росту доверия к российскому бизнесу и привлечению инвестиций.

Список использованных источников

1. Аббасова С.А. Анализ поведенческих факторов в исследовании управленческого учета // Сибирская финансовая школа. 2024. № 3. с. 100-108.
2. Мирославская Н.А. Бихевиоризм в современной системе бухгалтерского учета // Аудитор. 2023. Том 9. № 12. с. 75-98.
3. Поправко И.В. Эволюция учетных парадигм: от регистрационного учета к когнитивной интерпретации данных // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Том 15. № 7. с. 4905-4918.
4. Солоненко А.А. Поведенческий бухгалтерский учет: реалии и перспективы // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2015. № 1. с. 89-99.
5. Birnberg J. G. «A proposed framework for behavioral accounting research» // Behavioral Research in Accounting. 2011. №23 (1), p. 1–43.

Behavioral accounting: current state and actual problems

O.Yu. Tolkachenko, Tver State University, Tver, Russia

This article reflects the current state of behavioral accounting in Russia and abroad. It identifies and systematically presents the key problems observed in recent decades in psychological research in the field of accounting in the Russian Federation. Among the main problems are manipulation and deliberate distortion of data, insufficient transparency in accounting processes, lack of a unified system of accounting standards, insufficient professional qualifications of accounting staff, and politicization of the financial reporting process.
Keywords: *accounting, behaviorism, financial accounting, standard regulation, and management decisions.*

Об авторе:
ТОЛКАЧЕНКО Оксана Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170021, г. Тверь, 2-я Грибоедова, д. 22, e-mail: deputy.dean.ec@mail.ru), ORCID: 0000-0001-9071-0716, SPIN-код: 9676-0088.

About the author:
TOLKACHENKO Oksana Yurievna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Accounting, Tver State University (22 2nd Griboedova St., Tver, 170021, Russia). E-mail: deputy.dean.ec@mail.ru ORCID: 0000-0001-9071-0716. SPIN-code: 9676-0088

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 332.12

Сравнительный анализ экономической эффективности добычи полезных ископаемых и экономики замкнутого цикла в рамках метода анализа территориальных бюджетов на примере Тверской области

М.С. Черкалин, К.А. Ивлев, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассмотрено смена парадигмы регионального развития: переходом от линейной модели («добыл – использовал – выбросил») к циклической (экономика замкнутого цикла). Тверская область представляет собой уникальный полигон для такого исследования, так как здесь присутствуют как традиционные добывающие отрасли, так и активно развивающаяся инфраструктура обращения с отходами.

Ключевые слова: *добыча полезных ископаемых, экономика замкнутого цикла, метод анализа территориальных бюджетов, обращение с отходами, бюджетная эластичность.*

В условиях глобального экологического кризиса и дефицита природных ресурсов переход к циркулярной экономике становится не просто альтернативой, но стратегической необходимостью для устойчивого развития регионов.

Циркулярная экономика (экономика замкнутого цикла) – концептуальная системная модель перехода к повторному использованию и потреблению материальных продуктов и энергетических ресурсов с целью минимизации отходов и загрязнений, повышения устойчивости производственных процессов и решений, восстановления окружающей среды и создания дополнительной экономической, социальной и экологической ценности [6].

При переходе к цикличной экономике, эксперты выделяют три основополагающих преимущества:

1. Снижение производственных затрат при выпуске продукции из-за уменьшения количества используемых первичных ресурсов.
2. Появление новых рынков приводит к созданию дополнительных рабочих мест.
3. Благодаря сокращению использования ресурсов в производственном процессе происходит снижение негативного экологического воздействия [7].

В контексте регионального управления особую актуальность приобретает анализ влияния циркулярной экономики на территориальные бюджеты, где ключевым критерием выступает сравнение традиционных отраслей, таких как добыча полезных ископаемых, с инновационными подходами замкнутого цикла.

На примере Тверской области, где исторически сложилась ресурсозависимая экономика, данный сравнительный анализ позволяет оценить, насколько переход к циркулярным практикам может

© Черкалин М.С., Ивлев К.А., 2026

трансформировать бюджетные показатели, снизить экологические риски и создать новые точки роста. Важно подчеркнуть, что в условиях цифровизации и усиления экологических требований региональные власти вынуждены пересматривать приоритеты, и именно метод анализа территориальных бюджетов становится инструментом для выявления баланса между краткосрочной рентабельностью добычи и долгосрочной устойчивостью экономики замкнутого цикла.

Для оценки эффективности бюджетных вложений использован показатель условной эластичности освоения бюджетных средств *Ед (Р обсл)*. Данный коэффициент показывает, насколько эффективно рост расходов конвертируется в рост доходов (платежей в бюджет), с учетом масштаба сектора.

$$\text{Ед (Р обсл)} = \frac{\text{Р 2025} - \text{Р 2024}}{\text{Д 2025} - \text{Д 2024}} \times \frac{\text{Д 2025} + \text{Д 2024}}{\text{Р 2025} + \text{Р 2024}}$$

Применение данной формулы позволяет нивелировать разницу в абсолютных масштабах секторов и оценить именно относительную отдачу, показывающую, насколько эффективно увеличение бюджетных расходов конвертируется в прирост прямых доходов бюджета от деятельности соответствующего сектора. Экономический смысл показателя заключается в том, что он измеряет чувствительность доходной части бюджета к управленческим воздействиям, реализуемым через расходные обязательства региона: чем выше значение коэффициента, тем больший фискальный эффект приносит каждый дополнительный рубль, вложенный в развитие или поддержку отрасли [5].

Таблица 1

Эластичность доходов бюджета Тверской области по расходам на воспроизводство минерально-сырьевой базы в 2024–2025 гг.

Тверская область	
Доход бюджета Тверской области 2024 (тыс. руб.)	Доход бюджета Тверской области 2025 (тыс. руб.)
122 087 234,3 (Д 2024)	137 902 804, 4 (Д 2025)
Расходы на воспроизводство минерально-сырьевой базы 2024	Расходы на воспроизводство минерально-сырьевой базы 2025
404,1 (Р 2024)	449,0 (Р 2025)
Эластичность	
0,85	

Источник: разработано по данным: [1, 2].

Рассмотрение общего бюджета Тверской области во взаимосвязи с расходами на воспроизводство минерально-сырьевой базы дает коэффициент эластичности, равный 0,85. Это означает, что рост общих доходов областного бюджета достаточно чувствителен к увеличению расходов на геологоразведку, хотя сами эти расходы крайне незначительны (таблица 1).

Таблица 2

Эластичность доходов бюджета Тверской области по расходам на проект «Обращение с отходами» в 2024–2025 гг.

Тверская область	
Доход бюджета Тверской области 2024 (тыс. руб.)	Доход бюджета Тверской области 2025 (тыс. руб.)
122 087 234,3 (Д 2024)	137 902 804, 4 (Д 2025)
Расходы на региональный проект «Обращение с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами» 2024	Расходы на региональный проект «Обращение с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами»2025
285 291,9 (Р 2024)	373 711,9 (Р 2025)
Эластичность	
1,41	

Источник: Разработано по данным: [1, 2].

Еще более высокий показатель – 1,41 – получен при оценке эластичности общих доходов бюджета по отношению к расходам на региональный проект «Обращение с отходами». Такое значение свидетельствует о том, что инвестиции в инфраструктуру обращения с отходами сопровождаются более чем пропорциональным приростом совокупных бюджетных доходов, что может объясняться мультипликативными эффектами в смежных отраслях и ростом налоговых поступлений от сопутствующих видов деятельности (таблица 2).

При переходе к анализу профильных доходов картина существенно дифференцируется. Доходы от платы за пользование недрами выросли со 171 080,3 тыс. рублей в 2024 году до 358 287,3 тыс. рублей в 2025 году, тогда как расходы на воспроизводство минерально-сырьевой базы увеличились лишь с 404,1 тыс. рублей до 449,0 тыс. рублей (таблица 3).

Таблица 3

Эластичность доходов от платы за недра по расходам на воспроизводство минерально-сырьевой базы в Тверской области 2024-2025 гг.

Тверская область	
Доход от платы за пользование недрами 2024 (тыс. руб.)	Доход от платы за пользование недрами 2025 (тыс. руб.)
171 080,3 (Д 2024)	358 287,3 (Д 2025)
Расходы на воспроизводство минерально-сырьевой базы 2024	Расходы на воспроизводство минерально-сырьевой базы 2025
404,1 (Р 2024)	449,0 (Р 2025)
Эластичность	
0,1	

Источник: Разработано по данным: [1, 2].

Рассчитанная эластичность составила 0,1, что указывает на крайне слабую связь между бюджетными вложениями и доходами в добывающем секторе. Доходы здесь формируются преимущественно под воздействием экзогенных факторов – конъюнктуры цен и объемов добычи, а не вследствие управленческих решений региона. Сектор выступает в роли фискального донора, однако минимальные расходы на воспроизводство запасов создают риск их истощения в долгосрочной перспективе. Вывод, который следует из этого, заключается в необходимости переноса акцента с прямого бюджетного финансирования на регулирование деятельности недропользователей через лицензионные соглашения и создание целевых фондов воспроизводства, формируемых за счет отчислений от добычи.

В секторе обращения с отходами Тверской области доходы от платы за размещение отходов увеличились с 16 818,0 тыс. рублей до 25 691,0 тыс. рублей при росте расходов на проект с 285 291,9 тыс. рублей до 373 711,9 тыс. рублей (таблица 4).

Таблица 4

Эластичность доходов от платы за размещение отходов по расходам на проект «Обращение с отходами» в Тверской области в 2024-2025 гг.*

Тверская область	
Доход от платы за размещение отходов производства и потребления 2024 (тыс. руб.)	Доход от платы за размещение отходов производства и потребления 2025 (тыс. руб.)
16 818,0 (Д 2024)	25 691,0 (Д 2025)
Расходы на региональный проект «Обращение с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами» 2024	Расходы на региональный проект «Обращение с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами»2025
285 291,9 (Р 2024)	373 711,9 (Р 2025)
Эластичность	
0,6	

Источник: Разработано по данным: [1, 2].

Эластичность здесь равна 0,6, что в шесть раз выше, чем в добывающем секторе. Это подтверждает высокую восприимчивость данного направления к бюджетным инвестициям и его способность генерировать прямой фискальный эффект. Однако абсолютные масштабы доходов остаются несопоставимо малыми, а источник поступлений пока ограничен только платой за размещение. Вывод состоит в том, что для раскрытия потенциала сектора необходима диверсификация его деятельности: переход от простого захоронения к переработке и вовлечению вторичных ресурсов в оборот, что позволит увеличить налогооблагаемую базу за счет появления новых предприятий и рабочих мест. Решением данной проблемы может стать целевое направление

части доходов от добывающего сектора на создание мощностей по сортировке и переработке отходов.

Выбор Воронежской области в качестве региона для сопоставления с Тверской областью обусловлен несколькими факторами, обеспечивающими корректность сравнительного анализа. Оба региона входят в состав Центрального федерального округа и обладают сопоставимыми макроэкономическими условиями, что позволяет минимизировать влияние внешнеэкономической конъюнктуры на результаты исследования.

В Воронежской области ситуация складывается принципиально иначе. При оценке эластичности общего бюджета по отношению к расходам на воспроизводство минерально-сырьевой базы получено отрицательное значение –0,45. Это означает, что при росте общих доходов бюджета (со 188 603 529,1 тыс. рублей до 210 266 858,8 тыс. рублей) расходы на геологоразведку не только не увеличились, но и сократились (с 4 200,0 тыс. рублей до 4 000,0 тыс. рублей) (таблица 5).

Таблица 5

Эластичность доходов бюджета Воронежской области по расходам на воспроизводство минерально-сырьевой базы в 2024–2025 гг.*

Воронежскую область	
Доход бюджета Воронежской области 2024 (тыс. руб.)	Доход бюджета Воронежской области 2025 (тыс. руб.)
188 603 529,1 (Д 2024)	210 266 858,8 (Д 2025)
Расходы на воспроизводство минерально-сырьевой базы 2024	Расходы на воспроизводство минерально-сырьевой базы 2025
4 200,0 (Р 2024)	4 000,0 (Р 2025)
Эластичность	
-0,45	

Источник: Разработано по данным: [3, 4].

Отрицательная эластичность свидетельствует об отсутствии системной связи между динамикой бюджета и инвестициями в воспроизводство запасов, что может быть следствием разовых корректировок или недостаточного внимания к долгосрочной устойчивости сырьевой базы.

Аналогичная картина наблюдается и по расходам на обращение с отходами: при росте общего бюджета расходы по проекту снизились с 312 825,0 тыс. рублей до 299 503,0 тыс. рублей, что дает эластичность –0,4 (таблица 6).

Таблица 6

Эластичность доходов бюджета Воронежской области по расходам на проект «Обращение с отходами» в 2024–2025 гг.

Воронежская область	
Доход бюджета Воронежской области 2024 (тыс. руб.)	Доход бюджета Воронежской области 2025 (тыс. руб.)
188 603 529,1 (Д 2024)	210 266 858,8 (Д 2025)
Расходы на региональный проект «Обращение с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами» 2024	Расходы на региональный проект «Обращение с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами»2025
312 825,0 (Р 2024)	299 503,0 (Р 2025)
Эластичность	
-0,4	

Источник: Разработано по данным: [3, 4].

Вывод заключается в том, что в Воронежской области отсутствует выраженная политика наращивания бюджетных вложений в рассматриваемые сектора, а их финансирование носит остаточный характер.

Анализ профильных доходов Воронежской области выявляет дополнительные особенности. Доходы от платы за пользование недрами выросли с 238 821,0 тыс. рублей до 283 589,0 тыс. рублей, однако расходы на воспроизводство минерально-сырьевой базы, как уже отмечалось, сократились (таблица 7).

Таблица 7

Эластичность доходов от платы за недра по расходам на воспроизводство минерально-сырьевой базы Воронежской области в 2024-2025 гг.

Воронежскую область	
Доход плата за пользование недрами 2024 (тыс. руб.)	Доход плата за пользование недрами 2025 (тыс. руб.)
238 821,0 (Д 2024)	283 589,0 (Д 2025)
Расходы на воспроизводство минерально-сырьевой базы 2024	Расходы на воспроизводство минерально-сырьевой базы 2025
4 200,0 (Р 2024)	4 000,0 (Р 2025)
Эластичность	
-0,28	

Источник: Разработано по данным: [3, 4].

Отрицательная эластичность –0,28 подтверждает, что прирост доходов от недр не сопровождается адекватным увеличением инвестиций в разведку, что в перспективе может привести к исчерпанию разрабатываемых участков.

Что касается сектора обращения с отходами, то здесь доходы от платы за размещение отходов в 2024 и 2025 годах отсутствуют (равны нулю) при наличии значительных расходов на региональный проект (312,8 млн и 299,5 млн рублей соответственно). Эластичность в данном случае формально равна нулю, поскольку отсутствует прирост доходов (таблица 8).

Таблица 8

Эластичность доходов от платы за размещение отходов по расходам на проект «Обращение с отходами» в Воронежской области в 2024-2025 гг.

Воронежская область	
Доход от платы за размещение отходов производства и потребления 2024 (тыс. руб.)	Доход от платы за размещение отходов производства и потребления 2025 (тыс. руб.)
0 (Д 2024)	0 (Д 2025)
Расходы на региональный проект «Обращение с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами» 2024	Расходы на региональный проект «Обращение с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами»2025
312 825,0 (Р 2024)	299 503,0 (Р 2025)
Эластичность	
0	

Источник: Разработано по данным: [3, 4].

Сопоставление двух регионов демонстрирует принципиально различные модели управления. Тверская область, несмотря на незначительные абсолютные масштабы доходов от отходов, показывает высокую эластичность (0,6) и положительную динамику, что свидетельствует о правильном выборе приоритетов и наличии потенциала для дальнейшего роста. Воронежская область, напротив, характеризуется отрицательной или нулевой эластичностью, что говорит о недоиспользовании имеющихся возможностей, сокращении инвестиций при росте бюджета и отсутствии доходной отдачи от уже понесенных расходов на обращение с отходами. Вывод, который следует из этого сопоставления, заключается в том, что эффективность бюджетной политики определяется не только объемом выделяемых средств, но и институциональной средой, тарифным регулированием и последовательностью в реализации проектов. Решением для Воронежской области могло бы стать проведение аудита эффективности расходов на обращение с отходами, внедрение системы платежей за размещение, а также переориентация части средств на создание перерабатывающих мощностей, что позволило бы замкнуть цикл и начать получать прямые бюджетные доходы. Для Тверской области ключевой задачей остается масштабирование успешного опыта и диверсификация источников доходов внутри сектора.

Проведенный сравнительный анализ на примере Тверской и Воронежской областей подтверждает гипотезу о том, что инвестиции в экономику

замкнутого цикла способны обеспечить более высокую бюджетную отдачу по сравнению с традиционным добывающим сектором, особенно в регионах, где созданы соответствующие институциональные условия.

Список использованных источников

1. Закон Тверской области "Об областном бюджете Тверской области на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов" от 25 декабря 2024 г. № 64-ЗО // Газета "Тверские Ведомости". – 27.12.2024 г. – № 50. – с изм. и доп. в ред. от 22.12.2025.
2. Закон Тверской области "Об областном бюджете Тверской области на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов" от 28 декабря 2023 г. № 87-ЗО // Газета "Тверские Ведомости". – 29.12.2023 г. – № 50. – с изм. и доп. в ред. от 21.12.2025.
3. Закон Воронежской области "Об областном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов" от 19 декабря 2024 г. № N 127-ОЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – 23.12.2024 г. – № 3600202412230002. – с изм. и доп. в ред. от 17.12.2025.
4. Закон Воронежской области "Об областном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов" от 25 декабря 2023 г. № N 137-ОЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – 26.12.2024 г. – № 3600202312260013. – с изм. и допол. в ред. от 20.12.2024.
5. Лапушинская Г.К. Метод анализа территориальных бюджетов // Финансы, №9, 2001, С. 18-20.
6. Шкарупета Е.В. Концептуальные основы циркулярной экономики // Цифровая и отраслевая экономика. – 2022. – № 2(27). – С. 121-124.
7. Ильина Е. А. Циркулярная экономика: концептуальные подходы и механизмы их реализации // Организатор производства. 2022. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsirkulyarnaya-ekonomika-kontseptualnye-podhody-i-mehanizmy-ih-realizatsii (дата обращения: 06.04.2026).

Comparative analysis of the economic efficiency of mineral extraction and the economy of a closed cycle using the territorial budget analysis method on the example of the Tver region

M.S. Cherkalin, K.A. Ivlev, Tver State University, Tver, Russia

The article discusses the change in the paradigm of regional development: the transition from a linear model (extracted, used, and discarded) to a cyclical model (closed-loop economy). Tver Region is a unique test site for such research, as it has both traditional extractive industries and an actively developing waste management infrastructure.

Keywords: *mineral extraction, closed-loop economy, territorial budget analysis method, waste management, and budget elasticity.*

Об авторах:

ЧЕРКАЛИН М.С. – студент 1-го курса магистратуры Института экономики и управления, направления « Управление социально-экономическим развитием территории», Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия, e-mail: matvey.cherkalin@mail.ru

ИВЛЕВ К.А. – студент 1-го курса магистратуры Института экономики и управления, направления « Управление социально-экономическим развитием

территории», Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия, e-mail: ivlevvvvv@mail.ru

About the Authors:

CHERKALIN M.S. – first-year Master's student at the Institute of Economics and Management, majoring in "Management of Socio-Economic Development of Territories", Tver State University, Tver, Russia. E-mail: matvey.cherkalin@mail.ru

IVLEV K.A. – first-year Master's student at the Institute of Economics and Management, majoring in "Management of Socio-Economic Development of Territories", Tver State University, Tver, Russia. E-mail: ivlevvvvv@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 658.5:664

Система управления бизнес-процессами в производственных организациях пищевой отрасли

М.Р. Шнейдер, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: Н.Н. Беденко, д-р экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятия и менеджмента, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматриваются существующие подходы к управлению бизнес-процессов – от классических теорий до современных методик с использованием цифровых технологий. Проводится их сравнительный анализ, выявляются особенности управления бизнес-процессами на предприятиях пищевой промышленности. В результате исследования определяются перспективные направления совершенствования и развития управления бизнес-процессами.
Ключевые слова: *бизнес-процессы, предприятия пищевой промышленности, управление, процессный подход, моделирование бизнес-процессов.*

Введение. Современная экономическая среда предъявляет к предприятиям пищевой промышленности особые требования, обусловленные как динамикой потребительского спроса, так и ужесточением регуляторных норм. В условиях глобализации рынков, возрастающей конкуренции и необходимости обеспечения продовольственной безопасности способность компаний к быстрой адаптации и эффективному функционированию становится ключевым фактором успеха. В таком контексте управление бизнес-процессами (далее – УБП) приобретает не просто актуальность, но и стратегическое значение для пищевой отрасли.

На протяжении последних десятилетий концепция бизнес-процесса претерпела значительную эволюцию, отражая усложнение экономических и управленческих конструкций. От первоначальных трактовок, фокусирующихся на преобразовании ресурсов «на входе» в продукт «на выходе», до современных подходов, учитывающих цифровую трансформацию и адаптационные модели поведения, дефиниция бизнес-процесса обогатилась множеством нюансов. М. Хаммер и Д. Чампи, к примеру, акцентировали внимание на наличии потребительской ценности продукта, тогда как Е.З. Ойхман и Э.М. Попов рассматривали процесс как целостный поток событий, описывающий поведенческую модель клиента. В.Э. Деминг, со своей стороны, определял бизнес-процессы как любые формы активности организации, не детализируя целевые установки. Т. Давенпорт же подчеркивал обязательное наличие конкретного результата для потребителя.

Обобщая существующие подходы, можно утверждать: бизнес-процесс – целенаправленная и структурированная совокупность прогнозов, планов и действий, вовлекающая ресурсный потенциал в производственный цикл ради получения товара либо услуги, наращивания их стоимости, формирования

© Шнейдер М.Р., 2026

высокой потребительской ценности, обеспечения успеха и прибыли производителю. В пищевой промышленности, где качество сырья, сроки годности продукции и санитарные нормы играют первостепенную роль, такое понимание процессов позволяет не только оптимизировать внутренние операции, но и эффективно реагировать на внешние вызовы.

Предприятия пищевой отрасли, вне зависимости от масштаба, постоянно испытывают воздействие внешней среды: колебания цен на сырье, изменения в потребительских предпочтениях, новые законодательные инициативы. Точное и конкретное выстраивание внутренних процессов с учетом взаимосвязи деловых процессов, проектной деятельности и стратегии управления, согласно модели вариативности и стохастической спонтанности, становится необходимым условием результативной деятельности. Непрерывное совершенствование и имплементация новых технологий, согласующиеся со стратегией предприятия, требуют постоянного улучшения бизнес-процессов. Исследование и оптимизация бизнес-процессов на предприятиях пищевой промышленности приобретают особую актуальность, поскольку позволяют не только повысить конкурентоспособность, но и обеспечить устойчивое развитие в условиях постоянно меняющегося рынка.

Методология исследования. Методология исследования в данной статье основывается на анализе и обобщении существующих теоретических и практических подходов к управлению бизнес-процессами, применяемых в пищевой промышленности. В качестве основы для понимания темы использованы научные публикации, монографии и статьи, посвященные вопросам УБП, а также примеры успешного внедрения УБП на предприятиях пищевой промышленности.

При анализе методологических подходов к УБП особое внимание уделяется следующим аспектам:

1. Системный подход: Рассмотрение предприятия как сложной системы взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на достижение общих целей.

2. Процессный подход: Ориентация на управление не функциональными подразделениями, а сквозными бизнес-процессами, создающими ценность для потребителя.

3. Интеграция: Обеспечение согласованности и координации между различными бизнес-процессами, а также между УБП и другими системами управления предприятием.

4. Непрерывное совершенствование: Постоянный мониторинг и анализ бизнес-процессов с целью выявления возможностей для их оптимизации и повышения эффективности.

5. Информационные технологии: Использование современных информационных технологий для автоматизации и поддержки УБП.

В своей основе бизнес-процессы трактуются как целенаправленная логически выстроенная организационная активность, как комплекс операций и функциональных блоков, как механизм создания добавленной стоимости,

продуктового решения или сервиса, трансформацию входящих и исходящих информационных потоков в управленческой деятельности. В работах, ставших хрестоматийными, М. Хаммер и Д. Чампи при толковании термина «бизнес-процесс» акцентировали внимание на присутствии одного или множества типов ресурсов «на входе» и продукта, имеющего потребительскую ценность, «на выходе» [16].

Е.З. Ойхман совместно с Э.М. Поповым рассматривают бизнес-процесс как целостный и содержательный поток событий в системе, который описывает поведенческую модель клиента от момента инициации до финального использования результатов деятельности компании [11]. Е.З. Зиндер, впрочем, акцентирует ресурсное обеспечение на входе для формирования продукта или услуги на выходе, однако временные границы самого бизнес-процесса остаются нечёткими и воспринимаются расплывчатыми [8]. В.Э. Деминг, со своей стороны, отмечает, что бизнес-процессы представляют собой любые формы активности в функционировании организации, не детализируя при этом целевые установки и механизмы использования ресурсов для достижения этих целей [7]. Т. Давенпорт, в свою очередь, указывает на обязательное наличие определённого результата бизнес-деятельности для конкретного потребителя или рыночного сегмента [6].

И.Г. Фёдоров [15] предлагает рассматривать бизнес-процесс как «управляемую, скоординированную и целенаправленную систему взаимосвязанных и взаимодействующих процедур (включая операции, задачи, функциональные блоки, работы, виды активности, действия, подпроцессы, мероприятия, этапы), которые характеризуются наличием своих поставщиков и потребителей, оперируют конкретными ресурсами – технологическими, временными, кадровыми, информационными, финансовыми – и, осуществляя трансформацию входов в выходы, генерируют социально-экономические эффекты» [15]. Н.С. Андряшина и Е.В. Романовская в своей трактовке дефиниции «бизнес-процесс» «акцентируют горизонтальную архитектуру внутренних и взаимозависимых функциональных действий, при этом указывая на целевой характер выпуска продукции или отдельных составляющих продуктового решения» [2].

Согласно Государственному стандарту (ГОСТ Р ИСО 9001-96), бизнес-процесс представляет собой «совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, осуществляющей преобразование входящих элементов в выходящие» [1]. В зависимости от отраслевой принадлежности и целевых установок применения бизнес-процессов, результатом любого бизнес-процесса непременно должен выступать продукт или услуга, представляющие потребительскую ценность, а следовательно, приносящие результат компании и выгоду производителю.

Результаты исследования. Управление бизнес-процессами на пищевых предприятиях начинается с анализа текущего состояния. Казалось бы, простая задача – описать, как работает предприятие. На деле же выясняется, что многие процессы существуют в неформализованном виде, передаются от одного

сотрудника к другому устно, а документация либо устарела, либо не отражает реального положения дел. Приходится буквально по крупицам собирать информацию, наблюдать за работой цехов, беседовать с мастерами и операторами.

Анализ существующих бизнес-процессов требует применения различных инструментов. Моделирование в нотации BPMN дает визуальное представление о последовательности операций, точках принятия решений, потоках информации и материалов. Однако графическая модель, какой бы детальной она ни была, не всегда отражает реальность. Например, в модели указано, что контроль качества сырья занимает 30 минут, а на практике при большом объеме поставки процесс растягивается на несколько часов [5].

Картирование потока ценности (в англоязычной литературе встречается как Value Stream Mapping) даёт возможность обнаружить те операции, которые, по сути, не формируют добавленной стоимости с точки зрения конечного потребителя [10]. Если говорить о пищевых производствах, то здесь подобных «лишних» звеньев обнаруживается достаточно много. Взять хотя бы излишние транспортировки сырья и промежуточных продуктов между различными производственными зонами – нередко материалы курсируют туда-сюда без реальной необходимости. Или дублирование контрольных процедур: одни и те же показатели проверяют разные подразделения, что создаёт избыточность. Плюс к этому – остановки линий из-за рассогласования рабочих графиков на смежных участках, когда один цех простаивает в ожидании продукции от другого. Сокращение или хотя бы оптимизация таких моментов приносит вполне измеримую пользу.

Что касается SWOT-анализа в контексте бизнес-процессов, то этот инструмент помогает взглянуть на внутренние преимущества и недостатки, а также внешние перспективы и риски. К сильным сторонам можно отнести, например, современное технологическое оснащение или наличие опытных специалистов в штате. Слабыми местами часто оказываются застарелые подходы к планированию производства либо разрозненность информационных систем, когда данные из одной программы не «видны» в другой.

После завершения анализа переходят к моделированию. Здесь возникает вопрос: моделировать процессы «как есть» (as-is) или сразу «как должно быть» (to-be)? Практика показывает, что без модели текущего состояния трудно понять, что именно нужно менять. С другой стороны, слишком детальное моделирование as-is отнимает много времени и ресурсов. Приходится искать баланс между детальностью и практической пользой.

Моделирование бизнес-процессов в пищевой промышленности имеет свою специфику. Процессы здесь часто носят циклический характер, зависят от сезонности, внешних условий (температура, влажность), качества поступающего сырья. Стандартная модель не учитывает такую вариативность. Приходится создавать несколько вариантов модели для различных сценариев: нормальный режим работы, пиковая нагрузка, работа с нестандартным сырьем, действия при отклонениях от технологии.

Нотация BPMN хорошо подходит для моделирования последовательности операций, но слабо отражает взаимодействие между участниками процесса. Здесь на помощь приходит S-BPM, где каждый субъект (сотрудник, подразделение, внешний контрагент) описывается через состояния и переходы между ними. Такой подход особенно полезен при анализе процессов, где велика доля человеческого взаимодействия: согласование заявок, передача информации между сменами, коммуникация с поставщиками.

Оптимизация бизнес-процессов – наиболее сложный и ответственный этап. Здесь недостаточно просто выявить проблемы, нужно предложить решения, которые будут работать в реальных условиях предприятия. Теоретически можно придумать идеальный процесс, но если он не учитывает ограничения по ресурсам, квалификации персонала, особенностям оборудования, то внедрить его не удастся.

Автоматизация операций дает значительный эффект, но только там, где операции повторяются регулярно и поддаются формализации. Автоматический учет сырья на складе, контроль температурных режимов в холодильных камерах, мониторинг работы оборудования – все перечисленное легко автоматизируется. А вот оценка качества готовой продукции по органолептическим показателям пока остается прерогативой человека, хотя разработки в области искусственного интеллекта и компьютерного зрения постепенно меняют ситуацию.

Перепроектирование бизнес-процессов (реинжиниринг) предполагает радикальное изменение способа выполнения работы. Вместо постепенных улучшений процесс перестраивается с нуля. В пищевой промышленности реинжиниринг применяется реже, чем в других отраслях, из-за высоких рисков. Ведь речь идет о производстве продуктов питания, где ошибка может привести к серьезным последствиям для здоровья потребителей. Тем не менее, в некоторых случаях реинжиниринг неизбежен, например, при переходе на новую технологию производства или освоении принципиально нового вида продукции [13].

Улучшение логистики на пищевых предприятиях затрагивает как внутренние перемещения (между складами и цехами), так и внешние (доставка сырья от поставщиков, отгрузка готовой продукции покупателям). Оптимизация маршрутов, сокращение времени простоя транспорта, использование современных систем управления складом (WMS) – все названное способствует снижению издержек и повышению скорости оборота товарных запасов. Однако логистика в пищевой промышленности осложняется необходимостью соблюдения температурных режимов, сроков годности, санитарных норм при транспортировке.

Внедрение новых технологий открывает возможности для оптимизации, но требует значительных инвестиций и времени на освоение. Современные пищевые предприятия внедряют системы прослеживаемости, позволяющие отследить путь продукта от сырья до конечного потребителя. Используются датчики Интернета вещей (IoT) для мониторинга параметров производства в

режиме реального времени. Применяются системы управления рецептурами, автоматически корректирующие состав продукта в зависимости от качества сырья.

Управление качеством пронизывает все бизнес-процессы пищевого предприятия. Контроль начинается еще на этапе выбора поставщиков сырья. Проверяются сертификаты, проводятся аудиты производственных площадок поставщиков, берутся пробы для лабораторных испытаний. При поступлении сырья на предприятие осуществляется входной контроль. Затем контроль сопровождает каждый этап производства: проверка соблюдения технологических параметров, отбор проб полуфабрикатов, контроль готовой продукции перед упаковкой и отгрузкой.

Интересно, что на многих предприятиях существует разрыв между формальными процедурами контроля качества и реальной практикой. Документация предписывает проводить определенные проверки с заданной периодичностью, но в условиях высокой загрузки производства контролеры не всегда успевают выполнить все требования. Возникает конфликт между необходимостью обеспечить выпуск запланированного объема продукции и требованиями к качеству. Разрешение подобного конфликта требует пересмотра самих процедур контроля, выделения критических контрольных точек (ККТ), где проверки обязательны, и точек, где контроль можно проводить выборочно или с меньшей частотой.

Система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), обязательная для внедрения на пищевых предприятиях, как раз и основана на принципе критических контрольных точек. Вместо тотального контроля всех параметров на всех этапах, HACCP предлагает сосредоточиться на тех моментах, где риск возникновения опасности для здоровья потребителя наиболее высок [12]. Скажем, при производстве молочной продукции критическими являются температура пастеризации, время выдержки, условия хранения. Если эти параметры контролируются и находятся в допустимых пределах, то вероятность выпуска опасной продукции минимальна.

Впрочем, внедрение HACCP на практике сталкивается с трудностями. Требуется провести анализ опасных факторов, разработать план HACCP, обучить персонал, наладить систему мониторинга и документирования. Малые и средние предприятия часто не располагают необходимыми ресурсами и компетенциями. Приходится привлекать внешних консультантов, что влечет дополнительные расходы. К тому же, система HACCP не статична – при изменении технологии, ассортимента, поставщиков сырья требуется пересмотр плана, что создает дополнительную нагрузку на службу качества.

Интеграция бизнес-процессов с информационными системами выходит на первый план при масштабировании производства. Небольшое предприятие может обходиться электронными таблицами и бумажными журналами. Но когда объемы растут, номенклатура расширяется, появляются новые цеха и склады, без автоматизированной системы управления не обойтись. ERP-системы (Enterprise Resource Planning) объединяют в единое информационное

пространство все подразделения: закупки, производство, склад, продажи, финансы, кадры.

Выбор ERP-системы для пищевого предприятия – задача непростая. Универсальные решения типа SAP или Oracle требуют серьезных инвестиций и длительного внедрения [14]. Отраслевые решения, разработанные специально для пищевой промышленности, лучше учитывают специфику, но могут быть менее гибкими. Отечественные разработки дешевле зарубежных аналогов, однако уступают им по функциональности и надежности. Приходится взвешивать все «за» и «против», учитывать бюджет, сроки внедрения, наличие квалифицированных специалистов.

Внедрение ERP – это не только установка программного обеспечения. Это изменение бизнес-процессов под требования системы или, наоборот, настройка системы под существующие процессы. Первый вариант проще и дешевле, но может потребовать отказа от привычных способов работы. Второй вариант сохраняет сложившуюся практику, но удорожает и затягивает проект. На практике обычно применяется комбинированный подход: часть процессов перестраивается под систему, часть – система адаптируется под процессы.

MES-системы (Manufacturing Execution System) дополняют ERP на уровне управления производством. Если ERP планирует, что и когда производить, то MES контролирует, как именно выполняется производственный процесс. MES собирает данные с оборудования, фиксирует фактическое время выполнения операций, расход сырья и материалов, отклонения от технологии. В пищевой промышленности MES особенно полезна для обеспечения прослеживаемости: система запоминает, из какой партии сырья изготовлена каждая партия готовой продукции, на каком оборудовании, кто из операторов работал, какие параметры фиксировались [9].

Системы управления складом (WMS) автоматизируют процессы приемки, размещения, хранения, комплектации и отгрузки товаров. Для пищевых предприятий критически важна функция управления сроками годности: система должна контролировать, чтобы на отгрузку в первую очередь шла продукция с более ранним сроком годности (принцип FEFO – First Expired, First Out). WMS также оптимизирует размещение товаров на складе с учетом температурных зон, частоты отбора, совместимости продуктов [4].

Интеграция между различными системами – отдельная проблема. Данные должны передаваться из ERP в MES и WMS, из систем контроля качества в ERP, из систем учета рабочего времени в ERP. Если интеграция настроена плохо, возникают разрывы в информационных потоках, дублирование ввода данных, ошибки и несоответствия. Современные подходы предполагают использование единой платформы или обеспечение взаимодействия через стандартные интерфейсы (API).

Управление персоналом в контексте бизнес-процессов часто остается на периферии внимания. Между тем, люди выполняют процессы, и от их квалификации, мотивации, понимания целей зависит результат. На пищевых предприятиях текучесть кадров на рабочих позициях традиционно высока.

Работа часто физически тяжелая, монотонная, с ранним началом смены, не всегда высокооплачиваемая. Постоянный набор и обучение новых сотрудников отвлекает ресурсы, снижает производительность, повышает риск ошибок. Совершенствование бизнес-процессов должно учитывать человеческий фактор: упрощать операции, снижать физическую нагрузку, делать работу более разнообразной и интересной.

Вовлечение персонала в улучшение процессов дает неожиданные результаты. Рабочие, которые ежедневно выполняют операции, часто видят проблемы и возможности для улучшения, незаметные для менеджеров и консультантов. Создание системы подачи предложений, поощрение инициативы, формирование рабочих групп по улучшению – все перечисленное способствует вовлечению. Правда, не на всех предприятиях удается создать культуру, где сотрудники не боятся высказывать идеи и уверены, что их предложения будут рассмотрены.

Измерение эффективности бизнес-процессов требует определения ключевых показателей (KPI). Для производственных процессов это могут быть: производительность оборудования (OEE – Overall Equipment Effectiveness), выход годной продукции, время переналадки, уровень брака. Для логистических процессов: время выполнения заказа, точность комплектации, уровень запасов, оборачиваемость. Для процессов управления качеством: количество рекламаций, процент продукции, не прошедшей контроль, время реакции на отклонения.

Однако выбор показателей – не техническая, а управленческая задача. Неправильно выбранные KPI могут направить усилия сотрудников не туда, куда нужно. Классический пример: если оценивать производственный цех только по объему выпуска, то цех будет стремиться выпускать больше, игнорируя качество. Если оценивать только по качеству, то объемы могут снизиться из-за излишней осторожности. Нужна сбалансированная система показателей, учитывающая разные аспекты деятельности.

Система сбалансированных показателей предлагает рассматривать деятельность предприятия с четырех перспектив: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие. Для каждой перспективы определяются цели и показатели. Такой подход не дает сосредоточиться только на финансовых результатах, заставляет думать о долгосрочном развитии, удовлетворенности клиентов, эффективности процессов, компетенциях персонала.

Бенчмаркинг – сравнение своих бизнес-процессов с лучшими практиками отрасли – помогает понять, где предприятие отстает, а где опережает конкурентов. Проблема в том, что получить достоверные данные о процессах конкурентов непросто. Предприятия неохотно делятся информацией, опасаясь утечки коммерческих секретов. Можно использовать отраслевые обзоры, исследования консалтинговых компаний, участвовать в профессиональных ассоциациях, где обмен опытом происходит на регулярной основе.

Риск-менеджмент в управлении бизнес-процессами пищевых предприятий приобретает особое значение. Риски здесь многообразны: микробиологическое загрязнение, попадание посторонних предметов в продукцию, нарушение температурных режимов, использование некачественного сырья, ошибки персонала, сбои оборудования. Каждый из названных рисков может привести к серьезным последствиям: отзыв продукции с рынка, судебные иски, ущерб репутации, штрафы со стороны контролирующих органов.

Идентификация рисков начинается с анализа каждого бизнес-процесса: что может пойти не так, какова вероятность, каковы последствия. Составляется реестр рисков, для каждого риска определяются меры по предотвращению или снижению последствий. Некоторые риски можно устранить изменением процесса, другие – минимизировать контролем, третьи – передать страховой компании. Но полностью исключить риски невозможно, приходится принимать остаточный риск и быть готовым к реагированию.

Цифровизация бизнес-процессов открывает новые горизонты, но и создает новые вызовы. Использование больших данных (Big Data) позволяет анализировать огромные массивы информации, выявлять закономерности, прогнозировать спрос, оптимизировать рецептуры. Искусственный интеллект и машинное обучение применяются для предиктивного обслуживания оборудования (предсказание поломок до их возникновения), автоматического контроля качества по изображениям, оптимизации логистических маршрутов.

Интернет вещей (IoT) обеспечивает сбор данных с датчиков, установленных на оборудовании, в складских помещениях, на транспорте. Температура, влажность, давление, вибрация, энергопотребление – все параметры фиксируются и передаются в систему мониторинга. При отклонении от нормы система автоматически подает сигнал, позволяя оперативно принять меры. Такой подход особенно важен для холодильной логистики, где нарушение температурного режима может привести к порче продукции.

Блокчейн-технологии находят применение для обеспечения прослеживаемости и подтверждения подлинности продукции. Информация о происхождении сырья, этапах производства, условиях хранения и транспортировки записывается в распределенный реестр, который невозможно подделать. Потребитель, отсканировав QR-код на упаковке, может увидеть всю историю продукта. Для производителей качествен

Для производителей качественной продукции блокчейн становится инструментом защиты от подделок и способом донести до потребителя ценность своего товара. Впрочем, внедрение блокчейна требует координации всех участников цепочки поставок, что на практике достигается с трудом. Не все поставщики готовы раскрывать информацию о своих процессах, не все располагают техническими возможностями для интеграции с блокчейн-платформой.

Роботизация и автоматизация производственных процессов меняют облик пищевых предприятий. Роботы-манипуляторы выполняют операции упаковки,

паллетирования, перемещения грузов. Автоматические линии сортировки, дозирования, смешивания работают с высокой точностью и стабильностью. Коботы (коллаборативные роботы) трудятся рядом с людьми, беря на себя наиболее тяжелые или монотонные операции. Казалось бы, автоматизация решает проблему нехватки рабочих рук и повышает производительность. Однако первоначальные инвестиции велики, окупаемость растягивается на годы. К тому же, автоматизированное оборудование требует квалифицированного обслуживания, а специалистов по робототехнике и автоматике на рынке труда не хватает.

Гибкость производственных процессов приобретает значение в условиях изменчивого спроса и коротких жизненных циклов продуктов. Потребители хотят разнообразия, новых вкусов, ограниченных серий. Производители вынуждены часто менять ассортимент, запускать новые позиции, снимать с производства неходовые. Традиционные производственные линии, настроенные на выпуск одного вида продукции большими партиями, плохо приспособлены к такой динамике. Переналадка занимает часы, а то и дни, что снижает эффективность использования оборудования.

Преодоление сопротивления требует коммуникации, вовлечения, демонстрации выгод. Нужно объяснить, зачем проводятся изменения, как они повлияют на работу каждого, какие преимущества принесут предприятию и сотрудникам. Пилотные проекты, где изменения внедряются на ограниченном участке, позволяют показать результаты и скорректировать подход перед масштабированием. Обучение персонала, поддержка на этапе внедрения, поощрение тех, кто активно участвует в изменениях, – все названное способствует успеху.

Культура непрерывного улучшения предполагает, что совершенствование процессов не разовая акция, а постоянная деятельность. Каждый сотрудник ищет возможности для улучшения своей работы, подает предложения, участвует в проектах. Руководство поддерживает инициативу, выделяет ресурсы, признает достижения. Такая культура не формируется быстро, требуются годы последовательных усилий. Но предприятия, которым удалось ее создать, получают устойчивое конкурентное преимущество [3].

Анализ собранных данных показывает, что эффективность бизнес-процессов пищевых предприятий определяется комплексом факторов. Нельзя выделить один-единственный фактор успеха. Важна сбалансированность: технологии должны сочетаться с компетенциями персонала, процессы – с организационной структурой, стратегия – с операционной деятельностью. Предприятия, добившиеся высоких результатов, как правило, системно подходят к управлению, инвестируют в развитие, не боятся изменений.

Вместе с тем, выявлены типичные проблемы, препятствующие повышению эффективности. Недостаточная формализация процессов приводит к тому, что многое держится на конкретных людях, их уход создает риски. Слабая интеграция между подразделениями порождает разрывы в информационных и материальных потоках. Отсутствие системы измерения

результатов не позволяет объективно оценить эффективность и выявить точки роста. Низкая вовлеченность персонала ограничивает потенциал улучшений.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что управление бизнес-процессами является ключевым фактором конкурентоспособности пищевых предприятий. Систематический подход к описанию, анализу и совершенствованию процессов дает возможность повысить производительность, снизить издержки, улучшить качество продукции, ускорить реакцию на изменения рынка.

Специфика пищевой промышленности накладывает особые требования на управление процессами. Скоропортящееся сырье, строгие санитарные нормы, необходимость обеспечения прослеживаемости, высокая зависимость от сезонности – все перечисленное усложняет задачу.

Переход к цифровым технологиям расширяет горизонты в управлении бизнес-процессами, хотя здесь существует ряд важных нюансов. Интеграция информационных систем, применение аналитики больших данных или внедрение элементов искусственного интеллекта – всё это трансформирует привычные методы работы. Автоматизация и роботизация процессов вносят существенный вклад в эту трансформацию.

Однако сами технологии, какими бы современными они ни были, ещё не служат гарантией успеха. Гораздо важнее оказывается грамотно выстроенная процессная архитектура предприятия, готовность персонала работать в новых условиях и наличие в организации культуры постоянного совершенствования. Без этого даже передовые решения могут не дать ожидаемого результата, что подтверждается практикой внедрения.

Данные проведённого исследования указывают на определённую закономерность – максимальный эффект проявляется при системном подходе. Оптимизация изолированных процессов недостаточна, поскольку предприятие следует рассматривать как совокупность взаимосвязанных процессов. Модификация одного звена неизбежно отражается на других элементах системы. Отсюда вытекает необходимость координации действий и их согласованности на всех уровнях управления, причём такая координация требует постоянного мониторинга и корректировки.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 9001-96 Группа Т59. Государственный стандарт Российской Федерации системы качества. Дата введения 1997-01-01.
2. Андряшина, Н. С. Особенности формирования бизнеспроцессов на предприятии / Н. С. Андряшина, Е. В. Романовская // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 8 (58). – С. 1-6.
3. Беденко, Н. Н. Научно-методический инструментарий по совершенствованию управления устойчивым развитием организации в условиях нестабильности / Н. Н. Беденко, М. М. Мирончев // Экономические исследования. – 2025. – №. 1. – С. 14-23.
4. Бодряков, Н. В. Управление складским хозяйством в логистической системе предприятий пищевой промышленности / Н. В. Бодряков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – №. 5А. – С. 613-621.

5. Габов, Н. А. Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN / Н. А. Габов // Инноватика-2023. – 2023. – С. 258-260.
6. Гайворонский, Е. Р. Теоретические и методические основы управления бизнес-процессами современного предприятия на основе подхода «управление бережливым производством» / Е. Р. Гайворонский // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2023. – Т. 22. – № 3. – С. 57-64.
7. Деминг, Э. Менеджмент нового времени: Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке: практическое руководство / Э. Деминг. – Москва: Альпина Паблишер, 2026. – 184 с. – ISBN 978-5-9614-1244-4.
8. Зиндер, Е. З. Риски цифровых трансформаций и помещение знаний о них в модель архитектуры предприятия / Е. З. Зиндер // SAEC. – 2021. – №1. – С. 1-11.
9. Мавлеев, Р. Р. Оптимизация производственных процессов с помощью MES-системы / Р. Р. Мавлеев, А. Р. Казиханов // XXV Всероссийский аспирантско-магистерский научный семинар, посвященный Дню энергетика. – 2022. – С. 304-306.
10. Немцев, А. Д. Практика применения «карты потока создания ценности» для анализа бизнес-процессов / А. Д. Немцев, Е. М. Шевлякова, М. К. Шевляков // Вестник Волжского университета им. ВН Татищева. – 2016. – Т. 2. – №. 2. – С. 176-181.
11. Ойхман, Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 334 с. – ISBN 5-279-01791-4.
12. Патласов, Н. О. Системы ХАССП и менеджмента безопасности пищевой продукции в цикле PDCA процессного подхода / Н. О. Патласов, О. Ю. Патласов // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2022. – Т. 16. – №. 3. – С. 240-249.
13. Субботина, Н. А. Повышение эффективности бизнес-процессов на предприятиях пищевой промышленности с использованием технологии реинжиниринга / Н. А. Субботина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Том 13. – № 11А. – С. 608-613.
14. Тараканов, А. М. Влияние ERP-систем на эффективность управления производственными ресурсами в хлебопекарной отрасли / А. М. Тараканов // Хлебопечение России. – 2024. – Т. 68. – №. 3. – С. 144-154.
15. Фёдоров, И. Г. Методология создания исполняемой модели и системы управления бизнес-процессами: дис. … док. экон. наук / И. Г. Фёдоров. – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. – 347 с.
16. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: перевод с английского / М. Хаммер, Дж. Чампи; [пер. Ю. Корнилович]. – 3-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 274 с.: ил. – ISBN 978-5-91657-088-5.

Business Process Management System in Food Industry Organizations

M.R. Schneider, Tver State University, Tver, Russia

Supervisor: N.N. Bedenko, Doctor of Economics, Head of the Department of Enterprise Economics and Management, Tver State University, Tver, Russia

This article examines existing approaches to business process management, from classical theories to modern methods using digital technologies. A comparative analysis is conducted, identifying the specific features of business process management in food industry enterprises. The study identifies promising areas for improving and developing business process management.

Keywords: *business processes, food industry enterprises, management, process approach, business process modeling.*

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 338.45:664

Современные тренды развития систем управления в предприятиях пищевой промышленности

М.Р. Шнейдер, Н.Н. Беденко, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – выявить современные тенденции развития предприятий пищевой промышленности. Проводится анализ современного состояния пищевой промышленности в Российской Федерации, определяются перспективные направления развития отрасли. Помимо этого, в статье отражены современные инструменты повышения производительности, описываются возможности внедрения новых технологий в деятельность предприятий пищевой промышленности.

Ключевые слова: *пищевая промышленность, развитие отрасли, предприятия, цифровые технологии, управление предприятием.*

Введение. Пищевая промышленность переживает период глубоких структурных изменений. За последние пять лет отрасль столкнулась с необходимостью пересмотра устоявшихся бизнес-моделей и производственных подходов. Причины такого положения дел кроются в нескольких факторах: изменение потребительских предпочтений, ужесточение регуляторных требований, развитие технологий автоматизации и цифровизации производственных процессов.

Российский рынок продуктов питания демонстрирует противоречивую динамику. С одной стороны, наблюдается рост объёмов производства в отдельных сегментах. С другой – усиливается конкуренция за потребителя, чьи запросы становятся всё более специфичными. Производители вынуждены адаптироваться к новым условиям, внедряя инновационные решения и пересматривая стратегии развития. В таких обстоятельствах актуальность исследования трендов развития пищевых предприятий не вызывает сомнений, поскольку понимание направлений трансформации отрасли позволяет компаниям сохранять конкурентоспособность и обеспечивать устойчивый рост.

Методология исследования. Чтобы определить основные направления, по которым движется пищевая промышленность, мы опирались на комплексный анализ статистики и показателей отрасли. Источниками информации служили материалы Росстата, отчётная документация Минсельхоза России, аналитика профильных ассоциаций, а также финансовые данные ведущих производителей продуктов питания. Исследование охватывает временной отрезок 2019–2025 годов – такой период даёт возможность увидеть, как менялась ситуация и какие тенденции оказались устойчивыми. Годы с 2020 по 2024-й заслуживают отдельного внимания: именно тогда отрасль столкнулась с серьёзными внешними вызовами, что подтолкнуло компании форсировать преобразования.

© Шнейдер М.Р., Беденко Н.Н., 2026

Результаты исследования. Если обратиться к статистике, картина развития пищевой индустрии выглядит весьма яркой. Росстат фиксирует индекс производства продуктов питания на уровне 108,1% в 2024 году относительно предшествующего периода – цифра, кстати, выше среднего по промышленности в целом [9]. Впрочем, за этим усреднённым показателем кроется довольно любопытная вещь: разные подотрасли демонстрируют совершенно разную динамику. Причём различия эти порой достигают существенных масштабов.

Стоит отметить, что общая цифра роста не отражает реальной неоднородности процессов внутри отрасли. Некоторые сегменты показывают заметный подъём, тогда как другие, напротив, испытывают определённые трудности или развиваются значительно медленнее. Структура самого рынка пищевой промышленности представлена на рисунке 1 – там видно, как распределяются доли между различными направлениями производства.

Такая неравномерность, в общем-то, вполне объяснима с точки зрения рыночной конъюнктуры и потребительских предпочтений, которые меняются не одинаково для разных категорий продукции.

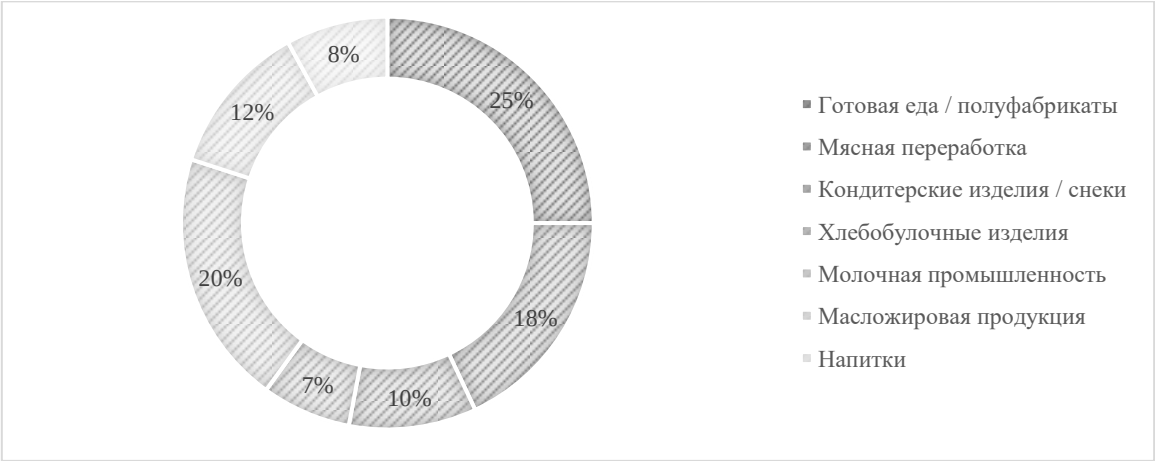


Рис. 1. Структура рынка пищевой промышленности [10]

Молочная отрасль, надо сказать, показывает довольно устойчивую положительную динамику. Выпуск цельномолочной продукции вырос с 2,7 млн тонн в 2019-м до 9,7 млн тонн к 2024 году – прирост порядка 10%. Цифра, в общем-то, значительная. Интересно, что основную роль в этом росте сыграли производители, которые делают ставку на функциональные и обогащённые продукты – те самые, с добавлением витаминов, пробиотиков и прочих полезных компонентов. Сыроделие показало ещё более впечатляющую динамику – производство сыров выросло с 503 тыс. тонн до 841 тыс. тонн за аналогичный период. Связь прослеживается с программами импортозамещения и модернизацией производственных мощностей [3].

Мясоперерабатывающая отрасль развивается менее динамично. Производство колбасных изделий сократилось с 2,3 млн тонн в 2019 году до 2,1 млн тонн в 2024 году. Снижение объёмов объясняется изменением потребительских предпочтений в пользу охлаждённого мяса и полуфабрикатов.

Одновременно выпуск мясных полуфабрикатов вырос на 18%, достигнув 1,9 млн тонн. Налицо структурный сдвиг в сегменте [8].

Кондитерская промышленность столкнулась с вызовами, связанными с ростом себестоимости сырья. Производство шоколада и кондитерских изделий из какао снизилось с 3,9 млн тонн в 2019 году до 3,5 млн тонн в 2024 году. При этом производство сахаристых кондитерских изделий сохранило относительную стабильность на уровне 1,8-1,9 млн тонн ежегодно. Примечателен рост сегмента функциональных кондитерских изделий – продукции с пониженным содержанием сахара, обогащённой витаминами и минералами, хотя точная статистика по такому узкому сегменту отсутствует [4].

Масложировая промышленность показала разнонаправленную динамику. Производство растительных масел выросло с 6,6 млн тонн в 2019 году до 10,3 млн тонн в 2024 году, что связано с увеличением посевных площадей масличных культур и ростом урожайности. А вот с маргариновой продукцией ситуация складывается иначе – за тот же период объёмы упали примерно на 7%. Причина, в общем-то, понятна: покупатели всё чаще выбирают либо натуральное сливочное масло, либо растительные масла в чистом виде. Маргарин, похоже, теряет свои позиции на фоне изменившихся предпочтений. Что касается майонеза, тут картина стабильная – производство держится в диапазоне 850-900 тыс. тонн каждый год. Спрос на этот продукт, судя по всему, остаётся устойчивым, без резких колебаний в ту или иную сторону [2].

Хлебопекарная отрасль, надо признать, находится в состоянии стагнации. Выпуск хлеба и хлебобулочной продукции вырос совсем незначительно – с 6,2 млн тонн в 2019-м до 6,3 млн тонн к 2024 году. Рост практически символический. Дело в том, что потребление хлебных изделий на душу населения сокращается уже давно – это устойчивая тенденция, которая связана с трансформацией рациона питания и, что важно, с повышением доходов [12].

Предприятия пищевой индустрии вкладывают серьёзные средства в модернизацию производственного оборудования. По информации отраслевых ассоциаций, средний возраст основных фондов в этой сфере достигает 14,7 лет – это, кстати, чуть лучше, чем средний показатель по промышленности в целом (там 15,9 лет). Но всё равно цифра говорит о том, что проблема износа оборудования остаётся актуальной и требует постоянного внимания со стороны руководства компаний. Крупные производители реализуют программы технического перевооружения, направленные на повышение производительности и снижение издержек.

Автоматизация производственных линий становится приоритетным направлением развития. Внедрение роботизированных систем позволяет сократить долю ручного труда на операциях упаковки, паллетирования, сортировки продукции. По оценкам экспертов, доля автоматизированных линий на крупных предприятиях выросла с 23% в 2019 году до 37% в 2024 году [6]. Наибольший прогресс достигнут в молочной и масложировой промышленности, где технологические процессы легче поддаются автоматизации. Мясопереработка и хлебопечение отстают по уровню

автоматизации из-за специфики производственных операций, требующих более гибких решений.

Энергоэффективность производства приобретает всё большее значение в контексте роста тарифов на энергоносители. Предприятия внедряют системы рекуперации тепла, модернизируют холодильное оборудование, переходят на светодиодное освещение. Средний показатель энергоёмкости производства пищевых продуктов снизился на 8-12% за последние пять лет. Точные цифры варьируются в зависимости от специфики производства. Молочные заводы и мясокомбинаты, где значительная часть энергии расходуется на холодильное оборудование, добились наибольших успехов в снижении энергопотребления.

Технологии глубокой переработки сырья получают распространение как способ повышения рентабельности. Переработка вторичных продуктов – молочной сыворотки, жмыхов, костного сырья – позволяет производителям создавать дополнительную ценность и снижать объём отходов. Рынок ингредиентов из вторичного сырья растёт опережающими темпами, хотя объём пока невелик в масштабах всей отрасли. Молочная сыворотка перерабатывается в сывороточные белковые концентраты, лактозу, сывороточные напитки. Костное сырье используется для производства желатина, коллагена, кормовых добавок.

Мембранные технологии находят применение в молочной и напитковой промышленности. Ультрафильтрация, нанофильтрация, обратный осмос позволяют концентрировать продукты, разделять компоненты, очищать жидкости без термической обработки. Преимущества мембранных технологий – сохранение пищевой ценности продуктов, снижение энергозатрат, возможность получения новых ингредиентов. Ограничением служит высокая стоимость мембранного оборудования и необходимость регулярной замены мембран.

Асептическая упаковка расширяет географию сбыта и увеличивает сроки годности продукции. Технология предусматривает стерилизацию продукта и упаковочного материала с последующим розливом в стерильных условиях. Асептическая упаковка применяется для молочных продуктов, соков, детского питания. Российский рынок асептической упаковки демонстрирует рост на уровне 5-7% в год – темпы, в общем-то, неплохие. Правда, в общей структуре упаковочных материалов доля асептики пока остаётся скромной. Причина понятна: стоимость такой упаковки заметно выше, чем у традиционных форматов, и это ограничивает её массовое распространение. Производители взвешивают, насколько оправданы дополнительные затраты.

Цифровизация пищевых производств идёт сразу в нескольких плоскостях. Для средних и крупных игроков рынка внедрение ERP-систем уже стало, можно сказать, нормой. Согласно отраслевым опросам, порядка 68% предприятий, где работает больше 250 человек, применяют интегрированные решения для управления ресурсами. Эти платформы позволяют контролировать производственные циклы, вести учёт закупок, планировать выпуск продукции и выстраивать логистические цепочки. Но вот малый бизнес к ERP-системам относится осторожнее – и понятно почему. Лицензии стоят дорого, плюс

требуется серьёзная доработка под конкретную специфику компании, что не всегда по карману небольшим производствам.

Внедрение MES-систем необходимо для оперативного управления производством. Данные решения позволяют отслеживать параметры технологических процессов в режиме реального времени, контролировать качество продукции на каждом этапе, оптимизировать загрузку оборудования. Доля предприятий, использующих MES, выросла с 12% в 2020 году до 28% в 2024 году среди крупных производителей. Внедрение MES требует значительных инвестиций не только в программное обеспечение, но и в датчики, контроллеры, системы сбора данных [7].

Системы прослеживаемости продукции получили мощный импульс развития в связи с введением обязательной маркировки отдельных категорий товаров. Молочная продукция, питьевая вода, мороженое подлежат обязательной маркировке средствами идентификации, что потребовало от производителей внедрения соответствующих информационных систем. Инвестиции в системы маркировки и прослеживаемости оцениваются в десятки миллиардов рублей по всей отрасли. Производители отмечают не только затратную, но и позитивную сторону маркировки – возможность отслеживать движение товара, выявлять нелегальную продукцию, получать обратную связь от потребителей через мобильные приложения. Впрочем, окупаемость инвестиций в маркировку остаётся предметом дискуссий.

Аналитика больших данных (Big Data) применяется преимущественно крупными производителями для прогнозирования спроса, оптимизации ассортимента, персонализации маркетинговых коммуникаций. Когда данные о продажах разбиваются по регионам, торговым форматам и сезонным колебаниям, появляется возможность гораздо точнее выстраивать производственные планы и сокращать убытки от списания товаров с подходящим к концу сроком годности. Средние по размеру компании обычно пользуются аналитическими инструментами, встроенными в их ERP-решения. А вот полноценные Big Data-платформы встречаются редко – меньше, чем у 15% производителей. Причина, в общем-то, очевидна: нужны квалифицированные специалисты по работе с массивами данных, да и требования к IT-инфраструктуре серьёзные. Не каждое предприятие готово к таким вложениям.

Технологии IoT (интернета вещей) активно используются для контроля за условиями, в которых хранится и перевозится пищевая продукция. Сенсоры, отслеживающие температуру и влажность в холодильных камерах или рефрижераторах, отправляют информацию в онлайн-режиме. Если температурный режим нарушается, система это фиксирует автоматически – без участия человека. Благодаря этому можно быстро среагировать и не допустить порчи товара. Логистические компании, работающие с пищевыми грузами, активно внедряют IoT-решения. Производители используют подобные технологии реже, концентрируясь на контроле собственных складских помещений.

Облачные технологии снижают барьер входа для малых и средних предприятий в цифровизацию. SaaS-решения (Software as a Service) предлагают функционал управления производством, складом, продажами без необходимости создания собственной IT-инфраструктуры. Ежемесячная абонентская плата делает такие решения доступнее по сравнению с покупкой лицензий на традиционное ПО. Опасения относительно безопасности данных в облаке постепенно снижаются, хотя некоторые производители предпочитают локальное размещение систем из соображений конфиденциальности.

Искусственный интеллект и машинное обучение начинают применяться в контроле качества продукции. Системы компьютерного зрения анализируют внешний вид продукции на конвейере, выявляя дефекты упаковки, отклонения в размере или цвете. Точность автоматизированного контроля превосходит визуальную инспекцию человеком, особенно при монотонной работе. Стоимость таких систем снижается, что делает их доступными для более широкого круга производителей. Пока применение ограничено относительно простыми задачами – контролем упаковки, сортировкой по размеру. Более сложные задачи, требующие оценки органолептических свойств, остаются прерогативой человека.

Запросы потребителей трансформируются под влиянием нескольких факторов: роста информированности о здоровом питании, увеличения доходов отдельных сегментов населения, изменения образа жизни. Производители реагируют расширением ассортимента и разработкой новых категорий продукции.

Функциональные продукты питания – одно из наиболее динамично развивающихся направлений. К функциональным относят продукты, обогащённые витаминами, минералами, пробиотиками, пищевыми волокнами, омега-3 жирными кислотами. Молочная промышленность лидирует в данном сегменте. Доля обогащённой молочной продукции выросла с 8% в 2019 году до 14% в 2023 году по оценкам участников рынка [3]. Производители добавляют в йогурты пробиотические культуры, в молоко – витамин D и кальций, в творожные продукты – пищевые волокна. Эффективность функциональных добавок не всегда подтверждена клиническими исследованиями, что вызывает критику со стороны части научного сообщества. Потребители между тем готовы платить премию за продукцию с заявленной пользой для здоровья.

Продукты с пониженным содержанием сахара, соли, жира занимают растущую долю рынка. Кондитерская промышленность разрабатывает изделия с сахарозаменителями – стевией, эритритом, сукралозой. Вкусовые характеристики таких продуктов уступают традиционным аналогам, что ограничивает спрос. Технологи работают над улучшением органолептических свойств, экспериментируя с комбинациями подсластителей и текстурообразующих компонентов. Мясопереработчики снижают содержание соли в колбасных изделиях, заменяя часть хлорида натрия хлоридом калия или используя усилители вкуса. Снижение содержания жира в молочных продуктах – давно устоявшийся тренд, хотя в последние годы наблюдается некоторый

возврат интереса к продукции с натуральной жирностью на фоне пересмотра представлений о роли жиров в питании.

Растительные альтернативы традиционным продуктам животного происхождения привлекают внимание производителей. Растительное «молоко» из овса, миндаля, сои, кокоса представлено на полках крупных розничных сетей. Объём рынка растительных напитков в России оценивается в 3-4 млрд рублей, что составляет менее 1% от рынка традиционного молока. Рост составляет 20-25% ежегодно, хотя с низкой базы [5]. Растительные альтернативы мясу развиваются медленнее из-за более высокой стоимости и специфических вкусовых характеристик. Крупные мясопереработчики экспериментируют с растительными котлетами, наггетсами, фаршем, но массового спроса пока не сформировалось. Главным препятствием остаётся ценовой фактор – растительные аналоги обходятся покупателю заметно дороже обычного мяса. Это идёт вразрез с потребительской логикой.

Органика по-прежнему занимает нишевую позицию, её объёмы весьма ограничены. Если верить оценкам игроков рынка, продажи органических продуктов питания достигают порядка 15-20 млрд рублей – это менее половины процента от всего продовольственного рынка страны. Производство с сертификатом «органик» подразумевает жёсткие стандарты, которые нужно соблюдать. А это, понятное дело, повышает себестоимость.

Интерес со стороны потребителей к органике есть, спору нет. Но вот готовность переплачивать в два или три раза показывает лишь узкая прослойка – покупатели с достатком выше среднего. Рост органического сегмента тормозится несколькими факторами. Во-первых, люди слабо понимают разницу между органической продукцией и обычной. Во-вторых, многие относятся скептически к заявлениям о реальной пользе таких товаров.

Крафтовая и локальная продукция всё активнее завоёвывает внимание потребителей – своего рода ответ на засилье массового производства. Небольшие производители, будь то сыроварни, пекарни или мясные лавки, делают ставку на традиционные рецепты и местное сырьё. Именно так они позиционируют свой товар. Потребители ценят аутентичность, возможность проследить происхождение продукта, поддержку местных производителей. Крафтовый сегмент фрагментирован, точная статистика отсутствует. Оценочно на долю малых локальных производителей приходится 5-7% рынка в денежном выражении. Крупные производители пытаются имитировать крафтовую эстетику, создавая суббренды с «домашним» позиционированием, но аутентичность таких продуктов вызывает сомнения у целевой аудитории.

Удобство потребления становится важным фактором выбора. Порционная упаковка, продукты для перекуса, готовые к употреблению блюда отвечают запросам потребителей с активным образом жизни. Производители молочной продукции выпускают йогурты и творожки в порционных стаканчиках с ложечкой в крышке. Мясопереработчики развивают сегмент снеков – сушёного мяса, мясных чипсов, колбасок в индивидуальной упаковке. Хлебопекарные предприятия предлагают сэндвичи, тосты, мини-багеты. Удобство часто

достигается за счёт увеличения количества упаковочного материала, что противоречит экологическим трендам и вызывает критику.

Обеспечение безопасности пищевой продукции – базовое требование, выполнение которого контролируется регуляторами. Система технических регламентов Таможенного союза устанавливает обязательные требования к пищевой продукции, процессам производства, хранения, перевозки. Производители внедряют системы менеджмента безопасности пищевой продукции на основе принципов ХАССП.

ХАССП предусматривает выявление критических контрольных точек в технологическом процессе, где возможно возникновение опасных факторов – биологических, химических, физических. Для каждой критической точки устанавливаются критические пределы, процедуры мониторинга, корректирующие действия. Внедрение ХАССП обязательно для предприятий пищевой промышленности с 2015 года. Реальная ситуация неоднородна – крупные производители внедрили полноценные системы ХАССП с документированными процедурами и обученным персоналом. Малые предприятия часто ограничиваются формальным соответствием требованиям без глубокого понимания принципов системы.

Сертификация по международным стандартам качества становится конкурентным преимуществом. Стандарты ISO 22000-2019 [1], FSSC 22000 [14], IFS Food [15], BRC Global Standard [13] признаются международным сообществом и требуются при экспорте продукции. Количество российских пищевых предприятий, сертифицированных по международным стандартам, выросло с примерно 450 в 2019 году до 720 в 2024 году по данным сертификационных органов. Сертификация требует значительных ресурсов – подготовки документации, обучения персонала, проведения внутренних аудитов, оплаты услуг сертификационного органа. Стоимость сертификации и поддержания сертификата составляет от нескольких сотен тысяч до нескольких миллионов рублей ежегодно в зависимости от размера предприятия.

Лабораторный контроль сырья и готовой продукции – неотъемлемая часть системы обеспечения качества. Крупные предприятия располагают собственными аккредитованными лабораториями, оснащёнными современным оборудованием – хроматографами, спектрофотометрами, микробиологическими анализаторами. Средние и малые производители пользуются услугами независимых лабораторий, что увеличивает время получения результатов анализов и затрудняет оперативное принятие решений. Стоимость лабораторных исследований составляет заметную статью расходов, особенно при необходимости проведения сложных анализов на содержание антибиотиков, пестицидов, тяжёлых металлов.

Отзывы продукции с рынка случаются нечасто, но каждый случай наносит репутационный ущерб производителю. Причины отзыва – выявление патогенных микроорганизмов, превышение допустимого содержания контаминантов, несоответствие маркировки фактическому составу. Система прослеживаемости позволяет оперативно локализовать проблемную партию и

изъять её из оборота. Производители несут финансовые потери от утилизации продукции, возврата средств покупателям, штрафных санкций. Превентивные меры – регулярный аудит поставщиков сырья, контроль технологических режимов, обучение персонала – требуют инвестиций, но обходятся дешевле последствий инцидентов с качеством.

Фальсификация пищевой продукции остаётся проблемой, несмотря на усилия регуляторов. Замена дорогостоящих ингредиентов более дешёвыми, использование немолочных жиров в молочной продукции, добавление воды в мясные изделия – распространённые виды фальсификации. Контрольно-надзорные органы проводят регулярные проверки, выявляя нарушения. По данным Россельхознадзора, доля фальсифицированной молочной продукции снизилась с 7-8% в 2018-2019 годах до 3-4% в 2023 году, и увеличилась до 18% в 2025 году [11]. Улучшение ситуации связано с ужесточением контроля, внедрением маркировки, повышением ответственности производителей. Полностью искоренить фальсификацию не удаётся – экономические стимулы для недобросовестных производителей сохраняются.

Эффективная логистика критична для пищевой промышленности из-из-за ограниченных сроков годности продукции. Холодовая цепь должна поддерживаться на всех этапах – от производства до конечного потребителя. Нарушение температурного режима приводит к порче продукции, росту микробиологических показателей, потере товарного вида.

Собственная логистическая инфраструктура крупных производителей включает распределительные центры, автопарк рефрижераторов, складские комплексы с холодильным оборудованием. Инвестиции в логистику окупаются при больших объёмах производства и широкой географии поставок. Средние предприятия чаще пользуются услугами логистических операторов, специализирующихся на перевозке пищевых грузов. Аутсорсинг логистики снижает капитальные затраты, но уменьшает контроль над процессом доставки. Качество услуг логистических операторов неоднородно – задержки, нарушения температурного режима, повреждения груза случаются регулярно.

Прямые поставки в розничные сети требуют выполнения жёстких условий. Ритейлеры устанавливают требования к срокам поставки, остаточному сроку годности продукции на момент приёмки, упаковке, маркировке. Штрафы за нарушение условий поставки – обычная практика. Производители вынуждены адаптировать логистические процессы под требования каждой сети, что усложняет планирование. Крупные сети требуют поставки в распределительные центры, откуда продукция развозится по магазинам. Региональные сети могут принимать товар напрямую в магазины, что увеличивает транспортные расходы производителя.

Развитие электронной коммерции создаёт новые логистические вызовы. Доставка продуктов питания конечному потребителю требует соблюдения температурного режима, быстроты исполнения заказа, гибкости в выборе времени доставки. Онлайн-ритейлеры инвестируют в собственные службы доставки или сотрудничают со специализированными курьерскими службами.

Производители пищевой продукции редко занимаются прямыми продажами конечным потребителям через интернет из-за сложности организации логистики последней мили. Исключение составляют производители премиальной продукции – фермерских сыров, крафтового мяса, кондитерских изделий ручной работы – для которых прямые продажи позволяют сохранить маржинальность.

Кросс-докинг применяется для ускорения товародвижения и снижения складских расходов. Продукция поступает в распределительный центр, где перегружается с транспорта поставщика на транспорт, развозящий товар по точкам продаж, без длительного хранения. Технология требует точной синхронизации поставок и отгрузок, что достижимо при использовании современных систем управления складом (WMS). Кросс-докинг эффективен для продукции с коротким сроком годности – хлебобулочных изделий, молочной продукции, охлаждённого мяса. Не все производители располагают ресурсами для внедрения таких схем.

Возвратная логистика – возврат нереализованной продукции от розничных точек производителю – создаёт дополнительные издержки. Продукция с истекающим сроком годности подлежит утилизации, расходы на которую несёт производитель. Минимизация возвратов достигается точным прогнозированием спроса, оперативной корректировкой объёмов поставок, стимулированием продаж через промоакции. Полностью избежать возвратов невозможно из-за колебаний спроса, сезонности, конкуренции за полочное пространство.

Воздействие пищевой промышленности на окружающую среду проявляется через потребление ресурсов, образование отходов, выбросы загрязняющих веществ. Регуляторные требования к экологической безопасности ужесточаются, общественное внимание к экологическим проблемам растёт. Производители вынуждены инвестировать в природоохранные мероприятия не только для соблюдения законодательства, но и для поддержания репутации.

Водопотребление в пищевой промышленности значительно. Вода используется для мойки сырья и оборудования, технологических процессов, охлаждения, санитарной обработки помещений. Молочные заводы, мясокомбинаты, пивоварни потребляют десятки тысяч кубометров воды ежегодно. Очистка сточных вод требует создания локальных очистных сооружений или подключения к централизованным системам водоотведения с предварительной очисткой до нормативных показателей. Стоимость водоотведения и очистки стоков составляет заметную статью операционных расходов.

Оборотное водоснабжение позволяет снизить потребление свежей воды и объём сточных вод. Технологии рециркуляции воды внедряются на крупных предприятиях, располагающих ресурсами для инвестиций в соответствующее оборудование. Экономический эффект от снижения платежей за водопользование окупает капитальные затраты за несколько лет. Малые

предприятия редко внедряют оборотное водоснабжение из-за высоких первоначальных инвестиций.

Энергопотребление – другой значимый экологический аспект. Тепловая энергия расходуется на пастеризацию, стерилизацию, варку, выпечку. Холодильное оборудование потребляет электроэнергию. Снижение энергопотребления достигается модернизацией оборудования, утеплением зданий, рекуперацией тепла. Установка частотно-регулируемых приводов на электродвигатели снижает потребление электроэнергии на 20-30%. Использование светодиодного освещения вместо ламп накаливания даёт дополнительную экономию. Возобновляемые источники энергии – солнечные панели, ветрогенераторы – пока не получили широкого распространения в пищевой промышленности из-за климатических условий и экономической нецелесообразности в большинстве регионов.

Отходы производства включают органические остатки, упаковочные материалы, бракованную продукцию. Органические отходы могут использоваться как сырьё для производства кормов, биогаза, компоста. Мясокомбинаты перерабатывают субпродукты, кости, жир в кормовую муку, технический жир. Молочные заводы направляют сыворотку на производство сывороточных концентратов или кормовых добавок. Полная утилизация органических отходов экономически выгодна и снижает экологическую нагрузку. Упаковочные отходы – картон, плёнка, пластик – подлежат раздельному сбору и передаче на переработку. Законодательство об утилизации упаковки возлагает на производителей обязанность по обеспечению переработки использованной тары, что требует заключения договоров с операторами по обращению с отходами и уплаты экологического сбора.

Выбросы в атмосферу от пищевых производств включают продукты сгорания топлива, пары, аэрозоли, запахи. Котельные, хлебопекарные печи, коптильные камеры оснащаются системами очистки выбросов – фильтрами, скрубберами, циклонами. Контроль выбросов осуществляется регулярными инструментальными замерами, результаты которых предоставляются в надзорные органы. Превышение нормативов влечёт штрафные санкции и требования по модернизации газоочистного оборудования.

Экологическая сертификация – добровольный инструмент демонстрации экологической ответственности. Стандарты ISO 14001 устанавливают требования к системе экологического менеджмента. Сертификация подтверждает, что предприятие систематически управляет экологическими аспектами деятельности, ставит цели по снижению воздействия на окружающую среду, регулярно проводит мониторинг. Количество сертифицированных предприятий пищевой промышленности невелико – экологическая сертификация не является обязательной и не даёт прямых конкурентных преимуществ на внутреннем рынке.

Устойчивое развитие становится не просто модным трендом, а требованием рынка. Сокращение углеродного следа, использование возобновляемых ресурсов, минимизация пищевых отходов – направления, по

которым производители будут вынуждены двигаться под давлением регуляторов и потребителей. Углеродная нейтральность требует пересмотра всей цепочки создания стоимости – от выбора поставщиков сырья до утилизации упаковки. Инвестиции в «зелёные» технологии окупаются медленно, что сдерживает их внедрение на предприятиях со слабой финансовой позицией.

Альтернативные источники белка – насекомые, водоросли, культивированное мясо – могут изменить структуру отрасли в долгосрочной перспективе. Регуляторные барьеры, потребительские предубеждения, технологические ограничения пока препятствуют коммерциализации таких продуктов. Тем не менее исследования продолжаются, стартапы привлекают инвестиции, крупные производители экспериментируют с новыми форматами. Переход может занять десятилетия, но направление движения определено.

Импортозамещение останется актуальной задачей, особенно в сегментах, где зависимость от зарубежных поставщиков сохраняется высокой. Производство ферментов, заквасок, витаминных премиксов, специализированных ингредиентов требует научно-исследовательской базы и длительного цикла разработки. Государственная поддержка таких проектов может ускорить процесс, но полная самодостаточность вряд ли достижима в обозримом будущем из-за глобального характера пищевой индустрии.

Заключение. Пищевая индустрия – это многоуровневая система, где работа зависит от целого ряда факторов: экономических, технологических, социальных, регуляторных. Отрасль, надо признать, показывает неплохую устойчивость к внешним потрясениям – во многом потому, что производит базовые товары. Однако вызовов хватает. Издержки растут, конкуренция обостряется, предпочтения покупателей меняются, технологии не стоят на месте. Всё это заставляет производителей постоянно подстраиваться под новые условия.

Будущее отрасли, по всей видимости, определят цифровизация, автоматизация производственных процессов, персонализация продуктов и принципы устойчивого развития. Скорость трансформации, впрочем, будет разной – зависит от сегмента и региона. Компании, которые умеют предвидеть сдвиги и быстро перестраиваться, удержат конкурентные позиции. А вот те, кто продолжает опираться на традиционные бизнес-модели, рискуют. Их могут вытеснить более гибкие игроки, готовые меняться вместе с рынком. Пищевая промышленность останется одной из базовых отраслей экономики, обеспечивающей продовольственную безопасность и занятость населения. Вклад отрасли в ВВП может снижаться по мере развития сектора услуг и высокотехнологичных производств, но абсолютные объёмы выпуска будут расти вместе с населением и доходами. Качественные изменения в структуре производства и потребления окажутся важнее количественных показателей роста.

Исследование пищевой промышленности требует междисциплинарного подхода, учитывающего экономические, технологические, социальные,

экологические аспекты. Упрощённые модели, игнорирующие сложность и многофакторность процессов, дают искажённую картину. Понимание отрасли формируется через анализ конкретных кейсов, изучение практик успешных и неуспешных компаний, отслеживание трендов и слабых сигналов изменений. Теоретические концепции полезны как рамка для интерпретации эмпирических данных, но не заменяют глубокого погружения в реальность отрасли.

Дальнейшие исследования могут сосредоточиться на оценке эффективности государственной поддержки отрасли, анализе факторов успеха компаний в различных сегментах, изучении влияния цифровизации на производительность и качество продукции, оценке потенциала экспорта готовой продукции. Сравнительный анализ с зарубежными рынками позволит выявить лучшие практики и адаптировать их к российским условиям. Лонгитюдные исследования отдельных предприятий дадут понимание траекторий развития и факторов устойчивости. Пищевая промышленность продолжит эволюционировать, отвечая на вызовы времени и запросы общества. Способность отрасли к трансформации определит её роль в экономике будущего.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 22000-2019 Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции // Официальное издание. М.: Стандартинформ, 2019 год.
2. Палицына Д.В. Современные тенденции развития масложировой отрасли в РФ // Флагман науки. – 2025. – № 11 (34).
3. Хайруллина О. И. Современное состояние и перспективы развития молочной отрасли // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – №. 3. – С. 1931-1946.
4. Юрк Н.А., Чаунин К.М. Современное состояние мучной кондитерской отрасли // Наука и Образование. – 2025. – Т. 8. – №. 3; Мельникова Е.П. и др. Анализ рынка кондитерской продукции Российской Федерации // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2025. – №. 2 (53). – С. 76-82.
5. Анализ рынка напитков на растительном сырье в России: текущая ситуация и прогнозы на 2026-2030 годы // Alto Consulting Group [Электронный ресурс]. – URL: Источник: https://alto-group.ru/otchot/rossija/3612-rynok-napitkov-na-rastitelnom-syre-v-rossii-tekuschaja-situacija-i-prognoz-2020-2024-gg.html (дата обращения: 13.03.2026).
6. В ожидании десятикратного роста автоматизации // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/7639655 (дата обращения: 13.03.2026).
7. Исследование российского рынка систем MES и APS // itWeek [Электронный ресурс]. – URL: https://www.itweek.ru/industrial/article/detail.php?ID=234023 (дата обращения: 13.03.2026).
8. Мясоперерабатывающая отрасль – взгляд с разных сторон, 2025 // ФНЦ пищевых систем им. В.М. Горбатого, РАН [Электронный ресурс]. – URL: https://www.vniimp.ru/netcat_files/userfiles/vniimp/news/2025/FNC_expert_panel_2025_%D0%904_2025.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
9. О динамике промышленного производства Итоги 2024 года // Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/8aa341310b8d9fb9d1c97ae486d87979/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itogi_2024_goda.pdf (дата обращения: 13.03.2026).

10. Пищевая промышленность России // Экспертный ресурс о стратегических сессиях для бизнеса [Электронный ресурс]. – URL: https://stratsessions.ru/industry-strategy/pishchevaya-promyshlennost-rossii (дата обращения: 13.03.2026).
11. Почти 18% молочной продукции в России в 2025 году оказались поддельными // РИА новости [Электронный ресурс]. – URL: https://ria.ru/20260129/produktsiya-2070891632.html (дата обращения: 13.03.2026).
12. Продажи хлеба и хлебобулочных изделий в России в 2025 г выросли на 1,5%: с 7,3 до 7,5 млн т. // РБК [Электронный ресурс]. – URL: https://marketing.rbc.ru/articles/16385/ (дата обращения: 13.03.2026).
13. BRC Global Standard for Food Safety [Электронный ресурс]. – URL: https://www.brcgs.com/our-standards/food-safety/ (дата обращения: 13.03.2026).
14. FSSC 22000 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.fssc.com/fssc-22000/ (дата обращения: 13.03.2026).
15. IFS Food [Электронный ресурс]. – URL: https://www.ifs-certification.com/en/ifs-portfolio/standards/food-standard (дата обращения: 13.03.2026).

Current Trends in Management System Development in Food Industry Enterprises

M.R. Schneider, N.N. Bedenko, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of this article is to identify current trends in the development of food industry enterprises. It analyzes the current state of the food industry in the Russian Federation and identifies promising areas for its development. Furthermore, the article discusses modern productivity-enhancing tools and describes the potential for implementing new technologies in food industry enterprises.

Keywords: *food industry, industry development, enterprises, digital technologies, enterprise management.*

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 316.7

Бухгалтерский учет как информационная база для оценки уровня экономической безопасности организации

А.В. Щербаков, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматривается проблема оценки уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта посредством использования данных бухгалтерского учета и отчетности. Обращено особое внимание на проблему формирования поддерживающей инфраструктуры обеспечения экономической безопасности, основой которой выступают информационные системы организаций. Важнейшим элементом этих систем является бухгалтерский учет.

Ключевые слова: *экономическая безопасность организации, бухгалтерский учет, бухгалтерский риск, бухгалтерская (финансовая) отчетность, экономическая диагностика, учетная политика организации.*

Проблема обеспечения безопасности российских предприятий и организаций получила в настоящее время особое значение. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта – это состояние всех видов ресурсов, обеспечивающее эффективное их использование и стабильное функционирование в целях динамичного поступательного экономического, научно-технического и социального развития организации и достижения стратегических целей [5, с 11-12]. Ключевые составляющие поддерживающей инфраструктуры обеспечения экономической безопасности являются информационные системы организаций, а также система экономической диагностики.

Экономическая диагностика – это вид анализа, который представляет собой процесс, определяющий характер и сущность явлений, протекающих в организации. Она основывается на оценке состояния и выявлении характера нарушений нормального хода экономических процессов в сфере экономической безопасности.

Экономическая информационная система обеспечения экономической безопасности организации – информация, формируемая в процессе работы организации и предназначенная для эффективного управления ею, достижения стратегических ориентиров и успешной реализации тактических мероприятий, отвечающая стандартам экономической безопасности [5, с. 12]. Важнейшим элементом этой системы является бухгалтерский учет.

При диагностике экономической безопасности дается оценка угроз, степени их остроты, что, в конечном счете, позволяет сформировать перечень основных программно-целевых мероприятий по нейтрализации выявленных угроз и определить направления стратегического развития хозяйствующего субъекта [1, с. 43].

В процессе формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности задача *обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта* может

© Щербаков А.В., 2026

быть обеспечена только при соблюдении ряда принципов бухгалтерского учета:

1. *Принцип полноты представления информации*. Его выполнение достигается при условии отражения на счетах бухгалтерского учета всех хозяйственно-финансовых операций, осуществленных предприятием за отчетный период.

2. *Принцип достоверности.* Достоверной бухгалтерская отчетность является в том случае, если она составлена в соответствии с требованиями законодательных и нормативных актов, регламентирующих бухгалтерский учет в Российской Федерации.

3. *Принцип нейтральности.* Показатели бухгалтерской отчетности могут быть признаны нейтральными, если при ее формировании было исключено одностороннее удовлетворение интересов одних групп пользователей информации за счет интересов других.

4. *Принцип осмотрительности*. Это означает, что доходы и активы не должны быть завышены, а расходы и обязательства – занижены.

5. *Принцип временной определенности фактов хозяйственной деятельности* в его современной интерпретации предполагает регистрацию хозяйственных операций по мере их возникновения.

6. Допущение о *непрерывности деятельности организации.*

7. *Принцип существенности и объединения показателей*. В Российской Федерации уровень существенности установлен в размере 5% от соответствующего обобщающего показателя. Если показатель несущественен в обособленном виде, он объединяется с другими показателями.

8. *Принцип последовательность представления*. В соответствии с данным принципом принятая организацией учетная политика применяется последовательно от одного года к другому.

9. *Принцип приоритета содержания перед формой* предполагает отражение в бухгалтерском учете фактов хозяйственной деятельности исходя не столько из их правовой формы, сколько из экономического содержания фактов и условий хозяйствования.

10. *Принцип непротиворечивости* означает тождество данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета на последний календарный день каждого месяца.

11. *Принцип рациональности* предполагает, что затраты на ведение бухгалтерского учета определяются исходя из условий хозяйственной деятельности и величины организации и не вступают в противоречие с конечным финансовым результатом финансово-хозяйственной деятельности.

Информация, формируемая в рамках системы бухгалтерского учета, позволяет провести *диагностику финансовой безопасности предприятия*. На ее основе могут быть рассчитаны отдельные показатели, характеризующие технико-технологическую, интеллектуальную, кадровую безопасность, т.е. важные функциональные составляющие экономической безопасности хозяйствующего субъекта. Кроме того, обозначенные сведения *определяют информационную безопасность* хозяйствующего субъекта, так же являющуюся функциональной составляющей экономической безопасности.

В числе *рискообразующих факторов*, возникновение которых связано с формированием финансовой отчетности, – ее искажение. Его цель – введение в заблуждение пользователей, которые на базе недостоверной информации примут неправильное решение. Соответственно способы искажения финансовой отчетности во многом зависят от круга пользователей и характера принимаемых ими решений.

Необходимо отметить, что довольно часто отличить умышленное искажение отчетности от бухгалтерской ошибки совсем непросто. Важным признаком мошенничества является умышленность действий. Среди искажений, встречающихся в практике российских компаний, можно отметить:

- отражение в отчетности фиктивной дебиторской задолженности и ее подтверждение фальсифицированными актами сверки или фиктивными покупателями;
- субъективное определение уровня резерва по сомнительной дебиторской задолженности, направленное прежде всего на получение «требуемого» уровня дебиторской задолженности;
- отражение в отчетности активов, на которые компания не имеет прав (например, арендованных основных средств или товарно-материальных запасов, принятых на ответственное хранение);
- отсутствие в примечаниях к отчетности информации о существенных фактах хозяйственной деятельности, которые должны быть раскрыты согласно МСФО. Это могут быть, например, условные обязательства или сделки с представителями руководства компаний.

Данный список, безусловно, неполон. Но в любом случае необходимо обращать особое внимание на бухгалтерские проводки, которые необходимо сделать при трансформации отчетности, на объективность и разумность создаваемых резервов и начисляемых дополнительных расходов.

Существенное влияние на формирование информации в комплексной учетной информационной системе оказывает бухгалтерский риск. В экономической литературе он характеризуется как категория, удовлетворяющая следующим условиям:

- в значительной степени связан с «человеческим фактором» (источник риска – персонал организации);
- возникает из-за неточности, свойственной учетному процессу;
- состоит в наличии альтернативных принципов бухгалтерского учета, нечеткого критерия, который определяет их, и, следовательно, нечеткости самих стандартов бухгалтерского учета [2, с. 85].

Бухгалтерские риски имеют систематическую и несистематическую природу. Систематический риск представляет собой общий компонент, который присущ отчетности всех компаний. Несистематический риск – это риск присущий отчетности отдельно взятой компании.

В контексте настоящего исследования важно определить составляющие систематического риска, присущие отчетности российских компаний (рисунок 1).

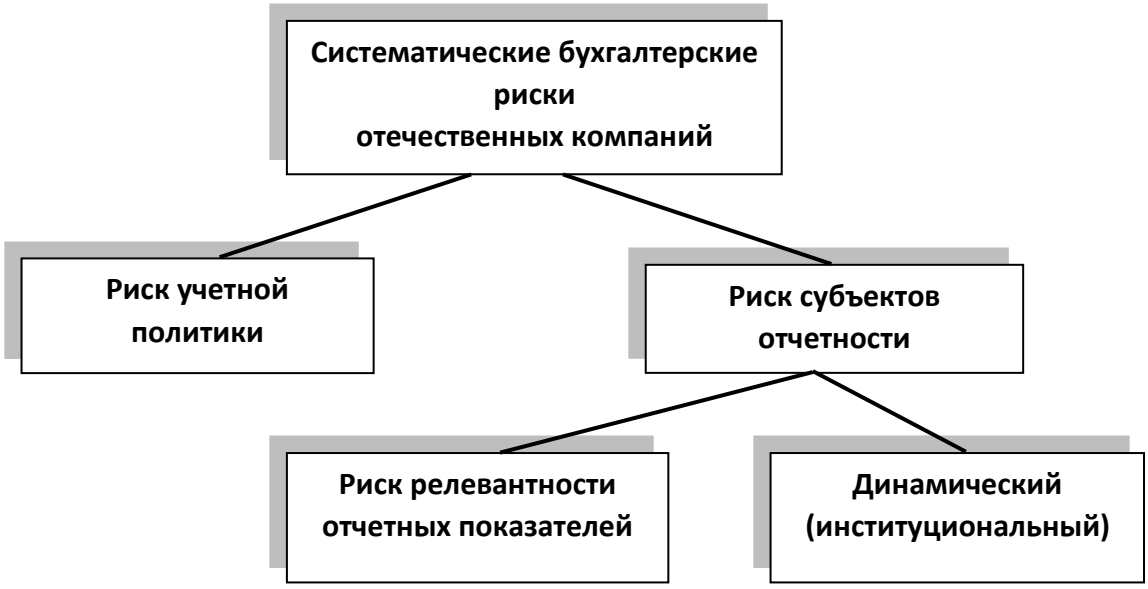


Рис. 1. Структура бухгалтерских рисков, присущих российским организациям

В первую группу бухгалтерских рисков – риск учетной политики включаются риски, источниками которых являются:

- выбор организацией политики по отгрузке/оплате;
- выбор метода оценки материальных запасов;
- выбор критерия отнесения активов в состав основных средств: по сроку службы или по стоимости;
- особенности распределения косвенных расходов, определения выручки и чистой прибыли [2, с. 76].

Данная группа рисков подлежит выделению в связи с тем, что учетная политика компании является определяющей при вариационном подходе в бухгалтерском учете.

Вторая группа бухгалтерских рисков, присущих российским предприятиям, представляет собой сложный, динамический компонент и состоит из следующих компонентов:

- риск релевантности отчетных показателей является индикатором сложности и фискального характера российской налоговой системы; отчетность не всегда отражает те реальные возможности, которые есть у организации;
- динамический или институциональный риск. Данный риск обусловлен сложившейся в РФ неустойчивостью структур (как объекта регулирования, так и субъекта). Методика подготовки информации в рамках комплексной учетно-информационной системы позволяет создать в организации эффективную систему обнаружения и борьбы с различными видами рисков хозяйственной деятельности.

Особое значение для обеспечения экономической безопасности через

снижение бухгалтерских рисков имеет учетная политика организации. Учетная политика представляет собой совокупность способов ведения бухгалтерского учета, а именно: первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки, итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности. Сущность учетной политики состоит в фиксации состояния и параметров экономических явлений и процессов, сборе и накоплении сведений о них, отражении этих сведений в учетных ведомостях.

В организациях могут быть разработаны следующие виды учетных политик:

- учетная политика для целей бухгалтерского учета;
- учетная политика для целей налогового учета;
- учетная политика для отчетности по международным стандартам.

В учетной политике для целей бухгалтерского учета рассматривается широкий спектр вопросов, среди основных можно отметить:

- рабочий план счетов бухгалтерского учета;
- формы первичных учетных документов;
- способ учета и заготовления материалов;
- способ начисления амортизации;
- создание резервов;
- методы учета поступления и выбытия материально-производственных запасов;
- способ учета товарно-заготовительных расходов в отношении товаров для торговых организаций;
- способ учета товаров предприятиями розничной торговли;
- способ определения выручки от выполнения работ, оказания услуг;
- способ оценки незавершенного производства и др.

Одним из показательных примеров влияния учетной политики на бухгалтерские риски и, соответственно, на уровень экономической безопасности компании, могут служить последствия выбора в учетной политике одного из способов начисления амортизации. Заниженные нормы приостанавливают технический прогресс и замедляют процесс замены средств производства. Устаревшее оборудование не позволяет минимизировать издержки и снижает конкурентоспособность компании на рынке. Завышенные нормы, наоборот, характеризуются интенсивным обновлением оборудования, что повышает производительность. Однако это вызывает естественный процесс роста издержек, что в целом снижает прибыльность предприятия в краткосрочном периоде.

Учетная политика оказывает влияние на все компоненты бухгалтерского риска:

- на внутрихозяйственный риск (свойственный системе бухгалтерского учета организации);
- на риск средств контроля (связанный с функцией внутреннего контроля организации).

Таким образом, создание достоверной финансовой информации определяет результативность функционирования организации и дает возможность оценить и реализовать принимаемые экономические решения с минимальным риском.

Список использованных источников

1 Авдийский, В.И. Анализ и прогнозирование рисков в системе экономической безопасности хозяйствующих субъектов : учеб. пособие : в 2 ч./ В.И. Авдийский, П.А. Герасимов, И.А. Лебедев. – М.: Финакадемия, 2007. – 320 с.

2 Кормишкина, Л.А. Экономическая безопасность организации (предприятия) : учебное пособие / Л.А. Кормишкина. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 293 с.

3 Лебедев, И.А. Методология совершенствования системы экономической безопасности организации на основе риск-ориентированного подхода. Монография / И.А. Лебедев; отв. Ред. В.М. Безденежных. – М.: Прометей, 2021. – 240 с.

4 Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт ; пер. с англ. – М.: Дело, 2003 – 360 с.

5 Сергеев, А.А. Экономическая безопасность предприятия : учебник и практикум для вузов / А.А. Сергеев . – М.: Юрайт, 2024. – 275 с.

Accounting as an information base for assessing the level of an organization's economic security

A.V. Scherbakov, Tver State University, Tver, Russia

This article examines the problem of assessing the level of economic security of a business entity using accounting and reporting data. Particular attention is paid to the development of a supporting infrastructure for economic security, the foundation of which is the organization's information systems. Accounting is a crucial element of these systems.

Keywords: *economic security of the organization, accounting, accounting risk, accounting (financial) reporting, economic diagnostics, accounting policy of the organization.*

Об авторе:

ЩЕРБАКОВ Алексей Владимирович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета Тверского государственного университет, г. Тверь, Россия, e-mail: alsherb72@mail.ru

About the author:

SHCHERBAKOV Alexey Vladimirovich– PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Accounting Department at Tver State University, Tver, Russia, e-mail: alsherb72@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 004.89

Интеграция нейросетевых систем в рабочую среду как фактор повышения управленческой эффективности

С.В. Янин, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: И.В. Цветков, д-р техн. наук, доцент, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Цель статьи – систематизация научных подходов к интеграции генеративных компьютерных нейронных сетей в различные управленческие и трудовые процессы с учётом факторов организационных изменений и реакции персонала в целях оценки влияния на управленческую эффективность организаций.
Научная новизна заключается в разработке классификации типов интеграции нейронных сетевых систем в рабочую среду сотрудников и обосновании управленческих подходов к их безопасному внедрению.
Ключевые слова: *генеративный искусственный интеллект, нейронные сети, рабочая среда сотрудников, цифровая трансформация, автоматизация, организационные изменения.*

Введение. В условиях ускоренного развития цифровых технологий организации активно внедряют интеллектуальные решения в управленческие и производственные процессы. Особое место среди них занимают технологии генеративного искусственного интеллекта, получившие широкое распространение благодаря росту доступности и функциональных возможностей [10]. Это формирует потребность в их интеграции с целью повышения операционной эффективности, формирования конкурентных преимуществ и обеспечения устойчивости организаций в условиях высокой рыночной динамики.

В сфере управления персоналом нейросетевые системы рассматриваются как инструмент оптимизации рабочих процессов и снижения рутинной нагрузки сотрудников [1]. Вместе с тем практика внедрения показывает, что их потенциал реализуется не полностью вследствие сопротивления персонала, связанного с опасениями усиления контроля, снижения автономии и недоверием к результатам интеллектуальных систем [2, 3].

Анализ научных публикаций свидетельствует о том, что большинство исследований в данной области сосредоточено на технических и функциональных аспектах применения нейронных сетей, а также на количественной оценке их влияния на показатели эффективности труда [10]. Управленческие аспекты интеграции нейросетевых систем в рабочую среду сотрудников, включая вопросы их восприятия, принятия и влияния на мотивацию и вовлечённость, остаются недостаточно разработанными. Отсутствие систематизированных подходов к выбору форм внедрения повышает риски неэффективного использования нейросетевых решений и снижает управленческую ценность получаемых данных [7, с. 249–253], что обуславливает необходимость разработки управленчески ориентированных

© Янин С.В., 2026

моделей их применения. Цель – это формирование и обоснование классификации видов интеграции технологии генеративного искусственного интеллекта в рабочую среду сотрудников. В рамках исследования также предлагается модель использования данных, формируемых нейросетевыми системами, направленная на сохранение баланса между повышением качества управленческих решений и доверия сотрудников к технологии.

Методология исследования. Методологическую базу исследования составляют труды как отечественных, так и зарубежных авторов, посвящённые применению нейросетевых технологий в экономике и бизнесе. В частности, в работе В.С. Просаловой [13, с. 325-331] рассматриваются возможности использования нейронных сетей для решения экономических задач, включая прогнозирование, оценку рисков и анализ данных; при этом исследование носит обзорный характер и не затрагивает вопросы управленческой интеграции нейросетевых систем в деятельность организаций.

В прикладных исследованиях Сбера за авторством Д. Храмовой [15], анализируются практические примеры использования нейронных сетей в бизнесе, например, автоматизацию отчётности, управление запасами и прогнозное обслуживание. Данные исследования ориентированы на отрасли и повышение операционной эффективности, но вопросы влияния технологии на рабочую среду сотрудников и управленческие процессы рассматриваются частично.

Технические аспекты построения и применения генеративного искусственного интеллекта подробно представлены в работах А. Такьяра [14], в которых описываются архитектуры нейронных сетей и их применимость для различных классов задач, таких как анализ изображений и временных рядов. При этом, последствия внедрения данных технологий остаются за рамками таких исследований.

В этой работе, указанные подходы используются в качестве методологической базы для разработки управленческой классификации видов интеграции нейросетевых систем в рабочую среду сотрудников, с акцентом на степень их воздействия на трудовую деятельность персонала и условия безопасного внедрения в организационную среду.

Настоящее исследование носит концептуально-аналитический характер и не включает эмпирическую проверку предложенных подходов на данных конкретной организации. Полученные выводы и рекомендации ориентированы на обобщённые управленческие практики и могут требовать адаптации с учётом отраслевой специфики, масштаба компании и уровня цифровой зрелости предприятия, формируя базу для последующего более подробного исследования.

Результаты исследования. Интеграция инструментов, на основе технологий генеративного искусственного интеллекта, в рабочую среду сотрудников сопровождается рядом трудностей, характер которых во многом определяется спецификой деятельности организации, уровнем её цифровой зрелости, а также наличием ресурсов. На практике, наиболее часто

встречающимися проблемами являются недостаточность собственной базы данных для обучения и адаптации нейросетевых моделей, сопротивление сотрудников внедрению новых технологий, а также ограниченное понимание руководством организаций возможностей и ограничений применения генеративного искусственного интеллекта [10]. Подобная реакция обусловлена трансформацией социальной среды организации под влиянием цифровых технологий, которые изменяют характер взаимодействия сотрудников и их отношение к новым инструментам труда [5, с. 48-55].

Дополнительным фактором, осложняющим процесс интеграции, выступает необходимость переобучения или дообучения сотрудников для эффективного использования новых инструментов. Поэтому, внедрение нейросетевых решений требует вложений не только со стороны организации, но и со стороны персонала, что усиливает воспринимаемые риски.

С точки зрения управления, главными проблемами внедрения являются, во-первых, недостаточность данных для создания и адаптации собственных интеллектуальных инструментов, и, во-вторых, низкая эффективность включения таких решений в реальные рабочие процессы.

Виды интеграции в рабочую среду сотрудников могут быть классифицированы по нескольким основаниям, включая практические методы внедрения, функциональное назначение. Каждое из указанных оснований формирует самостоятельное направление классификации, внутри которого выделяются соответствующие подклассы (рис 1.).

Классификация по методам внедрения отражает характер включения нейросетевых систем в существующую инфраструктуру организации, тогда как функциональная классификация определяется задачами, которые решаются с использованием нейросетей. В совокупности, указанные классификации образуют многоуровневую структуру.

Блок 1 Класс I Интеграция, ориентированная на автоматизацию выполнения функций. Нейросетевые модели этого класса предполагают автоматизацию выполнения отдельных функций и операций, ранее выполнявшихся сотрудниками. Для успешной реализации таких решений требуется предварительное проведение анализа и формализации бизнес-процессов организации с последующим формированием базы данных, которая отражает логику выполнения автоматизируемых операций. Процесс формирования и подготовки данных для обучения нейросетевых моделей, как правило, является длительным и может занимать от нескольких месяцев в зависимости от масштаба организации и области внедрения. В связи с этим целесообразно осуществлять формирование базы данных параллельно в случае собственной программной разработки и настройке нейросетевой модели.

Внедрение систем данного класса направлено на высвобождение рабочего времени сотрудников за счёт автоматизации рутинных операций, что позволяет перераспределить усилия персонала на выполнение ключевых задач, либо сократить сроки выполнения работ без снижения уровня производительности. Подкрепляя, добавлю, что развитие технологий

Индустрии 4.0 сопровождается изменением содержания трудовых функций, при котором автоматизация рутинных операций приводит к смещению акцента на аналитические и управленческие задачи сотрудников, говорится в статье Ширинкиной Е.В. [4, с. 125-129].



Рис. 1. Блоки классификации видов интеграции

Блок 2 Класс II Анализ и принятие решений. Этот класс характеризуются более высокой сложностью и стоимостью разработки, однако их внедрение открывает широкие возможности для повышения качества управленческих решений. Основной особенностью таких систем является ориентация на анализ больших массивов данных, связанных с деятельностью организации, бизнес-процессами и результатами работы персонала [10]. Значение приобретает и формирование прозрачной архитектуры обработки данных, выделяемой в отдельный управленческий блок, что позволяет пользователям самостоятельно интерпретировать результаты анализа, осуществлять корректировку входных данных и проводить повторный анализ при необходимости.

Нейросетевая модель формирует аналитические выводы, комментарии и вероятностные оценки возможных сценариев развития событий, в зависимости от целей внедрения, при этом окончательное управленческое решение сохраняется за сотрудником или руководителем, что снижает риски избыточной автоматизации принятия решений и повышает уровень доверия к системе.

Блок 3 Класс III Повышение эффективности. Нейросетевые системы класса III выступают в роли цифровых ассистентов, ориентированных на поддержку повседневной деятельности сотрудников. По сути, модели в этой области представляют собой гибрид решений, характерных для классов автоматизации (I) и аналитической поддержки (II), однако отличаются более гибкими настройками взаимодействия и высокой степенью персонализации.

Ключевыми принципами внедрения систем данного класса – это добровольность использования, анонимность обрабатываемых данных на изолированных серверах и сохранение автономии сотрудника. Пользователь самостоятельно определяет формат и активность взаимодействия с цифровым ассистентом: от полного отказа от использования до делегирования отдельных вспомогательных задач. Исследования показывают, что стиль управления и характер взаимодействия между руководством и сотрудниками оказывают значимое влияние на субъективное благополучие персонала, уровень доверия и принятие организационных изменений [7, с. 250-253], что говорит о важности делать акцент на безопасности личного пространства сотрудника и отсутствие иных факторов давления со стороны при внедрении или использовании гИИ в качестве ассистента.

Дополнительно, такие системы могут осуществлять формирование запросов к внешним информационным ресурсам в режиме реального времени в рамках заранее или в процессе определённого белого списка источников, что повышает оперативность получения информации и снижает когнитивную нагрузку на сотрудников.

В рамках исследования, предлагается проведено сопоставление выделенных классов интеграции нейросетевых моделей с целями управленческого воздействия, механизмами внедрения и ожидаемыми эффектами (Таблица 1).

Таблица 1

Классовые соотношения

Характеристика	Класс интеграции		
	I	II	III
Цель	Снижение трудоёмкости	Повышение качества решений	Рост индивидуальной эффективности
Объект	Функции и операции	Процессы и данные	Сотрудник
Механизм внедрения	Автоматизация на основе анализа бизнес-процессов	Анализ агрегированных данных с предоставлением результатов	Добровольное использование ассистивных функций
Взаимодействие	Человек контролирует результат автоматизированных процессов	Формирование справки анализа данных с комментариями	Подсказки гИИ на основе деятельности

Автономность гИИ	Высокий	Средний	Низкий
Ожидаемый эффект	Стандартизация процессов, рост производительности	Снижение управленческих ошибок, повышение скорости реагирования	Рост вовлеченности, ускорение обучения
Условия	Подготовка и перераспределение функций персонала	Прозрачность алгоритмов, доверие к системе	Сохранение автономии

Источник: разработано по данным [1, 4, 7].

Предложенная классификация видов (рис.1) и классовых соотношений (табл.1) интеграции генеративного искусственного интеллекта подразумевает, что различные классы таких систем воздействуют на разные элементы структуры организации и деятельности работников. В связи с этим, применение универсального подхода к их внедрению будет неэффективным и рискованным. Дополняя, из работы Ю.Б. Костровой, О.Ю. Шибаршиной, целесообразно использовать дифференцированные стратегии внедрения, учитывающие специфику каждого класса интеграции. Внедрение инновационных и интеллектуальных технологий, помимо роста эффективности, формирует новые управленческие риски, что и требует взвешенного и поэтапного подхода к трансформации организационных процессов [6, с. 71-75], что также подтверждает необходимость разделения.

Особенности интеграции предложенных классов заключаются в следующем:

1) Для класса I, ключевым фактором безопасного внедрения является корректная управленческая коммуникация с сотрудниками, чья деятельность затрагивается автоматизацией. Данный класс интеграции потенциально воспринимается персоналом наиболее чувствительно, поскольку может ассоциироваться с угрозой сокращения рабочих мест или обесцениванием профессиональных навыков [2]. В связи с этим, целесообразно позиционировать технологию не как инструмент замещения сотрудников, а как средство высвобождения их рабочего времени за счёт автоматизации рутинных и повторяющихся операций. Управленческий акцент должен быть смещён в сторону расширения возможностей сотрудников по выполнению ключевых, более сложных и значимых задач, а также повышения гибкости в управлении рабочим временем и сроками выполнения работ. Практика внедрения таких систем должна сопровождаться демонстрацией конкретных выгод для персонала, включая снижение нагрузки, уменьшение количества однотипных действий и повышение качества результатов труда. Дополнительно рекомендуется увязывать автоматизацию с программами профессионального развития и перераспределения функций, что позволяет снизить уровень тревожности и повысить принятие изменений.

2) Для класса II – это ориентация на анализ данных и поддержку управленческих решений, в меньшей степени затрагивают повседневную

деятельность рядовых сотрудников и преимущественно используются руководящим составом и менеджерами. В связи с этим их внедрение сопровождается сравнительно более низким уровнем социального сопротивления. Безопасность интеграции класса II происходит за счёт позиционирования генеративного искусственного интеллекта как дополнительного аналитического инструмента, расширяющего возможности управленческого анализа, но не изменяющего существующую структуру принятия решений. Принципиально важным является сохранение ответственности за окончательные управленческие решения за человеком. Внедрение таких решений стоит осуществлять, как упомянуто выше, без радикального пересмотра устоявшихся управленческих процедур, внося нейросетевые модели в уже существующие процессы анализа и планирования. Это позволяет минимизировать изменения в рабочем процессе менеджеров и воспринимать технологию как дополнительный инструмент.

3) Для класса III, в направлении на повышение эффективности деятельности сотрудников, технология охватывает наиболее широкую аудиторию внутри организации, что требует внимания к вопросам принятия и доверия со стороны персонала. Тут генеративная нейронная сеть выступает в роли цифровых ассистентов и вспомогательных инструментов, взаимодействие с которыми дополнительно происходит непосредственно в рабочем процессе. Критичным принципом безопасного внедрения этих систем является добровольность использования, позволяя естественным образом влиться с среду. Такие решения можно также позиционировать как дополнительный инструмент, аналогичный поисковым системам или справочным ресурсам, который доступен сотруднику, но не навязывается ему в обязательном порядке. Важным условием является демонстрация практической пользы системы через реальные сценарии применения, позволяющие снизить временные затраты, упростить выполнение задач или повысить качество работы.

Со слов Л. М. Божко, организационные изменения, связанные с внедрением новых инструментов и технологий, требуют поэтапной адаптации персонала и учёта специфики внутренней среды организации, поскольку резкие трансформации повышают сопротивление сотрудников и снижают эффективность изменений [9, с. 32-35].

Плавный переход сотрудников к использованию цифровых ассистентов должен достигаться также за счёт сохранения автономии в выборе форм взаимодействия с системой и обеспечения прозрачности принципов её работы. Такой подход будет способствовать формированию естественного интереса к инструменту и постепенному росту его использования без эффекта давления.

Обобщая вышесказанное, стоит утверждать, что безопасное внедрение нейросетевых систем в рабочую среду сотрудников требует дифференцированного подхода, учитывающего цели интеграции, круг пользователей и степень воздействия на трудовую деятельность. Смещение акцента с контроля и замещения на поддержку, расширение возможностей и повышение эффективности позволяет снизить сопротивление персонала и

обеспечить успешную интеграцию генеративного искусственного интеллекта в систему управления организацией.

Заключение. Таким образом, рассмотрены особенности интеграции генеративного искусственного интеллекта в рабочую среду сотрудников с позиции управленческой эффективности и организационных изменений. Внедрение генеративных и аналитических нейросетевых решений представляет собой технологическую и управленческую задачу, требующую учёта социальных, поведенческих и организационных факторов.

В работе была предложена классификация видов интеграции нейросетевых систем в рабочую среду сотрудников, включающая три основных класса: интеграцию, ориентированную на автоматизацию выполнения функций; интеграцию, направленную на анализ и поддержку принятия решений; а также интеграцию, ориентированную на повышение индивидуальной эффективности сотрудников. Такая классификация позволяет систематизировать подходы к внедрению решений на основе нейронных сетей в зависимости от их функционального назначения и степени воздействия на трудовую деятельность.

Эффективность внедрения генеративного ИИ систем является зависимой от соответствия выбранного класса интеграции управленческой стратегии организации и особенностей её внутренней среды. Наибольшие риски могут возникнуть, когда внедрение технологий сопровождается недостаточной прозрачностью, отсутствием коммуникации с сотрудниками и игнорированием факторов доверия и автономности. Одновременно, поэтапное внедрение, добровольность использования и сохранение ключевой роли человека в принятии решений способствуют снижению сопротивления персонала и формированию принятия новых инструментов. Отдельное внимание было уделено моделям использования данных нейросетевых систем, обеспечивающим баланс между интересами организации и сотрудников. Выделена значимость прозрачности обработки данных и ограничений на использование информации о деятельности работников.

Полученные результаты подтверждают, что технология при корректной управленческой интеграции может выступать одним из факторов повышения эффективности деятельности организации без изменения вовлечённости и субъективного благополучия сотрудников. Практическая значимость заключается в возможности применения предложенной классификации и решений при разработке и внедрении нейросетевых решений в организациях различных отраслей, а также в использовании результатов работы в управленческой практике и дальнейших научных исследованиях в области цифровой трансформации и менеджмента.

Список использованных источников

1. Бодрунова, С. С. Искусственный интеллект в журналистике и медиаисследованиях / С. С. Бодрунова, К. Р. Нигматуллина // Вестник Московского университета. – 2025. – № 5. – С. 20.

2. 80% сотрудников не доверяют ИИ [Электронный ресурс] // Reminder. – Режим доступа: https://reminder.media/post/80-kompaniy-ne-mogut-vnedrit-ii-vse-delo-v-doverii-sotrudnikov (дата обращения: 28.12.2025).

3. 87% сотрудников не готовы работать с ИИ: как бизнесу закрыть разрыв [Электронный ресурс] // РБК. – Режим доступа: https://companies.rbc.ru/news/TGxC1q0yt7/87-sotrudnikov-ne-gotovyi-rabotat-s-ii-kak-biznesu-zakryit-razryiv/ (дата обращения: 29.12.2025).

4. Ширинкина, Е. В. Влияние индустрии 4.0 на изменение содержания трудовых функций / Е. В. Ширинкина // Вестник Тверского государственного университета. – 2021. – № 4 (56). – С. 124–132.

5. Жаров, В. Г. Социальная среда в условиях экспансии цифровых технологий инфраструктуры сервиса / В. Г. Жаров // Вестник Тверского государственного университета. – 2025. – № 1 (69). – С. 47–59.

6. Кострова, Ю. Б. Воздействие инноваций на экономическую безопасность Российской Федерации / Ю. Б. Кострова, О. Ю. Шибаршина // Вестник Тверского государственного университета. – 2025. – № 1 (69). – С. 70–77.

7. Чегринцова, С. В. Влияние стиля управления на уровень субъективного благополучия сотрудников образовательной среды / С. В. Чегринцова, В. Н. Чегринцова // Вестник Тверского государственного университета. – 2025. – № 1 (69). – С. 248–259.

8. Толкаченко, Г. Л. Анализ бизнес-процессов предприятия как метод выявления точек роста его эффективности / Г. Л. Толкаченко, В. В. Гайдук // Вестник Тверского государственного университета. – 2020. – № 1 (49). – С. 184–191.

9. Божко, Л. М. Особенности и модель организационных изменений для малого и среднего бизнеса в период пандемии / Л. М. Божко // Вестник Тверского государственного университета. – 2021. – № 4 (56). – С. 31–38.

10. AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part [Электронный ресурс] // Microsoft. – Режим доступа: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part (дата обращения: 06.01.2026).

11. Как использовать искусственный интеллект в работе [Электронный ресурс] // GPTunneL. – Режим доступа: https://www.gptunnel.ru/ru/blog/kak-ispolzovat-iskusstvennyy-intellekt-v-rabote (дата обращения: 06.01.2026).

12. Оносов, А. Использование нейросетей в маркетинге: риски и преимущества / А. Оносов // IT Manager. – 2024. – № 1.

13. Просалова, В. С. Возможности применения нейронных сетей в экономике / В. С. Просалова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 8-2. – С. 325–331.

14. Такьяр, А. Neural networks: architecture, types, working, applications, case studies, development and implementation [Электронный ресурс] / А. Такьяр // LeewayHertz. – Режим доступа: https://www.leewayhertz.com/what-are-neural-networks/ (дата обращения: 21.12.2025).

15. Храмова, Д. Нейросети для бизнеса в 2025 году: обзор ИИ-решений для российских компаний [Электронный ресурс] / Д. Храмова // Sber CIB. – Режим доступа: https://sbercib.ru/publication/neiroseti-dlya-biznesa-v-2025-godu-obzor-ii-reshenii-dlya-rossiiskih-kompanii (дата обращения: 21.12.2025).

16. Трансформация экономико-управленческих отношений в организациях и на уровне регионов в контексте повестки устойчивого развития: монография с интегрированными в рамках технологии Quick Response code презентациями как результат научных исследований, учебных дискуссий и обсуждений с экспертным сообществом / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. Тверь: Издательство Тверского государственного университета, – 2025. – 200 с.

Integration of neural network systems into the work environment as a factor in improving managerial efficiency

S.V. Yanin, Tver State University, Tver, Russia
Scientific adviser: I.V. Tsvetkov, Dr. of Engineering, Professor, Tver State University, Tver, Russia

The purpose of the article – analysis of approaches to the integration of artificial neural networks into various management and labor processes, taking into account the factors of organizational change and staff response. General assessment of the impact on the managerial effectiveness of organizations.
The scientific novelty lies in the development of a classification of types of integration of neural network systems into the work environment of employees and the justification of management approaches to their safe implementation.
Keywords: *generative artificial intelligence, neural networks, employee work environment, digital transformation, automation, organizational changes.*

Об авторах:
ЯНИН Семён Васильевич – студент 1 курса магистратуры ООП 38.04.02 «Стратегическое и корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: syv.rtl@gmail.com

About the authors:
YANIN Semyon Vasilevich – a 1st-year Master's student of the OOP 38.04.02 «Strategic and Corporate Management» at the FGBOU VO «Tver State University» (170100, Russia, Tver, Zhelyabova Str., 33); e-mail: *syv.rtl@gmail.com*

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 657.6

Особенности аудита отчетности строительной организации

Е.Н. Ястребова, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье рассмотрены особенности строительного бизнеса, влияющие на методику аудиторской проверки. Особое внимание уделено требованиям международных стандартов аудита относительно проверки финансовых и нефинансовых показателей строительных компаний. Подробно раскрыты этапы аудиторской проверки бухгалтерской отчетности строительной организации и элементы отчетности, специфические для строительного бизнеса, на которые надо обратить особое внимание в результате аудита.
Ключевые слова: *аудит, отчетность строительной организации, МСА, стратегия и план аудита, аудиторское заключение*.

Строительный бизнес представлен компаниями (инвестор, заказчик, застройщик, генеральный подрядчик, девелопер), которые занимаются различными видами деятельности, имеют особенности с юридической точки зрения и это соответственно влияет на особенности организации бухгалтерского учета, на формирование показателей отчетности и соответственно на методику аудиторской проверки. В соответствии с МСА 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита» аудит бухгалтерской отчетности строительной организации – это комплекс мероприятий, направленных на подтверждение достоверности отчетных данных по формированию всех видов финансовых и не финансовых показателей экономического субъекта в строительном бизнесе, прежде всего в бухгалтерском балансе, отчете о финансовых результатах и других формах бухгалтерской отчетности[1].

В ходе аудиторской проверки присутствуют определенные виды рисков, которые указывают на то, что еще до начала проведения аудита, аудитор должен оценить их влияние, задокументировать и только после этого принять решение о начале проверки, что установлено в МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» [2]. В соответствии МСА 315 необходимо определить особенности функционирования строительной компании, её финансовое положение, зависимость от длительности сроков выполнения строительства, учитывая особый контроль со стороны Минстроя, СРО, налоговых органов, местных органов власти, особенно в жилищном строительстве, во избежание проблем с обманутыми дольщиками. На этапе планирования аудита также необходимо определить уровень существенности для отчетности в целом и для каждой статьи бухгалтерской отчетности в соответствие с п. 2 МСА 320 «Существенность при планировании и проведении аудита». После распределения уровня существенности по каждой статье бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах аудитор определяет его влияние на каждый показатель внутри статьи отчетности по счетам и субсчетам, по окончании проверки это позволяет определить является ли выявленная ошибка

© Ястребова Е.Н., 2026

существенной и всеобъемлющей или нет[3]. Искажения, ошибки и недостатки признаются существенными, если в отдельности или в совокупности повлияют на экономические решения пользователей, которые они принимают на основе финансовой отчетности.

Аудит отчетности строительной организации включает комплекс этапов, которые представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Этапы аудиторской проверки бухгалтерской отчетности строительной организации

Далее на основании МСА 300 «Планирование аудита финансовой отчетности» аудитор разрабатывает стратегию аудита и план аудита по конкретным объектам учета. Эти два документа являются обязательными, составляются по каждой аудиторской проверке на основании внутренних правил каждой аудиторской компании в соответствие с внутренними стандартами [4]. После оценки рисков и определения уровня существенности, происходит непосредственно аудиторская проверка всех показателей форм бухгалтерской отчетности, при которой аудитор устанавливает правильность заполнения форм отчетности на основании регистров бухгалтерского учета и

проверку взаимоувязки показателей отчетности между собой по всем формам отчетности. На заключительном этапе аудиторской проверки формируется аудиторское заключение, в котором систематизируются данные по результатам проверки и выражается мнение аудитора в соответствии с требованиями МСА 700 «Формирование мнения и составление заключения о финансовой отчетности» и МСА 705 "Модифицированное мнение в аудиторском заключении» [5,6].

Так же особенности возникают на втором этапе при проверке бухгалтерской отчетности по существу. При аудиторской проверке необходимо обратить внимание на определенные особенности строительного бизнеса, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Основные особенности строительного бизнеса, подлежащие аудиторской проверке в бухгалтерской отчетности.

Особенности строительства	Существенные аспекты	Особенности аудита
Строительные компании используют различные активы – технику и оборудование	Техника и оборудование применяются на разных объектах строительства	Необходима проверка правильности учета амортизации данных производственных активов и порядок распределения при включении в себестоимость объекта строительства
Строительные фирмы могут создавать резервы на случай непредвиденных расходов или обязательств	Методика формирования резервов устанавливается строительной организацией, некоторые организации её не разрабатывают	Необходимо анализировать правильность формирования и использования резервов на соответствие нормативным документам и учетной политике
В строительстве доходы и расходы могут быть неравномерными и зависеть от стадии проекта	Порядок распределения не всегда разработан в учетной политике строительной организации	Необходимо учитывать особенности при анализе финансовых показателей, изучать сметную документацию и калькуляцию себестоимости объектов строительства
Несоблюдение прочих нормативно-правовых и законодательных актов	Соответствие деятельности Градостроительному кодексу РФ в части разрешений на проведение строительства	Проверка юридических аспектов, например, наличия прав на земельный участок
Строительные компании должны раскрывать в отчетности информацию по каждому договору в соответствие с ПБУ2/2008	Пояснения к отчетности составлены формально и обязательная информация не представлена	Проверить информацию по договорам, в части: -сумма признанной в отчетном периоде выручки по договору; -способы определения признанной в отчетном периоде выручки по договору

Несоблюдение налогового законодательства	При осуществлении строительных работ встречаются: -фиктивные субподрядные организации; – формальная покупка строительных материалов; – дробление бизнеса и наличие взаимозависимых лиц	Учитывать при аудите внешнее подтверждение от контрагентов, изучать ежегодные обновления в части бухгалтерского и налогового учета и особенности налогообложения в разных регионах
Объемный процесс сбора и обработки информации	Аудит включает в себя проверку бухгалтерского учета и финансовой отчетности, качества строительно-монтажных работ, определение фактической стоимости объекта и реальных объемов строительства	Автоматизация аудиторской проверки и внедрение роботизации в части рутинных постоянных процессов: выгрузка и загрузка данных из учетных систем, шаблоны рабочих документов и т. д.

Источник: разработано автором.

Совершенствование аудита отчетности строительных организаций направлено на повышение его эффективности, объективности и надежности, для обеспечения достоверности финансовой информации. Направления совершенствования аудита в данном случае включают в себя применение риск-ориентированного подхода, использование современных информационных технологий, а также углубленное понимание специфики деятельности хозяйствующего субъекта.

Список использованных источников

1. МСА 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита» Приказ Минфина России от 09.01.2019 N 2н (ред. от 16.10.2023) [Электронные и текстовые данные].-СПС «КонсультантПлюс».-http://www.consultant.ru

2. МСА 315 (пересмотренный, 2019 г.) «Выявление и оценка рисков существенного искажения» Приказ Минфина России от 09.01.2019 N 2н (ред. от 16.10.2023) [Электронные и текстовые данные].-СПС «КонсультантПлюс».-http://www.consultant.ru

3. МСА 320 «Существенность при планировании и проведении аудита». Приказ Минфина России от 09.01.2019 N 2н (ред. от 16.10.2023). [Электронные и текстовые данные].-СПС «КонсультантПлюс».-http://www.consultant.ru

4. МСА 300 «Планирование аудита финансовой отчетности». Приказ Минфина России от 09.01.2019 N 2н (ред. от 16.10.2023) [Электронные и текстовые данные].-СПС «КонсультантПлюс».-http://www.consultant.ru

5. МСА 700 (пересмотренный) «Формирование мнения и составление заключения о финансовой отчетности». Приказ Минфина России от 09.11.2021 N 172н (ред. от 19.05.2025) [Электронные и текстовые данные].-СПС «КонсультантПлюс».-http://www.consultant.ru
6. МСА 705 (пересмотренный) «Модифицированное мнение в аудиторском заключении». Приказ Минфина России от 09.01.2019 N 2н (ред. от 16.10.2023) [Электронные и текстовые данные].-СПС «КонсультантПлюс».-http://www.consultant.ru

Features of auditing the reporting of a construction organization

E.N. Yastrebova, Tver State University, Tver, Russia

The article discusses the features of the construction business that affect the methodology of an audit. Special attention is paid to the requirements of international audit standards regarding the verification of financial and non-financial indicators of construction companies. The stages of an audit of the accounting reporting of a construction organization and the elements of reporting specific to the construction business, which should be paid special attention to in the result of the audit, are revealed in detail.
Keywords: *audit, reporting of a construction organization, IAS, audit strategy and plan, audit report.*

Об авторе:
ЯСТРЕБОВА Елена Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Тверской государственный университет, 170100, Россия, Тверь, ул. Желябова, 33 , e-mail: e.iastrebowa@yandex.ru, Yastrebova.EN@tversu.ru, ORCID: 0000-0001-7466-2910, Spin-код: 4625-4567

About the author:
YASTREBOVA Elena Nikolaevna – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting, Tver State University, 33 Zhelyabova St., Tver, 170100, Russia, e-mail: e.iastrebowa@yandex.ru, Yastrebova.EN@tversu.ru, ORCID: 0000-0001-7466-2910, Spin Code: 4625-4567

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

УДК 334.012.64:332.1

Интеграция малого и среднего предпринимательства в арктические кластеры: факторы и механизмы государственного управления

В.А. Яцкин, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия
Научный руководитель: Н.Н. Беденко, д-р экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятия и менеджмента, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

В статье исследуются факторы и механизмы государственного управления развитием малого и среднего предпринимательства (МСП) в Арктической зоне Российской Федерации (АЗРФ) в контексте формирования транспортно-производственных кластеров на базе Северного морского пути (СМП). Показана роль МСП в обеспечении структурной диверсификации и устойчивости экономики арктических регионов. Проанализированы институциональные механизмы поддержки – ТОСЭР, режим АЗРФ – и их влияние на динамику предпринимательской активности. Обоснованы рекомендации по совершенствованию государственного управления интеграцией МСП в кластерные структуры портовых зон СМП.
Ключевые слова: *малое и среднее предпринимательство, Арктическая зона РФ, государственное управление, транспортно-производственные кластеры, Северный морской путь, ТОСЭР, факторы развития.*

Введение.

Развитие Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ) традиционно ассоциируется с крупными ресурсодобывающими проектами, требующими колоссальных инвестиций. Однако устойчивость и диверсификация региональной экономики невозможны без развитого сектора малого и среднего предпринимательства (МСП), обеспечивающего занятость, инновационную активность и социальную стабильность территорий [1, 2]. В мировой практике освоения северных территорий – от Аляски до Северной Норвегии – именно МСП формирует «ткань» локальной экономики [3].

По данным Федеральной налоговой службы, на 2025 год в арктических регионах России зарегистрировано свыше 290 тысяч субъектов МСП – на 9,1% больше, чем в 2020 году [4]. Рост обусловлен вступлением в силу пакета федеральных законов о поддержке предпринимательства в АЗРФ (2020 г.) [5]. Грузопоток по СМП в 2024 году достиг рекордных 37,9 млн тонн при 92 транзитных рейсах [1], что создаёт принципиально новые возможности для предпринимательства в портовых кластерах.

Цель статьи – исследовать факторы и механизмы государственного управления интеграцией МСП в транспортно-производственные кластеры АЗРФ на базе СМП. Научная новизна состоит в сопряжённом анализе кластерной и предпринимательской проблематики, включая новейшие нормативные изменения 2026 г.

© Яцкин В.А., 2026

1. Теоретические основы кластерного подхода. Концепция кластеров М. Портера предполагает формирование географически локализованных групп взаимосвязанных компаний, усиливающих конкурентоспособность друг друга [8]. В контексте Арктики кластерная модель приобретает выраженную специфику: низкая плотность населения, экстремальные расстояния и асимметричная структура, в которой МСП зависит от крупных ресурсодобывающих «якорей» [9, 10]. Транспортно-производственный кластер СМП объединяет портовые мощности, логистику, переработку сырья и судоремонт [12], создавая устойчивый спрос на услуги МСП.

2. Состояние и динамика МСП в АЗРФ. С 2017 по 2020 год число субъектов МСП сократилось на 11 тысяч, а занятость упала на 103 тысячи рабочих мест [2]. С 2020 года наблюдается рост. Среди полностью арктических субъектов лидирует Мурманская область (26 210 МСП, +8,2%), ЯНАО (19 239, +10,4%), Ненецкий АО (2 032, +27,5%) и Чукотский АО (1 739, +16,6%) [4, 17]. Вместе с тем доля занятых в МСП Мурманской области составляет лишь 30,6% при среднероссийском показателе около 40% [6].

3. Институциональные механизмы государственного управления. С 2020 года в АЗРФ действует единый преференциальный режим: нулевая ставка налога на прибыль в федеральный бюджет на 10 лет; пониженные страховые взносы (7,6% вместо 30%); возмещение до 75% расходов; свободная таможенная зона [15, 16]. По состоянию на декабрь 2025 г. привлечено более 1,1 трлн руб. частных инвестиций, реализуется 945 инвестиционных проектов, создано 11,8 тыс. рабочих мест [10]. Ключевым нормативным событием 2026 г. стало принятие закона о механизме оценки эффективности налоговых льгот (формула «ТВмакс», 01.04.2026) и разработка концепции «супер-ТОР» (вступление с 2027 г.) [9].

Таблица 1

Направления интеграции МСП
в транспортно-производственные кластеры АЗРФ

Направление	**Роль МСП**	**Барьеры**	**Механизмы ГУ**
Судоремонт (Мурманск)	Субподряд, комплектующие	Кадры, оборудование	ТОСЭР, лизинг
Рыбопереработка	Переработка, упаковка, экспорт	Капиталоёмкость	Гранты, кластерные хабы
Портовая логистика	Склад, экспедирование, ИТ	Масштаб, конкуренция	Закупочные квоты, СТЗ
Арктический туризм	Размещение, питание	Сезонность	Субсидии, мастер-планы
Навигация / экология	Мониторинг, консалтинг	Компетенции	Акселераторы, НИОКР

Источник: составлено автором.

4. Кластерные проекты в портовых зонах СМП. Мурманск – крупнейший незамерзающий порт Арктики. Судоремонтный комплекс мощностью до 90 судов в год (инвестиции свыше 20 млрд руб.) [19, 20]; рекордная перевалка рыбопродукции – 418,2 тыс. тонн в 2024 г. с экспортом рефконтейнерами в КНР [19]. Число резидентов АЗРФ в Мурманской области достигло 313 (против 14 в 2020 г.) [19]. Архангельск формирует кластер на базе судостроительных компетенций: инвестиционное предложение на создание судоремонтного предприятия полного цикла (до 50 млрд руб.) при участии КРДВ [21]. Санкт-Петербургский научно-производственный арктический кластер к 2024 году объединяет 38 предприятий [22].

5. Барьеры и рекомендации. Кадровый барьер: программы «арктической ипотеки», целевая подготовка кадров, вахтовые форматы. Логистический барьер: транспортные издержки удорожают бизнес в 2–3 раза [2]; компенсация через субсидирование расходов МСП в кластерных проектах. Финансовый барьер – через арктические гарантийные фонды и гранты. Нормативный барьер устраняется переходом к «супер-ТОР» с 2027 г. [9]. Опыт Мурманской области – рост резидентов с 14 до 313 за пять лет [19] – подтверждает значимость системного регионального сопровождения.

Заключение. Формирование транспортно-производственных кластеров вокруг ключевых портов СМП создаёт принципиально новые возможности для МСП АЗРФ. Реализация этого потенциала требует: (1) информационных платформ для прозрачности закупок; (2) локальных закупочных квот; (3) арктических финансовых инструментов; (4) развития кадровой инфраструктуры; (5) масштабирования модели кластерных координационных центров на все портовые зоны СМП. Переход к «супер-ТОР» с 2027 г. и закон об оценке эффективности льгот (01.04.2026) создают для этого институциональную основу.

Список использованных источников

1. Объём грузоперевозок по Севморпути в 2024 году стал рекордным // Arctic Russia. – 2025.
2. Число малых предприятий в Арктике сократилось на 11 тыс. за три года // ТАСС. – 2020.
3. Huskey L., Morehouse T. Development in Remote Regions // Arctic. – 1992. – Vol. 45. – P. 128–137.
4. Число МСП в регионах Арктической зоны увеличилось почти на 10% // Агентство развития Мончегорска. – 2025.
5. Федеральный закон от 13.07.2020 № 193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне РФ».
6. Мурманская область заняла 65 место в рейтинге по вовлечённости в МСП // РБК Мурманск. – 2025.
7. Стратегия развития АЗРФ до 2035 г.: утв. Указом Президента РФ от 26.10.2020 № 645.
8. Портер М.Э. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2005.
9. Минвостокразвития создало концепцию единого префрежима для ДФО и АЗРФ // Arctic Russia. – 28.10.2025.
10. 1,1 трлн руб. инвестиций, 945 проектов: за 5 лет режим АЗРФ стал локомотивом // КРДВ. – 2025.

12. Селин В.С., Цукерман В.А. Значение СМП в развитии хозяйственной деятельности // Морской сборник. – 2023. – № 4.
15. Арктическая Зона РФ: основные условия // КРДВ. URL: arctic.erdc.ru.
16. Меры поддержки инвесторов в Арктике // Arctic Russia.
17. Данные ФНС России, региональная статистика МСП, 2025.
19. Число резидентов АЗРФ в Мурманской области за год выросло до 313 // Arctic Russia. – 16.02.2026.
20. Строительство судоремонтного кластера в Мурманской области // РБК Мурманск. – 2024.
21. На пути к новому арктическому кластеру судоремонта // Кластер судостроения АО / КРДВ. – 2023.
22. Научно-производственный арктический кластер Санкт-Петербурга: итоги 2024 года.

Integration of small and medium enterprises into arctic clusters: factors and mechanisms of state management

V.A. Yatskin, Tver State University, Tver, Russia
Scientific adviser: N.N. Bedenko, Dr. of Economics, Head of the Department, Tver State University, Tver, Russia

The article investigates factors and mechanisms of state management of SME development in the Arctic Zone of the Russian Federation in the context of transport-industrial cluster formation along the Northern Sea Route. The role of SMEs in structural diversification and regional economic sustainability is demonstrated. Institutional support mechanisms – priority development territories, Arctic Zone regime – and their impact on entrepreneurial activity are analysed. Recommendations for improving state management of SME integration into NSR port cluster structures are substantiated.
Keywords: *small and medium enterprises, Arctic Zone of the Russian Federation, state management, transport-industrial clusters, Northern Sea Route, priority development territories.*

Об авторе:
ЯЦКИН Вадим Андреевич – аспирант 2-го года обучения, Тверской государственный университет; e-mail: Vv.yatskin@gmail.com

About the author:
YATSKIN Vadim Andreevich – second-year graduate student, Tver State University; e-mail: Vv.yatskin@gmail.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.05.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 23.06.2026.

Научное издание

ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Сборник трудов
Международной научно-практической конференции
23–25 марта 2026 года

Подписано к использованию: 07.09.2026. Заказ № 154.
Электронный образовательный ресурс.
Издательство Тверского государственного университета.
Адрес: 170100, г. Тверь, Студенческий пер. 12, корпус Б.
Тел.: (4822) 35-60-63.