

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (РИНХ)**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ РОССИИ:
СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УСТОЙЧИВОГО РОСТА**

Монография

В двух томах

*Под редакцией
д.э.н., профессора Е.Н. Макаренко*

Том 2

Ростов-на-Дону
Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ)
2026

УДК 330.3
ББК 65.9(2Рос)
Э40

Э40 **Экономический суверенитет России: стратегии обеспечения устойчивого роста** : монография : в 2 томах / под ред. д.э.н., профессора Е.Н. Макаренко. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), 2026.

ISBN 978-5-7972-3557-6

Том 2. – 524 с.

ISBN 978-5-7972-3559-0

Коллективная монография подготовлена учеными Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), анализирующими вопросы обеспечения экономического суверенитета России в условиях геополитической нестабильности, усиления санкционного давления на экономику Российского государства, технологической трансформации и внедрения цифровых моделей устойчивого экономического развития. В монографии представлены результаты научных исследований приоритетных направлений упрочения экономического суверенитета и связанных с этим трансформационных процессов, предложены пути обеспечения устойчивого роста национальной экономики.

Монография подготовлена к 95-летию основания РГЭУ (РИНХ) и предназначена для студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей экономических дисциплин и всех интересующихся актуальными вопросами инновационного развития экономики.

УДК 330.3
ББК 65.9(2Рос)

Руководители авторского коллектива:

д.э.н., профессор Н.Г. Вовченко,
д.э.н., профессор, заслуженный деятель науки РФ Н.Г. Кузнецов.

Рецензенты:

д.э.н., профессор, заслуженный деятель науки РФ, профессор кафедры
управления развитием пространственно-экономических систем
Южного федерального университета
В.Н. Овчинников;
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента
Ростовского государственного университета путей сообщения
С.Г. Шагинян.

*Утверждена в качестве монографии
редакционно-издательским советом РГЭУ (РИНХ)*

ISBN 978-5-7972-3559-0 (т. 2)
ISBN 978-5-7972-3557-6

© Ростовский государственный
экономический университет (РИНХ), 2026

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

РАЗДЕЛ IV

4.1. *Родионова Наталья Дмитриевна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории РГЭУ (РИНХ); *Акопова Елена Сергеевна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ); *Тяглов Сергей Гаврилович*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики региона, отраслей и предприятий РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.2. *Исраилова Элима Адамовна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики и международных отношений РГЭУ (РИНХ); *Бадмаева Алтн Мингуановна*, ассистент кафедры мировой экономики и международных отношений РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.3. *Украинцев Вадим Борисович*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного, муниципального управления и экономической безопасности РГЭУ (РИНХ); *Мищенко Константин Николаевич*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного, муниципального управления и экономической безопасности РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.4. *Рубинская Этери Девисовна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики и международных отношений РГЭУ (РИНХ); *Басова Анастасия Геннадьевна*, соискатель кафедры мировой экономики и международных отношений РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.5. *Семенюта Ольга Гетовна*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой банковского дела РГЭУ (РИНХ); *Попенкова Виктория Владимировна*, ведущий аналитик Управления мониторинга и контроля рисков ПАО КБ «Центр-инвест», г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.6. *Захарченко Елена Сергеевна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.7. *Гузенко Наталья Владимировна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ); *Иванова Елена Александровна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики региона, отраслей и предприятий РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.8. *Боев Василий Юрьевич*, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики региона, отраслей и предприятий РГЭУ (РИНХ); *Богданова Раиса Мансуровна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики региона, отраслей и предприятий РГЭУ (РИНХ); *Миронова Ольга Александровна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики региона, отраслей и предприятий РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.9. *Решетникова Наталья Николаевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и международных отношений РГЭУ (РИНХ); *Ходоченко Анастасия Викторовна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и международных отношений РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.10. *Левина Юлия Владимировна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры процессуального права РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.11. *Назаренко Юлия Владимировна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного, муниципального управления и экономической безопасности РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.12. *Васильева Валентина Сергеевна*, соискатель кафедры маркетинга и рекламы, РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.13. *Шемякина Наталья Владимировна*, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по научной работе ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, Россия; *Понмаренко Алла Анатольевна*, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник отдела финансово-экономических исследований ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, Россия; *Кокин Андрей Николаевич*, кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

4.14. *Белоброва Наталья Вячеславовна*, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник отдела моделирования экономических систем ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, Россия; *Заглада Роман Юрьевич*, кандидат экономических наук, доцент, директор Автомобильно-дорожного института (филиала) ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловке, г. Горловка, Россия; *Коновалов Антон Георгиевич*, ведущий экономист отдела моделирования экономических систем ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, Россия.

4.15. *Лена Роман Николаевич*, доктор экономических наук, профессор, заведующий отделом моделирования экономических систем ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, Россия; *Савченко Марина Васильевна*, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник отдела моделирования экономических систем ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, Россия; *Савченко Ирина Васильевна*, кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник отдела моделирования экономических систем ГБУ «Институт экономических исследований», г. Донецк, Россия.

РАЗДЕЛ V

5.1. *Губарь Ольга Владимировна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории РГЭУ (РИНХ); *Попов Михаил Вячеславович*, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории РГЭУ (РИНХ); *Резниченко Светлана Евгеньевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

5.2. *Пржедецкая Наталия Витовна*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ); *Усачев Артем Сергеевич*, аспирант кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

5.3. *Михненко Татьяна Николаевна*, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой инновационного менеджмента и предпринимательства РГЭУ (РИНХ); *Тугуз Юрий*

Рамазанович, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства РГЭУ (РИНХ); *Бунчиков Олег Николаевич*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

5.4. *Оганян Татьяна Борисовна*, доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

5.5. *Гвалдин Александр Юрьевич*, кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономической теории РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

5.6. *Дикусар Николай Андреевич*, аспирант кафедры экономической теории РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

5.7. *Житников Игорь Васильевич*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры статистики, эконометрики и оценки рисков РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

5.8. *Мануйленко Элеонора Владимировна*, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой физического воспитания, спорта и туризма РГЭУ (РИНХ); *Попова Мария Витальевна*, старший преподаватель кафедры физического воспитания, спорта и туризма РГЭУ (РИНХ); *Медникова Евгения Владимировна*, магистрант факультета компьютерных технологий и информационной безопасности РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

5.9. *Мирошниченко Ирина Иосифовна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных систем и прикладной информатики РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

5.10. *Костоглодов Дмитрий Дмитриевич*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия; *Бондаренко Виктория Андреевна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры маркетинга ФГАОУ ВО «Российский университет имени Патриса Лумумбы», г. Москва, Россия.

5.11. *Денисова Ирина Петровна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов РГЭУ (РИНХ); *Рукина Светлана Николаевна*, кандидат экономических наук, до-

цент, доцент кафедры финансов РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

5.12. *Кузнецова Елена Вячеславовна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры анализа хозяйственной деятельности и прогнозирования РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

РАЗДЕЛ VI

6.1. *Альбеков Адам Умарович*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ); *Евтодиева Татьяна Евгеньевна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.2. *Дзуха Владимир Михайлович*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства РГЭУ (РИНХ); *Акопов Сергей Эдуардович*, кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и международных отношений РГЭУ (РИНХ); *Морозов Андрей Витальевич*, аспирант кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.3. *Кизилов Александр Николаевич*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой аудита РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.4. *Полуботко Анна Александровна*, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ); *Пиливанова Елена Кириловна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ); *Халатян Севак Грачинович*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.5. *Лабынцев Николай Тихонович*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ); *Чухрова Оксана Викторовна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.6. *Гиссин Виталий Исаевич*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры товароведения и управления качеством РГЭУ (РИНХ); *Наливайко Виталий Исаевич*, старший преподаватель кафедры товароведения и управления качеством РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.7. *Богатая Ирина Николаевна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры аудита РГЭУ (РИНХ); *Евстафьева Алина Александровна*, аспирант кафедры аудита РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.8. *Евстафьева Елена Михайловна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ); *Атоев Владимир Владимирович*, аспирант кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.9. *Лабынцев Николай Тихонович*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ); *Кузнецов Илья Александрович*, кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ); *Чухрова Оксана Викторовна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.10. *Хахонова Наталья Николаевна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ); *Демьяненко Эллина Юрьевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.11. *Шароватова Елена Александровна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ); *Водолазкин Артем Александрович*, соискатель кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.12. *Хачатурян Наринэ Рафиковна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.13. *Халатян Севак Грачинович*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ); *Бойко Олеся Николаевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ); *Согомонян Светлана Александровна*, доцент кафедры коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.14. *Евстафьева Елена Михайловна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ); *Гурьев Кирилл Валерьевич*, соискатель кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.15. *Иванченко Олеся Валерьевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ); *Кейта Нухан*, аспирант кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.16. *Кулешов Даниил Юрьевич*, аспирант кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ); *Дадаян Наринэ Аркадьевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

6.17. *Чигарев Данил Олегович*, аспирант кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ); *Миргородская Ольга Николаевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ); *Дадаян Наринэ Аркадьевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ IV ПЕРСПЕКТИВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ: НАЦИОНАЛЬНЫЙ И РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ	14
4.1 Стратегические приоритеты обеспечения экономического суверенитета Российской Федерации в условиях глобальной турбулентности.....	14
4.2 Институциональные основы взаимодействия государств в рамках БРИКС	24
4.3 Анализ вызовов, заделов и перспектив научно-технологического развития Ростовской области.....	35
4.4 Цифровой суверенитет как основа экономической устойчивости в XXI веке: вызовы и стратегии для России.....	46
4.5 Банки как архитекторы финансового суверенитета: стратегическая трансформация международных операций в условиях санкций и цифровизации.....	56
4.6 Влияние международной политики и глобальных факторов на российский рынок ценных бумаг нефтегазового сектора	68
4.7 Институциональные механизмы обеспечения экономического суверенитета России в условиях глобальной турбулентности	78
4.8 Обеспечение устойчивого роста экономики регионов России в условиях экономических санкций	88
4.9 Трансформация архитектуры мировой торговли и ее влияние на устойчивые механизмы экономического суверенитета России	98
4.10 Стратегическое планирование развития территорий: отраслевой и пространственный подходы	108
4.11 Направления повышения экономической безопасности региона в условиях климатических вызовов (на примере Ростовской области).....	118
4.12 Вопросы вовлеченности территориального маркетинга в процессы развития регионов России	126
4.13 Управление промышленным развитием региона в контексте технологического суверенитета.....	142

4.14 Машиностроение Донецкой Народной Республики: на пути к возрождению и развитию	162
4.15 Адаптация гибких технологий управления к условиям структурной перестройки промышленности Донецкой Народной Республики.....	187

РАЗДЕЛ V СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ И УГРОЗ

ЭКОНОМИЧЕСКОМУ СУВЕРЕНИТЕТУ РОССИИ	205
5.1 Роль игровой деятельности в формировании институциональных норм в условиях цифровой безопасности в контексте суверенитета России	205
5.2 Маркетинговое обеспечение образовательных экосистем университетов как фактор укрепления экономического суверенитета России	216
5.3 Здоровье нации – основа суверенитета Российской Федерации.....	224
5.4 Интеграция традиций отечественного педагогического наследия в инновационную среду подготовки педагогов нового поколения	237
5.5 Воспитание организатора работы с молодежью как человека культуры на основе диалога с оперным искусством в условиях суверенизации образования.....	250
5.6 Тенденции и проблемы развития художественного образования в России	262
5.7 Трансформация возрастных моделей рождаемости в России (1958–2023 гг.).....	272
5.8 Формирование инклюзивной культуры образовательного процесса в условиях современных вызовов социально-демографической трансформации общества.....	282
5.9 Анализ цифровых инструментов для формирования современного образовательного пространства.....	295
5.10 Вопросы проэкологического поведения россиян и подготовки профильных специалистов, способствующих развитию ответственного спроса	307
5.11 Финансовая устойчивость пенсионной системы России.....	317

5.12 Оценка и ценность человеческих ресурсов как основы экономического суверенитета России	328

РАЗДЕЛ VI ИНФРАСТРУКТУРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РОСТА И ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ.....	338
6.1 Логистика как фактор обеспечения экономического суверенитета России и точка роста.....	338
6.2 Искусственный интеллект в логистическом менеджменте: сравнительный анализ инновационной трансформации в России и Китае	350
6.3 Национальная экономика и аутсорсинг бухгалтерских услуг: баланс между эффективностью и суверенитетом.....	364
6.4 Процессный подход в организации коммерческой работы микропредприятия в сфере логистики	371
6.5 Трансформация управленческого учета в условиях устойчивого развития: учетно-информационный аспект	379
6.6 Совершенствование логистических процессов поставок питьевой водопроводной воды на этапах жизненного цикла.....	389
6.7 Актуальные вопросы подтверждения ESG-отчетности коммерческих организаций.....	402
6.8 Глобальные барьеры в унификации подходов к верификации ESG-отчетности: анализ международных и национальных стандартов.....	415
6.9 Развитие методологии и практики бухгалтерского учета в Российской Федерации в условиях цифровой экономики.....	427
6.10 Направления совершенствования нормативной базы электронного документооборота в целях обеспечения устойчивого развития компании	437
6.11 Актуальные направления развития современного бухгалтерского учета в условиях ESG-концепции	450
6.12 Трансформация логистических систем ретейла в стратегический актив: анализ и направления оптимизации цепочек поставок в условиях Ростовской области.....	460
6.13 Оценка эффективности коммерческой деятельности транспортных компаний: процессный подход.....	469

6.14 Эволюция концепции устойчивого развития и ее влияние на раскрытие ESG-информации	478
6.15 Формирование клиентоцентричных маркетинговых стратегий при выведении нового продукта на рынок промышленных товаров	491
6.16 Особенности строительных услуг как объекта маркетинга в современных экономических условиях	501
6.17 Цифровой маркетинг как основа клиентоцентричности предприятий общественного питания: путь к экономическому суверенитету.....	510

РАЗДЕЛ IV

ПЕРСПЕКТИВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ: НАЦИОНАЛЬНЫЙ И РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ

4.1 Стратегические приоритеты обеспечения экономического суверенитета Российской Федерации в условиях глобальной турбулентности

Актуальность темы исследования обусловлена фундаментальными сдвигами в архитектуре глобальной экономики и политики, которые напрямую затрагивают основы национального суверенитета государств. Для России, столкнувшейся с масштабным санкционным давлением, задача укрепления экономического суверенитета трансформировалась из теоретической концепции в практическую необходимость не только «выживания», но и последующего устойчивого развития. Экономический суверенитет более не сводится лишь к способности государства самостоятельно определять свою экономическую политику, а представляет собой комплексную систему устойчивости ключевых отраслей, технологическую независимость в критических сферах и способность к быстрой адаптации к изменяющимся внешним условиям¹.

Целью исследования является разработка теоретической базы системной концепции укрепления экономического суверенитета России и определение стратегических приоритетов на современном этапе развития. Для достижения данной цели авторами были поставлены следующие задачи: сформулировать авторскую позицию по раскрытию содержания категории «экономический суверенитет» в ее современной трактовке; обозначить точки роста экономики России в границах обеспечения суверенитета; проанализировать достижения и просчеты политики импортозамещения в период 2014–2023 гг.; сформулировать систему направлений и

¹ Глазьев С.Ю. О стратегии устойчивого развития экономики России в условиях санкционной войны. М.: Институт экономики РАН, 2022. С. 45.

конкретных задач по укреплению технологического, финансово-го, кадрового и структурного суверенитета.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе, объединяющем макроэкономический, отраслевой и институциональный анализ проблем суверенитета, а также значение человеческого капитала как центрального элемента всей системы экономического суверенитета.

Понятие «суверенитет», зародившееся в политико-правовой теории, претерпело значительную эволюцию, включив в себя экономическое измерение. В классическом понимании экономический суверенитет – это неотъемлемое право государства самостоятельно определять свою экономическую политику, распоряжаться национальными ресурсами и выбирать модели развития без вмешательства извне¹. Однако в условиях глобализации абсолютный экономический суверенитет является идеальной конструкцией. Все национальные экономики в той или иной степени интегрированы в мировые цепочки создания стоимости.

Современная трактовка экономического суверенитета смещается в сторону понятия «стратегической автономии» или «управляемой взаимозависимости». Речь идет не о полной автаркии, что в современном мире контрпродуктивно, а о создании такой структуры экономики, которая минимизирует критическую зависимость от единственного поставщика, технологии или рынка в стратегически важных областях². Таким образом, экономический суверенитет сегодня – это способность национальной экономики функционировать и развиваться в условиях внешних шоков, сохраняя контроль над критической инфраструктурой и обеспечивая базовые потребности населения.

Структурно экономический суверенитет можно разделить на несколько взаимосвязанных компонентов.

1. Технологический суверенитет: способность обеспечивать разработку и производство критически важных технологий, включая микроэлектронику, программное обеспечение, средства связи и т.д.

¹ Буданов И.А. Экономический суверенитет в глобализирующемся мире: теоретико-методологические аспекты // Вопросы экономики. 2021. №5. С. 76–91.

² Мау В.А., Улюкаев А.В. Глобальные вызовы и национальные приоритеты. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2023. С. 112.

2. Финансовый суверенитет: независимость национальной финансовой системы от внешнего влияния, включая устойчивость к санкциям, развитие национальных платежных систем, достаточность золотовалютных резервов и стабильность национальной валюты.

3. Продовольственный суверенитет: гарантированная способность страны обеспечивать себя основными видами продовольствия за счет внутреннего производства.

4. Энергетический и сырьевой суверенитет: контроль над стратегическими ресурсами и диверсификация путей их транспортировки и рынков сбыта.

5. Структурный суверенитет: сбалансированная структура экономики, не основанная на монозависимости от экспорта одного-двух видов сырья.

6. Кадровый суверенитет: наличие собственной системы подготовки высококвалифицированных специалистов для всех ключевых отраслей и создание условий для удержания талантов в стране.

Именно в разрезе этих компонентов, по нашему мнению, и будет проводиться дальнейший анализ состояния и направлений укрепления экономического суверенитета России. Санкционное давление стало стресс-тестом для экономики России и выявило ее скрытые резервы.

На макроэкономическом уровне Россия продемонстрировала высокую устойчивость. Благодаря консервативной бюджетной и денежно-кредитной политике, накопленным резервам и «быстрой реакции» удалось избежать коллапса финансовой системы. Национальная платежная система «Мир» и система быстрых платежей (СБП) стали важными элементами финансового суверенитета, обеспечив бесперебойность внутренних расчетов¹. В области продовольственной безопасности были достигнуты значительные успехи: Россия является одним из мировых лидеров по экспорту пшеницы, а уровень самообеспеченности по большинству основных продуктов питания превышает пороговые значения Доктрины продовольственной безопасности².

¹ Отчет Банка России «О развитии национальной платежной системы» за 2023 год. URL: <https://www.cbr.ru/psystem/report/> (дата обращения: 15.10.2023).

² Указ Президента РФ от 21.01.2020 №20 (ред. от 10.03.2025) «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343386/ (дата обращения: 15.10.2025).

Несмотря на макроэкономическую стабильность, системные вызовы остаются глубокими.

Технологическая зависимость: доля импортного оборудования и комплектующих в таких отраслях, как станкостроение, авиастроение, автомобилестроение, фармацевтика и ИТ, до 2022 года была критически высокой. Санкции, ограничивающие поставки высоких технологий, создали серьезные риски для функционирования и модернизации промышленности. Разрыв кооперационных связей особенно «болезненно» сказался на обрабатывающих отраслях¹. Но несмотря на это, экономике России удалось преодолеть эту проблему, и в основном восстановить технологический суверенитет на новом уровне.

Структурный перекос экономики: сохраняется зависимость бюджета и экспортных поступлений от сырьевого сектора, прежде всего, от нефти и газа. Диверсификация экспорта в несырьевой сектор, несмотря на отдельные успехи, происходит недостаточными темпами, что создает долгосрочные риски в условиях энергетического перехода и сокращения спроса на углеводороды в перспективе. Вместе с тем, продовольственная программа России претендует на место нефтегазовых доходов, как и целый ряд других видов производимой продукции с высокой добавленной стоимостью.

«Утечка умов»: ограничение академических и профессиональных контактов, а также социально-политическая обстановка спровоцировали новый виток эмиграции высококвалифицированных специалистов, что конечно подрывает основу для технологического прорыва и является угрозой кадровому суверенитету². Но благодаря проводимой в стране кадровой политике, эта угроза постепенно нивелируется.

Инфраструктурные ограничения: логистика, ориентированная на Запад, потребовала срочной перестройки на Восток и Юг. Пропускная способность восточных полигонов железных дорог, портовой инфраструктуры Дальнего Востока оказалась недостаточной, что создало «узкие места» для экспорта, кото-

¹ Симачев Ю.В., Федорова А.А. Импортозамещение в российской промышленности: от адаптации к устойчивому развитию // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21. №1. С. 87–110.

² Кузнецова П.О. Миграция высококвалифицированных кадров как вызов экономической безопасности России // Социологические исследования. 2022. №8. С. 99–108.

рые рассматриваются в соответствии с установками Президента РФ.

Таким образом, текущая ситуация характеризуется парадоксом макростабильности при микроструктурной уязвимости. Экономика адаптировалась к шоку, но основа для долгосрочного суверенного развития пока еще нуждается в технологическом обновлении.

Для перехода от адаптации к устойчивому развитию необходим комплекс взаимосвязанных мер.

1. Технологический прорыв и новая индустриализация.

Задача – не просто «заместить» импорт, а создать конкурентоспособные, технологически передовые производства.

Приоритет 1. Создание полных циклов производства в критических отраслях: микроэлектроника, станкостроение, робототехника, фармацевтическая промышленность. Это требует масштабных государственных инвестиций в НИОКР и создания «длинных денег» для частных инвесторов через механизмы проектного финансирования и индустриальную ипотеку.

Приоритет 2. Стимулирование спроса на отечественные высокотехнологичные решения через систему государственных закупок и «регуляторной песочницы» для внедрения инноваций.

Приоритет 3. Активное развитие цифровой экономики, включая создание суверенных отечественных операционных систем (ОС), систем управления базами данных (СУБД) и облачных платформ.

2. Углубление финансового суверенитета.

Задача – дальнейшая дедолларизация экономики и расширение использования национальных валют в расчетах с дружественными странами. Развитие финансовой инфраструктуры, неуязвимой для внешнего давления, включая создание альтернативных международным системам передачи финансовых сообщений.

Задача – стимулирование внутренних сбережений и их трансформация в долгосрочные инвестиционные ресурсы через развитие фондового рынка и институтов коллективного инвестирования.

3. Инвестиции в человеческий капитал.

Это центральное направление, которое включает:

– коренную перестройку системы высшего и среднего профессионального образования в соответствии с потребностями новой индустриализации; усиление практико-ориенти-

рованности, партнерство вузов с ведущими промышленными предприятиями;

- создание привлекательных условий для жизни и работы талантливых ученых, инженеров, ИТ-специалистов: достойная оплата труда, современная исследовательская база, комфортная urban-среда, свобода научного творчества; необходимо не только остановить «утечку умов», но и организовать «приток умов»;

- развитие системы непрерывного образования (lifelong learning) для быстрой переквалификации кадров в условиях меняющейся экономики.

4. Структурная трансформация, развитие внутреннего рынка:

- направление на сознательную политику по стимулированию диверсификации экспорта, поддержку несырьевого, в первую очередь, высокотехнологичного экспорта;

- развитие внутренней логистической инфраструктуры, особенно на востоке страны, и стимулирование межрегиональной кооперации для снижения издержек и повышения связанности единого экономического пространства;

- повышение доходов населения как ключевой фактор роста внутреннего спроса и перехода к модели развития, ориентированной на внутренний рынок.

5. Формирование новых логистических коридоров и международной кооперации, что предполагает:

- активное участие в развитии международных проектов, таких как «Северный морской путь», международный транспортный коридор «Север-Юг»;

- углубление экономической интеграции в рамках ЕАЭС, ШОС, БРИКС, что позволит диверсифицировать внешнеэкономические связи и снизить риски, связанные с зависимостью от ограниченного числа партнеров¹.

6. Институциональные механизмы и государственное регулирование в обеспечении экономического суверенитета.

Достижение стратегических целей по укреплению экономического суверенитета требует выстраивания эффективной систе-

¹ Овчаренко Д.В. Перспективы развития ЕАЭС в условиях противостояния России и Запада // Проблемы постсоветского пространства. 2023. №10 (4). С. 356–364. DOI: <https://doi.org/10.24975/2313-8920-2023-10-4-356-364>.

мы государственного управления и создания специализированных институтов развития.

В условиях структурной трансформации ключевую роль играет координация между фискальной и монетарной политикой. Бюджетная политика должна быть переориентирована на консенсус с финансированием текущих расходов на стратегические инвестиции.

Политика Банка России, направленная на обеспечение финансовой стабильности и контроль над инфляцией, является необходимым условием суверенитета. Однако в новых условиях требуется более тесная координация с правительством для обеспечения долгосрочного и доступного финансирования инвестиционных программ, в том числе за счет механизмов проектного финансирования под приемлемые для реального сектора проценты.

Институты развития (ВЭБ.РФ, Фонд развития промышленности, АО «Российский экспортный центр») и госкорпорации («Ростех», «Росатом», «Роскосмос») являются проводниками государственной промышленной политики, которые осуществляют задачи преодоления конкретных «разрывов» в технологических цепочках.

Фокус на «проектном» подходе: вместо точечной поддержки компаний – формирование сквозных консорциумов для реализации полного цикла производства критической продукции (например, от разработки станка с ЧПУ до его серийного выпуска и сервисного обслуживания).

Повышение эффективности: внедрение KPI для институтов развития, связанных не с объемом освоенных средств, а с конкретными результатами: создание новых производств, доля на внутреннем и внешнем рынках, снижение импортозависимости по конкретным позициям.

Синергия с МСП: создание программ, обязывающих госкорпорации и крупные компании формировать цепочки поставок с малыми и средними предприятиями, обеспечивая им стабильный спрос и передачу технологий.

Анализ показывает, что существующая система институтов развития пока не в полной мере перестроилась под новые вызовы. Требуется их перезагрузка с делегированием большей опера-

ционной самостоятельности и ответственности за конечный результат.

7. Региональный аспект экономического суверенитета: диверсификация и точки роста.

Экономический суверенитет страны не может быть обеспечен без сбалансированного пространственного развития и раскрытия потенциала всех регионов.

Высокая концентрация экономической активности в нескольких крупных центрах (Москва, Санкт-Петербург, ряд нефтегазовых регионов) создает определенные системные риски. Политика деконцентрации должна стимулировать перемещение производств и человеческого капитала в регионы с высоким потенциалом роста.

Необходимо стимулировать формирование межрегиональных цепочек создания стоимости, а не замкнутых производств внутри одного региона, что будет способствовать повышению устойчивости экономики к локальным шокам.

Дальневосточный кластер: специализация на экспорте в страны АТР (Азиатско-Тихоокеанский регион), включая глубокую переработку древесины, рыбы, создание центра по производству зеленого водорода.

Центрально-Черноземный кластер: развитие не только сельского хозяйства, но и сопутствующих отраслей – биофармацевтики, производства удобрений, сельхозтехники.

Урало-Сибирский кластер: концентрация на тяжелом машиностроении, металлургии, нефтегазохимии и ВПК с акцентом на технологическую модернизацию и цифровизацию.

Государственная поддержка должна быть привязана не к самому факту нахождения компании в том или ином регионе, а к ее роли в формировании таких кластеров и создании положительных экстерналий для смежных отраслей.

Текущая политика импортозамещения требует перехода от реагирования на возникшие дефициты к опережающему развитию критических отраслей.

Для эффективного распределения ресурсов необходим детальный анализ не просто долей импорта, а зависимости от конкретных технологий, комплектующих и ПО.

Методология: проведение регулярного стресс-тестирования отраслей по методике FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) для выявления наиболее критичных точек сбоя в цепочках поставок.

Приоритизация: фокус на продукции и технологиях, которые имеют мультипликативный эффект для многих других отраслей (например, микроэлектроника, станкостроение, промышленный софт). Для каждой критической отрасли должны быть разработаны детальные «дорожные карты» с четкими количественными и качественными KPI.

Предложение должно быть подкреплено спросом. Недостаточно создать отечественный аналог, необходимо обеспечить его востребованность на рынке.

«Зеленый коридор»: упрощенные процедуры допуска российской высокотехнологичной продукции к госзакупкам, даже если ее тактико-технические характеристики на начальном этапе уступают зарубежным.

Пилотное внедрение: создание на базе госкомпаний и ведущих университетов полигонов для апробации и доводки новых российских разработок.

Нормативно-техническое регулирование: актуализация ГОСТов и технических регламентов в приоритетном порядке в соответствии с развитием отечественных технологий, а не под копирку зарубежных стандартов.

Реализация предложенных мер позволит перевести политику укрепления экономического суверенитета из плоскости деклараций и точечных реактивных мер в плоскость целенаправленного, системного и долгосрочного преобразования экономической структуры страны.

Экономический суверенитет России в современных условиях – это не статичное состояние, а динамический процесс постоянной адаптации, развития и создания новых конкурентных преимуществ. Проведенный анализ показывает, что, преодолев первоначальный шок от санкций, страна стоит перед необходимостью перехода от оборонительной стратегии импортозамещения к наступательной стратегии технологического лидерства и структурной перестройки.

Ключевой вывод заключается в том, что основой подлинного экономического суверенитета является не столько изоляция, сколько внутренняя прочность, конкурентоспособность и способность к инновациям, где главным ресурсом для этого выступает человеческий капитал. Поэтому инвестиции в образование, науку, здравоохранение и создание комфортной среды для жизни являются не социальной нагрузкой, а стратегическими инвестициями в национальную безопасность и суверенитет.

Все это зависит от синергии нескольких факторов: перестройки институтов развития под конкретные проектные задачи, сбалансированного регионального развития, основанного на кластерном подходе, и глубоко диверсифицированной отраслевой политики, нацеленной на прорыв в критических технологиях. Предложенная система мер образует комплексный план действий. Его последовательная реализация позволит не только укрепить экономический суверенитет России, но и вывести страну на траекторию устойчивого и динамичного развития в новой, формирующейся архитектуре мировой экономики. Эффективность будет зависеть от скоординированных усилий государства, бизнеса и гражданского общества, а также от способности к быстрой и гибкой реакции на новые вызовы.

Список источников

1. Указ Президента РФ от 21.01.2020 №20 (ред. от 10.03.2025) «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343386/ (дата обращения: 15.10.2025).
2. Буданов, И.А. Экономический суверенитет в глобализирующемся мире: теоретико-методологические аспекты / И.А. Буданов // Вопросы экономики. – 2021. – №5. – С. 76–91.
3. Глазьев, С.Ю. О стратегии устойчивого развития экономики России в условиях санкционной войны / С.Ю. Глазьев. – Москва : Институт экономики РАН, 2022. – 256 с.
4. Кузнецова, П.О. Миграция высококвалифицированных кадров как вызов экономической безопасности России / П.О. Кузнецова // Социологические исследования. – 2022. – №8. – С. 99–108.

5. Мау, В.А. Глобальные вызовы и национальные приоритеты / В.А. Мау, А.В. Улюкаев. – Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2023. – 320 с.

6. Овчаренко, Д.В. Перспективы развития ЕАЭС в условиях противостояния России и Запада / Д.В. Овчаренко // Проблемы постсоветского пространства. – 2023. – №10 (4). – С. 356–364. – DOI: <https://doi.org/10.24975/2313-8920-2023-10-4-356-364>.

7. Отчет Банка России «О развитии национальной платежной системы» за 2023 год. – URL: <https://www.cbr.ru/psystem/report/> (дата обращения: 15.10.2023).

8. Симачев, Ю.В. Импортозамещение в российской промышленности: от адаптации к устойчивому развитию / Ю.В. Симачев, А.А. Федорова // Российский журнал менеджмента. – 2023. – Т. 21. – №1. – С. 87–110.

4.2 Институциональные основы взаимодействия государств в рамках БРИКС

Современная архитектура международных отношений характеризуется усилением роли межгосударственных объединений, которые становятся новыми центрами экономического и политического влияния. Одним из наиболее динамично развивающихся форматов такого сотрудничества является БРИКС – альянс, объединяющий ключевые страны с развивающейся экономикой. С момента своего основания в 2009 году объединение прошло сложный путь от неформального диалога до многоуровневой структуры с растущим числом участников и развивающейся институциональной базой. Постепенное формирование институциональных структур в рамках БРИКС способствует сближению позиций стран-участниц в экономической и политической сферах, создавая основу для координации их действий на мировой арене.

В настоящее время БРИКС представляет собой межгосударственное объединение одиннадцати стран с развивающейся экономикой (Бразилия, Россия, Индия, Китай являются странами-основательницами с 2009 года; Южная Африка официально присоединилась к третьему саммиту в 2011 году (в дальнейшем про-

изошло изменение аббревиатуры с БРИК на БРИКС); Саудовская Аравия, Египет, Объединенные Арабские Эмираты, Иран и Эфиопия присоединились в 2024 году; Индонезия – в 2025 году). Создание БРИК в 2009 году рассматривается исследователями как защитная реакция национальных экономик на финансово-экономический кризис 2008–2009 гг. и стремление к реформированию мировой финансовой системы. Страны-участницы обладают значительными запасами природных и минеральных ресурсов, большими трудовыми ресурсами, выигрышным географическим расположением. В связи с этим многие ученые-исследователи отмечают уникальность БРИКС, выделяя несколько критериев.

1. Разнообразие стран-участниц. Разные исторические корни, национальные культуры, традиции, социальная и экономическая система.

2. Политическая установка каждой страны-участницы, которая выражается, в том числе, в полном невмешательстве во внутренние процессы других государств (во многом этот критерий является основополагающим).

3. Географическое расположение стран-участниц, что дает возможность называть БРИКС трансконтинентальным объединением.

4. Наличие очевидных интеграционных процессов, выражающихся в стремлении стран координировать и согласовывать свои действия в двусторонних и многосторонних форматах в разных сферах деятельности.

5. Приобретение институциональных признаков: регулярное проведение саммитов, проведение советов и форумов, создание рабочих групп по актуальным вопросам взаимодействия, а также создание финансового института.

Программы, обозначенные в проводимых саммитах, успешно реализуются в рамках БРИКС и действуют в двух направлениях: первое – укрепление внутреннего сотрудничества и расширение программ для возможности сотрудничества с другими государствами; второе – растущий потенциал влияния, которые она может оказать в ключевых секторах, представляющих национальный интерес. Рассмотрение достаточно широкого круга вопросов

дает межгосударственному объединению охватить как политические, так и экономические проблемы. Главными повестками в основном служат вопросы об устранении последствий мирового экономического кризиса, стремление реформирования мировой экономической системы, что дает возможность обезопасить в дальнейшем страны, которые больше всего пострадали от кризиса, а также способствуют развитию стран в посткризисный период и их взаимодействию на международной арене.

Политическая мощь и авторитет межгосударственного объединения на геополитической и геоэкономической арене можно объяснить тем, что в БРИКС представлены три ядерные державы – Россия, Китай, Индия, при этом Россия и Китай являются одними из основателей Договора о нераспространении ядерного оружия¹ (вступил в силу 5 марта 1970 г.), два постоянных члена совета Безопасности ООН – Россия, Китай, что означает, что они играют важную роль в принятии решений, которые обеспечивают безопасность в мире, также присутствие государств на трех континентах мира (Евразия, Африка и Южная Америка).

Развитие межгосударственного объединения начинается с первой неофициальной встречи 20 сентября 2006 года «на полях» 61 сессии Генеральной ассамблеи ООН в Нью-Йорке. В обсуждении приняли участие министры иностранных дел России, Бразилии, Китая и министр обороны Индии для возможного начала взаимодействия. Уже 16 мая 2008 года в Екатеринбурге состоялась первая полноформатная встреча глав государств БРИК. По итогам встречи было принято совместное коммюнике, отразившее общие позиции сторон по актуальным вопросам мирового развития. Принципиально важный шаг в становлении объединения был сделан 9 июля 2008 года, когда «на полях» саммита «Группы восьми» в г. Толяко (Япония) по инициативе российской стороны состоялась отдельная встреча лидеров Бразилии, России, Индии и Китая².

¹ Договор о нераспространении ядерного оружия [Подписан в г. Москве, Вашингтоне, Лондоне 01.07.1968 г.]. URL: https://www.iaea.org/sites/default/files/publications/documents/infcircs/1970/infcirc140_rus.pdf (дата обращения: 12.11.2025).

² О межгосударственном объединении БРИКС. URL: <https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1767167/> (дата обращения: 12.11.2025).

Далее «Первый полноформатный саммит БРИК прошел 16 июня 2009 года в Екатеринбурге. В итоговом Совместном заявлении было зафиксировано стремление стран объединения развивать последовательный, активный, прагматичный, открытый и транспарентный диалог и сотрудничество, которые служат не только «общим интересам государств с формирующимися рынками и развивающихся стран, но и строительству гармоничного мира, в котором были бы обеспечены прочный мир и общее процветание»¹.

В ходе встреч официальных представителей БРИК с 2008–2010 гг., а в дальнейшем и на проведенном саммите в 2009 году, приоритетными повестками были реформы мировой финансовой системы, поддержка решений ООН, МВФ, «Группы двадцати», создание многополярного миропорядка, основанного на международном праве, равноправии и уважении. На втором саммите в 2010 году были сформированы предпосылки для более углубленного сотрудничества между странами БРИК в финансовой сфере, а именно укрепление валютного взаимодействия, в целях сотрудничества в торговле и иностранных инвестициях. Тогда же был определен план действий в данной сфере, в том числе встречи министров финансов, руководителей центральных банков стран. В этом же году было отмечено важное событие – присоединение ЮАР².

В 2012 году, по итогам четвертого саммита, было принято решение рассмотреть возможность создания Нового банка развития (НБР), который в свою очередь должен был помогать развитию в области инфраструктуры и устойчивого развития в государствах БРИКС; развитию взаимодействия в зеленой экономике, использованию энергосберегающих и альтернативных технологий в производстве. По итогам пятого саммита БРИКС, в 2013 году было принято решение о создании НБР БРИКС как дополнения к уже существующим мировым финансовым институтам и о создании валют-

¹ О межгосударственном объединении БРИКС. URL: <https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1767167/> (дата обращения: 12.11.2025).

² I саммит БРИК Совместное заявление лидеров стран БРИК (г. Екатеринбург, Россия, 16 июня 2009 года); II саммит БРИК Совместное заявление глав государств и правительств стран участниц БРИК (г. Бразилиа, Бразилия, 15 апреля 2010 года). URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

ного резерва (на следующем саммите было подписано Соглашение о создании НБР и Договор о создании Пула условных валютных резервов стран БРИКС (в 2014 г.)). Результатом встреч являлось заключение о том, что страны БРИКС готовы к наращиванию взаимодействия и сотрудничества с другими странами, не входящими в БРИКС, международными организациями. Это послужило сигналом о том, что страны БРИКС вполне укрепили свои внутренние связи и готовы к полноценному и полноправному выходу на международную арену как альянс¹.

По итогам седьмого и восьмого саммита страны-участницы обеспечили условия и договорились о создании платформы для обсуждения и увеличения торговых связей внутри БРИКС, что может свидетельствовать в дальнейшем о возможном создании первого этапа экономической интеграции – зоны свободной торговли². Следующий саммит БРИКС содержал результаты, подводимые за десять лет сотрудничества, которые включали в себя созданные институты, подписанные соглашения между странами-участницами, укрепление сотрудничества в области политики и безопасности (в том числе посредством встреч представителей на высоком уровне)³.

Десятый саммит отличился введением новой формы взаимодействия со сторонними государствами в формате «БРИКС-аутрич», создание Платформы сельскохозяйственных исследований БРИКС (инициирующей страной выступила Индия в 2016 г.). По итогам десятого саммита также отмечено успешное выполнение Плана таможенной работы таможенных администраций, определяющих совместную работу национальных таможенных служб на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу⁴.

¹ IV саммит БРИКС Делийская декларация (г. Нью-Дели, Индия, 29 марта 2012 года); V саммит БРИКС Этеквинская декларация (г. Дурбан, ЮАР, 27 марта 2013 года); VI саммит БРИКС Форталезская декларация (г. Форталеза, Бразилия, 15 июля 2014 года). URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

² VII саммит БРИКС Уфимская декларация (г. Уфа, Россия, 9 июля 2015 года). URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

³ IX саммит БРИКС Сямэньская декларация (г. Сямэнь, Китай, 4 сентября 2017 года). URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

⁴ X саммит БРИКС Йоханнесбургская декларация (г. Йоханнесбург, ЮАР, 26 июля 2018 года). URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs>. (дата обращения: 13.11.2025).

Одиннадцатый саммит БРИКС заключался в основном в инновационном, научном, технологическом, культурном развитии альянса. Двенадцатый саммит фокусировался на предотвращении негативных последствий, вызванной пандемией COVID-19. Ключевым руководством по расширению сотрудничества в рамках БРИКС стала Стратегия экономического партнерства до 2025 года¹.

По итогам тринадцатого саммита, можно сделать вывод о том, что происходит постепенная гармонизация экономических и торговых политик государств БРИКС, в том числе утвержденное Рамочное соглашение о сотрудничестве в области профессиональных услуг, Рамочная программа по обеспечению защиты прав потребителей в электронной торговле и т.д.; принятие дорожной карты по реализации Стратегии. Четырнадцатый и пятнадцатый саммиты рассматривали «общие» вопросы развития².

Главными итогами шестнадцатого и семнадцатого саммитов стало присоединение к альянсу стран Глобального Юга (ОАЭ, Саудовской Аравии, Ирана, Египта и Эфиопии) – 2024 год и Индонезии – 2025 год³.

Резюмируя рассмотренные итоги саммитов, условно выделим несколько этапов развития взаимодействия между странами – участницами БРИКС.

1-й этап: низкая степень сотрудничества и вовлеченности глав государств в вопросы взаимодействия и развития сотрудничества в БРИКС (с 2009 по 2010 гг.).

2-й этап: значительное расширение повестки саммитов и увеличение сфер взаимодействия между странами участницами (с 2011 по 2014 гг.).

3-й этап: углубленное сотрудничество, направленное на укрепление финансовой, налоговой, таможенной, торгово-

¹ XI саммит БРИКС Декларация Бразилиа (г. Бразилиа, Бразилия, 14 ноября 2019 года); XII саммит БРИКС Московская декларация (г. Москва, Россия, 17 ноября 2020 года). URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

² XIV саммит БРИКС Пекинская декларация (г. Пекин, Китай, 23 июня 2022 года); XV саммит БРИКС Йоханнесбургская декларация (г. Йоханнесбург, ЮАР, 24 августа 2023 года). URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs>. (дата обращения: 13.11.2025).

³ XVI саммит БРИКС Казанская декларация (г. Казань, Россия, 23 октября 2024 года). URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025); XVII саммит БРИКС Декларация Рио-де-Жанейро (г. Рио-де-Жанейро, Бразилия, 6 июля 2025 года). URL: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/gvTArkWauqwuryk9xzLt3Huul7EBmqrC.pdf> (дата обращения: 13.11.2025).

экономической систем государств – членов БРИКС, развитие связей между торговыми рынками, активизация сотрудничества с другими международными организациями и интеграциями (с 2015 по настоящее время).

Таким образом, встречи лидеров проводятся ежегодно (проведено 17 официальных саммитов с 2009 до 2025 гг.), президентство стран в саммитах переходит из года в год каждой стране-участнице. Повестки саммитов всегда разнообразные, но среди них можно выделить часто поднимающиеся.

Таблица 1 – Ключевые повестки саммитов БРИКС¹

Сфера обсуждения повестки	Пути решения
Политическое сотрудничество и вопросы в сфере безопасности	Укрепление координации и сотрудничества в энергетической сфере, верховенство международного права, мирное урегулирование международных споров путем проведения международных переговоров
Социальные вопросы	Предоставление гуманитарной помощи, искоренение бедности, укрепление взаимопонимания между нациями, разработка мер для обеспечения доступа к продовольствию уязвимых групп населения (неимущие, женщины, молодежь, мигранты и инвалиды)
Проблемы окружающей среды	Изменение климата, разработка экологических технологий для диверсификации энергоструктуры, использование энергосберегающих технологий
Экономические вопросы	Сотрудничество в макроэкономической сфере, реформирование финансово-экономической архитектуры, активизация сотрудничества по вопросам прямых иностранных инвестиций, реализация концепции устойчивого развития, поддержание бюджетной политики

Сотрудничество в вышеперечисленных областях между странами БРИКС позволяет построить крепкие дружеские отношения, которые содействуют социально-экономическому развитию держав. Совместные инициативы стран – участниц БРИКС направлены на обеспечение не только общих интересов, но и на рост собственных экономик, удовлетворение национальных интересов государств.

За время существования межгосударственного объединения БРИКС страны-участницы добились впечатляющих успехов в

¹ Составлена авторами по итогам саммитов, проводимых с 2009 по 2025 гг. URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs>. (дата обращения: 13.11.2025).

скоординированном действии. Так, например, был создан Женский деловой альянс БРИКС¹, Деловой форум БРИКС, Финансовый форум БРИКС, Парламентский форум БРИКС, Юридический форум БРИКС, Пул условных валютных резервов², Новый банк развития³, разработана Стратегия экономического партнерства БРИКС⁴, приняты Дорожные карты БРИКС (по развитию сотрудничества стран БРИКС в сфере торговли услугами и инвестиций до 2025 г.⁵, по энергетическому сотрудничеству до 2025 г.⁶), создание Рабочих групп (по антимонопольной политике, по биотехнологиям и биомедицине, по электронной торговле, по исследованию проблем конкуренции на цифровых рынках и др.)⁷, организация Сетевого университета БРИКС и др. Многообразие форматов взаимодействия в БРИКС объясняет их растущую мощь на международной арене в различных областях экономики и политики, раскрывая свой потенциал каждая страна-участница становится более привлекательной для взаимодействия. Таким образом, по итогам каждой ежегодной встречи, страны-участницы открывают для себя новые сферы сотрудничества. Так, например, после проведенного третьего саммита БРИКС⁸ открыты следующие сферы сотрудничества: проведение исследований по экономическим и торговым вопросам, взаимодействие в сфере здравоохранения, которые актуальны и востребованы в настоящее время. В дальнейшем были открыты и реализованы цели сотрудничества во многих новых сферах взаимодействия.

¹ Декларация о создании Женского делового альянса БРИКС. URL: <https://brics-russia2020.ru> (дата обращения: 14.11.2025).

² Договор о создании Пула условных валютных резервов стран БРИКС [рус., англ.] [Подписан в г. Форталезе 15.07.2014]; ФЗ от 02.05.2015 №107 ФЗ «О ратификации Договора о создании Пула условных валютных резервов стран БРИКС». URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.11.2025); Пул условных валютных резервов. URL: <https://www.ndb.int/> (дата обращения: 14.11.2025).

³ Банк нового развития. URL: <https://www.ndb.int/> (дата обращения: 14.11.2025).

⁴ Стратегия экономического партнерства БРИКС. URL: <https://brics-russia2020.ru/images/114/81/1148133.pdf> (дата обращения: 14.11.2025).

⁵ Дорожная карта реализации БРИКС по торговым и инвестиционным аспектам «Стратегии экономического партнерства БРИКС до 2025 года». URL: <http://www.brics.utoronto.ca/docs/210923-BRICS-economic-partnership.pdf> (дата обращения: 14.11.2025).

⁶ Дорожная карта энергетического сотрудничества стран БРИКС на период до 2025 года. URL: <https://brics-russia2020.ru/images/85/29/852976.pdf> (дата обращения: 14.11.2025).

⁷ Перечислено авторами по итогам проводимых саммитов. URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 14.11.2025).

⁸ Саммиты и документы БРИКС. URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 14.11.2025).

Таким образом, перечисленные достижения являются прямым следствием развития институциональных основ БРИКС, что и обуславливает его растущее влияние. Институциональная среда объединения, представляющая собой систему формальных и неформальных правил, координационных механизмов и совместных институтов, хотя и не свидетельствует о превращении БРИКС в классический интеграционный союз, тем не менее, обладает четко выраженной структурой, представленной на рисунке 1.



Рисунок 1 – Институциональная структура БРИКС¹

Исходя из данных рисунка, констатируем, что неформально в БРИКС существует два главных органа, отвечающих за функционирование альянса – Саммиты БРИКС и Профильные структуры альянса.

Проведенный ретроспективный анализ позволяет сделать вывод о том, что БРИКС эволюционировал из ограниченного формата диалога по финансовым вопросам в многопрофильное межгосударственное объединение со сложной институциональной структурой. За период с 2009 по 2025 гг. было не только осуществлено значительное расширение состава организации, но и создана разветвленная система институтов, включающая Новый банк развития, Пул условных валютных резервов, отраслевые рабочие группы, деловые и парламентские форумы. Выделенные в исследовании три этапа развития взаимодействия (низкой степени сотрудничества, расширения повестки и углубленной кооперации) наглядно демонстрируют поступательное движение от де-

¹ Составлен авторами самостоятельно.

клараций к практической реализации совместных проектов в торгово-экономической, финансовой, научно-технологической и социальной сферах.

Таким образом, формирующаяся институциональная среда БРИКС, под которой понимается совокупность институтов, норм и правил, оказывает значительное влияние на координацию действий стран-участниц. Несмотря на то что на современном этапе БРИКС не является полноценным интеграционным объединением по типу экономического союза, его уникальная модель, основанная на принципах многовекторности, равноправия и невмешательства, доказала свою жизнеспособность и эффективность. Дальнейшее укрепление институциональных основ будут определять роль и место БРИКС в формировании многополярной мировой системы.

Список источников

1. ФЗ от 02.05.2015 №107 – ФЗ «О ратификации Договора о создании Пула условных валютных резервов стран БРИКС». – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.11.2025).

2. Декларация о создании Женского делового альянса БРИКС. – URL: <https://brics-russia2020.ru> (дата обращения: 14.11.2025).

3. Договор о нераспространении ядерного оружия [Подписан в г. Москве, Вашингтоне, Лондоне 01.07.1968 г.]. – URL: https://www.iaea.org/sites/default/files/publications/documents/infcircs/1970/infcirc140_rus.pdf (дата обращения: 12.11.2025).

4. Договор о создании Пула условных валютных резервов стран БРИКС [рус., англ.] [Подписан в г. Форталезе 15.07.2014]. – URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/multilateral_contract/50009/?TSPD_101_R0=08765fb817ab20004f680e9e3736b06df815493cb694fad54db9d618bd855fa7456f69ce8f2ece9e08dc53e2a11430003399a18f8957d36c84126ad65f9c0828042428534aa903aeb0acf7407b7060f02247dbc17c3fc872b28d813275f6b21e (дата обращения: 14.11.2025).

5. I саммит БРИК – Совместное заявление лидеров стран БРИК (г. Екатеринбург, Россия, 16 июня 2009 года). – URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs>. (дата обращения: 13.11.2025).

6. II саммит БРИК – Совместное заявление глав государств и правительств стран – участниц БРИК (г. Бразилиа, Бразилия, 15 апреля 2010 года). – URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

7. IV саммит БРИКС – Делийская декларация (г. Нью-Дели, Индия, 29 марта 2012 года). – URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

8. IX саммит БРИКС – Сямэньская декларация (г. Сямэнь, Китай, 4 сентября 2017 года). – URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

9. V саммит БРИКС – Этеквинская декларация (г. Дурбан, ЮАР, 27 марта 2013 года). – URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

10. VI саммит БРИКС – Форталезская декларация (г. Форталеза, Бразилия, 15 июля 2014 года). – URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

11. VII саммит БРИКС – Уфимская декларация (г. Уфа, Россия, 9 июля 2015 года). – URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

12. XVI саммит БРИКС – Казанская декларация (г. Казань, Россия, 23 октября 2024 года). – URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 13.11.2025).

13. XVII саммит БРИКС – Декларация Рио-де-Жанейро (г. Рио-де-Жанейро, Бразилия, 6 июля 2025 года). – URL: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/gvTArkWauqwuryk9xzLt3HuuI7EBmqrC.pdf> (дата обращения: 13.11.2025).

14. Банк нового развития. – URL: <https://www.ndb.int/> (дата обращения: 14.11.2025).

15. Дорожная карта энергетического сотрудничества стран БРИКС на период до 2025 года. – URL: <https://brics-russia2020.ru/images/85/29/852976.pdf> (дата обращения: 14.11.2025).

16. О межгосударственном объединении БРИКС. – URL: <https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1767167/> (дата обращения: 12.11.2025).

17. Пул условных валютных резервов. – URL: <https://www.ndb.int/> (дата обращения: 14.11.2025).

18. Саммиты и документы. – URL: <https://www.nkibrics.ru/pages/summit-docs> (дата обращения: 14.11.2025).

19. Стратегия экономического партнерства БРИКС. – URL: <https://brics-russia2020.ru/images/114/81/1148133.pdf> (дата обращения: 14.11.2025).

20. Стратегия экономического партнерства БРИКС до 2025 года. – URL: <http://www.brics.utoronto.ca/docs/210923-BRICS-economic-partnership.pdf> (дата обращения: 14.11.2025).

4.3 Анализ вызовов, заделов и перспектив научно-технологического развития Ростовской области

Инновационная деятельность и технологическая активность определяют экономический уровень развития страны и регионов. Этот вывод подтверждают теоретические и прикладные труды таких видных экономистов, как Й. Шумпетер¹, который ввел понятие инноваций и доказал их прямой вклад в экономический рост, Н.Д. Кондратьев², который выявил влияние технического прогресса на экономическое и общественное развитие, а также зависимость смены больших конъюнктурных волн от технологического фактора, Г. Менш³, который выявил взаимосвязь нововведений, цикличности экономики и экономического роста. В работах П. Ромера⁴ и Р. Лукаса⁵ представлена концепция технического прогресса как эндогенного фактора роста, как результат затрат человеческого капитала и научных исследований и разработок. В работах отечественных ученых Д.С. Львова и

¹ Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge: Harvard Business Press, 1934.

² Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды / Международный фонд Н.Д. Кондратьева и др.; Ред. колл.: Абалкин Л.И. (пред.) и др.; сост. Яковец Ю.В. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. 767 с.

³ Mensch G. Das Technologische Patt: Innovationen überwinden die depression. Frankfurt am Main: Umschau, Verlag, 1975. 115 p.

⁴ Romer P.M. Increasing Returns and Long Run Growth // The Journal of Political Economy. 1986. Vol. 94 (5). P. 1002–1037.

⁵ Lucas R. On the Mechanics of Economic Development // Journal of Monetary Economics. 1988. P. 3–42.

С.Ю. Глазьева также комплексно исследовано влияние технологических укладов на уровень экономического развития¹. Значимость инновационного вектора развития и необходимость принятия системных мер по поддержке реализации научно-технологических проектов и инициатив обосновываются также в работах О.С. Сухарева², Н.В. Смородинской³, Л.М. Гохберга и Т.Е. Кузнецовой⁴ и других ученых.

Интегральным показателем, характеризующим инновационную активность в стране и регионе является доля расходов на НИОКР в ВВП (ВРП), которая позволяет определить степень приоритетности инновационной модели развития для обеспечения экономического роста. По данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, в 2024 году мировые инвестиции в исследования и разработки (НИОКР) приближаются к \$3 трлн в год⁵. По данным исследования UNESCO Institute for Statistics, общемировые расходы на научные исследования и разработки в 2024 году составили около 2,71% мирового ВВП⁶. Мировыми лидерами по доле затрат на НИОКР являются такие страны, как Израиль (5,56%), Южная Корея (4,93%), США (3,46%), Бельгия (3,43%), Швеция (3,42%), Швейцария (3,36%), Япония (3,30%), Австрия (3,26%), Германия (3,14%), Финляндия (2,99%). Россия по этому параметру находится на 43 месте в мире, на науку в нашей стране расходуется 0,94% ВВП, при этом имеется тенденция к снижению.

На региональном уровне также важно создавать условия, стимулирующие инновационную деятельность и увеличение затрат на проведение научных исследований и разработок. Одним из регионов – лидеров инновационного развития экономики

¹ Львов Д.С., Глазьев С.Ю. Теоретические и прикладные аспекты управления НТП // Экономика и математические методы. 1985. №1. С. 1,2–0,6.

² Сухарев О.С. «Экономика технологий»: типы, функции, конкурентоспособность // Экономическая наука современной России. 2018. –№2. С. 85–101.

³ Смородинская Н.В. Инновационная экономика: от иерархий к сетевому укладу // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2013. №2. С. 87–111.

⁴ Гохберг Л.М., Кузнецова Т.Е. Инновации как основа экономического роста и укрепления позиций России в глобальной экономике // Вестник международных организаций. 2012. №2 (37). С. 101–117.

⁵ Научный мир: сколько страны тратят на исследования и как изменится наука в будущем // БКС Мир инвестиций. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/nauchnyi-mir-skol-ko-strany-tratiat-na-issledovaniia-i-kak-izmenitsia-nauka-v-budushchem>.

⁶ Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) / United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO). URL: <http://www.uis.unesco.org/>.

страны является Ростовская область, которая имеет высокий научно-исследовательский, институциональный и кадровый потенциал, а также высокотехнологичную промышленную базу и многопрофильную региональную инновационную систему. Регион входит в число лидеров страны по вовлеченности образовательных организаций и бизнеса в научно-исследовательскую деятельность, по уровню реализации технологических инноваций, по патентно-лицензионной активности, по степени технологизации промышленных процессов и по ряду других параметров.

В целях комплексной оценки уровня инновационного развития важно исследовать динамику и структуру организаций в сфере НИОКР и численности работников в них, а также совокупный объем внутренних затрат на научные исследования и разработки, который имеет прямое отношение к потенциалу будущего экономического роста и его качеству.

В Ростовской области в 2023 году научными исследованиями и разработками занималось 90 организаций (5-е место в РФ). При этом наблюдается неустойчивая динамика их совокупного количества (рис. 1).

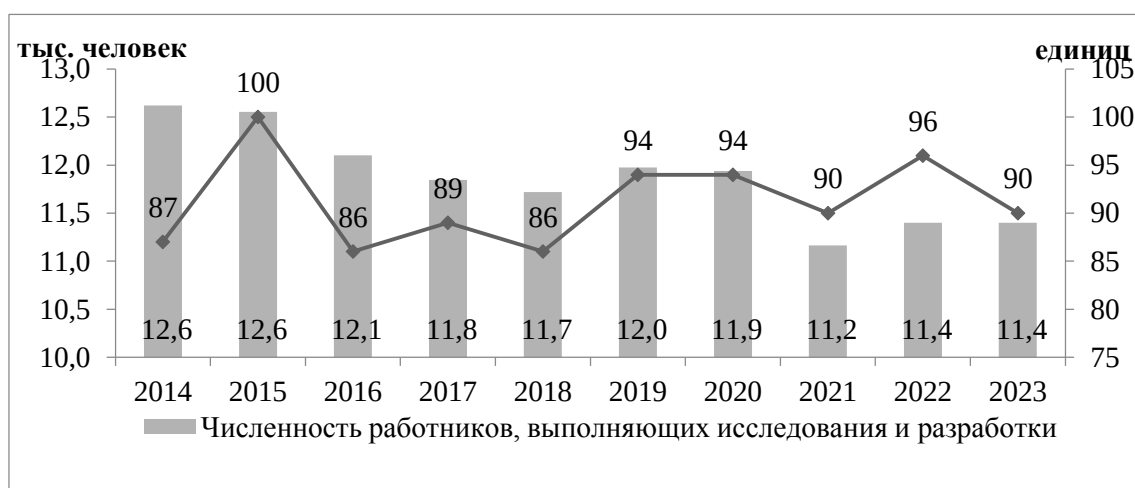


Рисунок 1 – Динамика количества организаций и численности работников в сфере исследований и разработок в Ростовской области в 2014–2023 гг.¹

¹ Федеральная служба государственной статистики. Раздел «наука, инновации и технологии». URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/science>.

Численность работников в сфере исследований и разработок на 2023 год составляла 11,4 тыс. человек, тенденция – отрицательная. Средняя численность работников в организациях, ведущих НИОКР, составляет около 100 человек.

В разрезе типов организаций наибольшую долю занимают научно-исследовательские организации 43,3% (табл. 1). В меньшей степени в регионе представлены проектные, проектно-изыскательные, конструкторские организации и организации промышленного производства. В регионе функционирует всего один опытный завод.

Таблица 1 – Динамика числа организаций, выполнявших исследования и разработки, по типам в Ростовской области в 2010–2023 гг., единицы¹

	2010	2020	2021	2022	2023
Всего	100	94	90	96	90
Научно-исследовательские организации	50	38	39	35	31
Конструкторские организации	12	9	11	14	14
Проектные и проектно-изыскательные организации	1	-	-	-	-
Опытные заводы	-	-	-	-	1
Образовательные организации высшего образования	20	29	27	30	31
Организации промышленного производства	11	9	6	7	7
Прочие организации	6	9	7	10	6

В структуре персонала, занятого исследованиями и разработками, большую долю занимают исследователи-техники. Однако в исторической ретроспективе наблюдается снижение всех видов работников сферы НИОКР (табл. 2). В 2023 году численность исследователей-техников составила 6,1 тыс. человек (снижение на 26% в сравнении с 2010 годом). При этом еще более значительно снизилась численность прочего персонала (до 1,6 тыс. человек, снижение на 48% к 2010 году). Численность вспомогательного персонала хоть и снизилась на 25% к 2010 году

¹ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области. Раздел «Наука и инновации». URL: <https://61.rosstat.gov.ru/folder/29702>.

до 3,8 тыс. человек, его доля в структуре увеличилась до 33,3% по сравнению с 31% в 2010 году.

Таблица 2 – Динамика персонала, занятого исследованиями и разработками, по видам в Ростовской области в 2010–2023 гг., (человек)¹

	2010	2020	2021	2022	2023
Всего	16,4	11,9	11,2	11,4	11,4
Исследователи-техники	8,2	6,8	6,3	6,3	6,1
Вспомогательный персонал	5,1	3,6	3,5	3,6	3,8
Прочие	3,1	1,5	1,5	1,6	1,6

В 2024 году на научные исследования и разработки в Ростовской области направлен рекордный объем инвестиций, который составил 19,46 млрд рублей (рост на 32,2% с 2014 года). По этому параметру донской регион занял 16-е место среди всех субъектов Российской Федерации и 1-е место в ЮФО, его вклад в страновой показатель составил 1,03%, в ЮФО – 44%. При этом в лидирующей группе регионов оказались столичные и крупные промышленные и научно-образовательные центры страны (топ-10 регионов: Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Нижегородская область, Свердловская область, Республика Татарстан, Новосибирская область, Красноярский край и Челябинская область).

Однако если сопоставить данную динамику с темпом роста ВРП, то окажется, что прирост затрат на НИР отставал от общего прироста экономической активности (рис. 2). В результате доля внутренних затрат на НИР в ВРП существенно снизилась, закрепившись на уровне менее 1% (в 2024 году составила 0,67%). Это свидетельствует о том, что экономика региона в большей степени опирается на экстенсивную модель роста. Данный фактор должен послужить сигналом к необходимости дополнительного стимулирования научных исследований и разработок.

¹ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области. Раздел «Наука и инновации». URL: <https://61.rosstat.gov.ru/folder/29702>.

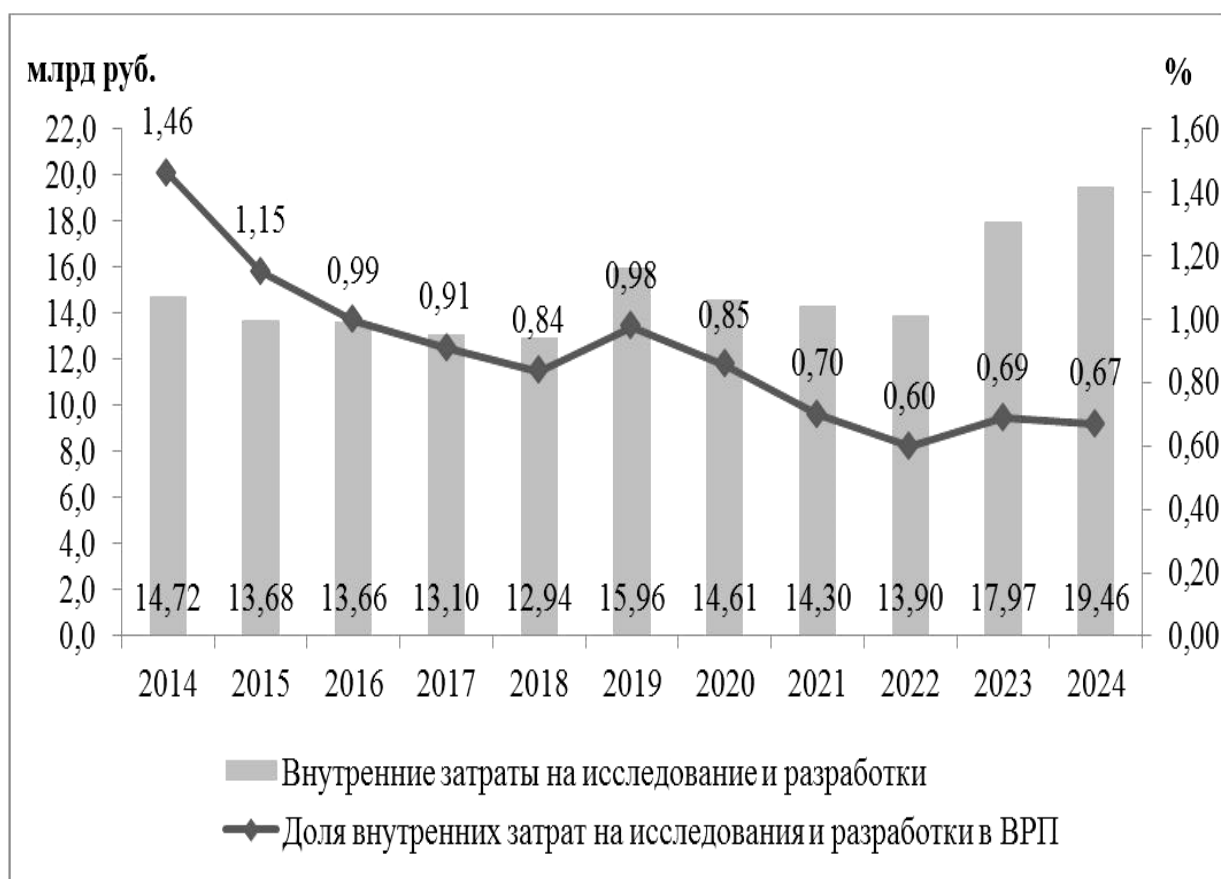


Рисунок 2 – Динамика внутренних затрат на исследования и разработки в Ростовской области в 2014–2024 гг.¹

При этом в анализируемый период при усредненном годовом росте в 9% можно наблюдать отдельные скачки показателя: в 2014 году рост составил 60%, в 2019 году – 23%, в 2023 году – 29%. Причинами таких всплесков в большей степени являются объективные факторы, выявляемые структурным анализом.

В отраслевой структуре затрат на исследования и разработки в Ростовской области в сравнении с Российской Федерацией наблюдается преобладание сферы ИКТ: 48,8% от всех затрат, тогда как в среднем в России – 38,8%. Также заметно выше в Ростовской области удельный вес затрат на НИР по такому направлению как рациональное природопользование (10,3%), тогда как в среднем в России – 8,1%.

¹ Федеральная служба государственной статистики. Раздел «наука, инновации и технологии». URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/science>.

В разрезе источников финансирования наибольшую долю в структуре внутренних затрат на исследования и разработки занимают бюджеты всех уровней и средства организаций государственного сектора (62% в 2023 году), в разрезе типов организаций – научно-исследовательские организации (более 60%), в разрезе форм собственности организаций, осуществляющих затраты на НИОКР, – государственная собственность или смешанная с долей государственной собственности (в сумме на них приходится более 85%, в том числе на федеральную собственность – более 70%).

Таким образом, именно государственное финансирование через организации государственной собственности (преимущественно научно-исследовательские организации федеральной собственности) определяет уровень и динамику затрат на НИР в донском регионе.

С учетом структурных особенностей сектора науки и инноваций региона первоочередная задача – содействовать увеличению финансирования НИР со стороны частного бизнеса и прежде всего крупных национальных и региональных корпораций. Для этого требуется развитие институтов и инфраструктуры поддержки инноваций, включая сети центров молодежного инновационного творчества, коворкинги, точки кипения, центры трансфера технологий, технопарки, промышленные парки, промышленные площадки и другие объекты инновационной инфраструктуры.

С точки зрения субъектов инновационной деятельности интересна динамика уровня инновационной активности и объема отгруженных инновационных товаров, работ, услуг (рис. 3). Оба показателя демонстрируют рост за период с 2014 по 2024 годы, за исключением 2018 года. Так, объем производства инновационных товаров вырос в 3,5 раза до 237,6 млрд рублей, а уровень инновационной активности – почти в три раза до 26,3%, что в целом свидетельствует о последовательном росте интереса организаций реального сектора экономики региона к инновациям и увеличении доли инноваций в продуктовом портфеле донского бизнеса.



*Рисунок 3 – Динамика объема
отгруженных инновационных товаров
и уровня инновационной активности организаций
в Ростовской области в 2014–2024 гг.¹*

Ключевые проблемы и приоритетные задачи инновационного развития Ростовской области представлены в таблице 3.

*Таблица 3 – Ключевые проблемы и приоритетные задачи
инновационного развития Ростовской области*

№	Ключевые проблемы	Приоритетные задачи
1.	Низкая доступность финансовых ресурсов и как следствие – недофинансированность инновационной деятельности (по данным Банка России в октябре 2025 г., средняя ставка по долгосрочным кредитам для нефинансовых организаций составила 15,3% ²). Средства венчурных фондов практически не используются, займы на льготных условиях выдаются в малом объеме, в основном для поддержки начинающих инноваторов	Наращивание возможностей для увеличения масштабов финансирования инновационной деятельности: – создание регионального венчурного фонда; – увеличение капитализации и приоритизация поддержки, оказываемой в рамках направлений деятельности Гарантийного и Промышленного фондов Ростовской области; – повышение лимита субсидии на компенсацию затрат, связанных с инновационной деятельностью

¹ Федеральная служба государственной статистики. Раздел «наука, инновации и технологии». URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/science>.

² Процентные ставки по кредитным и депозитным операциям кредитных организаций в рублях в октябре 2025 г. Банк России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/1025/.

№	Ключевые проблемы	Приоритетные задачи
2.	Низкий уровень патентной активности, не отражающей потенциал изобретательства и рационализаторства региона (в 2024 г. число поданных заявок на изобретения в расчете на 10 тыс. населения составляет 0,92 единиц ¹ , 36 место в РФ) и по разработке передовых производственных технологий (в 2024 г. всего было 19 единиц ² или 0,7% от общероссийских)	Создание и развитие инновационной инфраструктуры: – увеличение числа институтов, оказываемых экспертную помощь в акселерации инновационных стартапов; – выявление и адресное сопровождение «малых и средних инновационных компаний – «технологических лидеров», занимающихся созданием и продвижением новых технологий; – создание сети центров молодежного инновационного творчества
3.	Низкий уровень сотрудничества между научными, образовательными организациями и бизнесом. Малое число совместных исследовательских проектов. Скрампо представлены патентные поверенные (20 единиц ³ или 0,75% от общероссийского числа). При этом в регионе действует всего два центра поддержки технологий и инноваций ⁴	Содействие взаимовыгодному сотрудничеству бизнеса и науки: – создание инновационных кластеров с якорными высокотехнологичными предприятиями и ведущими НИИ и вузами региона; – развитие сети коворкингов и центров субконтрактации; – поддержка подачи совместных заявок на федеральные субсидии и гранты

Необходимо выстраивать соответствующую инновационную экосистему и максимально вовлекать в процесс инновационного развития все виды ресурсов, прежде всего интеллектуальные и трудовые⁵, активнее использовать механизм государственно-частного партнерства. Для Ростовской области приоритетными направлениями развития инновационной сферы будут те рынки, где у региона есть серьезные преимущества, такие как HealthNet, FoodNet, EnergyNet, а в долгосрочной перспективе – AeroNet и

¹ Годовой отчет Федеральной службы по интеллектуальной собственности за 2024 год / под редакцией Зубова Ю.С., Неретина О.П. М.: ФИПС, 2025. 196 с.

² Данные Федерального статистического наблюдения «Разработанные передовые производственные технологии в целом по Российской Федерации по группам передовых производственных технологий и по субъектам Российской Федерации». URL: <https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ppt-1.xlsx>.

³ Годовой отчет Федеральной службы по интеллектуальной собственности за 2024 год / под редакцией Зубова Ю.С., Неретина О.П. М.: ФИПС, 2025. 196 с.

⁴ Аналитические исследования сферы интеллектуальной собственности 2024: Южный федеральный округ. М.: Федеральный институт промышленной собственности (ФИПС), 2025. 74 с.

⁵ Джуха В.М., Мищенко К.Н. Вопросы технологизации региональной экономики // Journal of New Economy. 2019. Т. 20. №3. С. 38–50.

MariNet¹. Требуется максимальное участие и содействие региональных органов власти в создании и развитии инновационных кластеров, в том числе объединенных реализацией проектов Национальной технологической инициативы. Важнейшей задачей также является рост вовлеченности в НИОКР частного капитала, как крупного, так и малого бизнеса, с учетом оперативности принятия решений и высокого уровня адаптивности и открытости к инновациям.

Также приоритетным направлением государственной поддержки инновационно-технологического развития Ростовской области является содействие созданию малых технологических предприятий, стремящихся разработать и освоить производство нового товара, изделия, технологии или услуги с использованием результатов собственных научно-технических и технологических исследований. Малые технологические компании обладают наибольшим потенциалом для реализации новой экономической модели развития региональной экономики, базирующейся на идее прорывного роста и обеспечения технологического лидерства.

Список источников

1. Аналитические исследования сферы интеллектуальной собственности 2024: Южный федеральный округ / А.В. Александрова, О.Е. Бацоккина, В.А. Мельник, П.О. Кобылкина [и др.]. – Москва : Федеральный институт промышленной собственности (ФИПС), 2025. – 74 с.

2. Годовой отчет Федеральной службы по интеллектуальной собственности за 2024 год / под редакцией Зубова Ю.С., Неретина О.П. – Москва : ФИПС, 2025. – 196 с.

3. Гохберг, Л.М. Инновации как основа экономического роста и укрепления позиций России в глобальной экономике / Л.М. Гохберг, Т.Е. Кузнецова // Вестник международных организаций. – 2012. – №2 (37). – С. 101–117.

4. Данные Федерального статистического наблюдения «Разработанные передовые производственные технологии в целом по Российской Федерации по группам передовых производ-

¹ Мищенко К.Н., Елецкий А.Н. Анализ потенциала и перспектив инновационного развития региона в условиях глобализации мировой экономики (на примере Ростовской области) // Региональная экономика: теория и практика. 2018. Т. 16. №12 (459). С. 2335–2348.

ственных технологий и по субъектам Российской Федерации». – URL: <https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ppt-1.xlsx>.

5. Джуха, В.М. Вопросы технологизации региональной экономики / В.М. Джуха, К.Н. Мищенко // Journal of New Economy. – 2019. – Т. 20. – №3. – С. 38–50.

6. Кондратьев, Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды / Н.Д. Кондратьев ; Международный фонд Н.Д. Кондратьева и др. ; Ред. колл.: Абалкин Л.И. (пред.) и др. ; сост. Яковец Ю.В. – Москва : ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 767 с.

7. Львов, Д.С. Теоретические и прикладные аспекты управления НТП / Д.С. Львов, С.Ю. Глазьев // Экономика и математические методы. – 1985. – №1. – С. 1,2–0,6.

8. Научный мир: сколько страны тратят на исследования и как изменится наука в будущем // БКС Мир инвестиций. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/nauchnyi-mir-skol-ko-strany-tratiat-na-issledovaniia-i-kak-izmenitsia-nauka-v-budushchem>.

9. Мищенко, К.Н. Анализ потенциала и перспектив инновационного развития региона в условиях глобализации мировой экономики (на примере Ростовской области) / К.Н. Мищенко, А.Н. Елецкий // Региональная экономика: теория и практика. – 2018. – Т. 16. – №12 (459). – С. 2335–2348.

10. Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) / United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO). – URL: <http://www.uis.unesco.org/>.

11. Процентные ставки по кредитным и депозитным операциям кредитных организаций в рублях в октябре 2025 г. // Банк России. – URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/1025/.

12. Смородинская, Н.В. Инновационная экономика: от иерархий к сетевому укладу / Н.В. Смородинская // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2013. – №2. – С. 87–111.

13. Сухарев, О.С. «Экономика технологий»: типы, функции, конкурентоспособность / О.С. Сухарев // Экономическая наука современной России. – 2018. – № 2. – С. 85–101.

14. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области. Раздел «Наука и инновации». – URL: <https://61.rosstat.gov.ru/folder/29702>.
15. Федеральная служба государственной статистики. Росстат. Раздел «Наука, инновации и технологии». – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.
16. Lucas, R. On the Mechanics of Economic Development / R. Lucas // Journal of Monetary Economics. – 1988. – P. 3–42.
17. Mensch, G. Das Technologische Patt: Innovationen überwinden die depression / G. Mensch. – Frankfurt am Main : Umschau, Verlag, 1975. – 115 p.
18. Romer, P.M. Increasing Returns and Long Run Growth / P.M. Romer // The Journal of Political Economy. – 1986. – Vol. 94 (5). – Pp. 1002–1037.
19. Schumpeter, J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle / J.A. Schumpeter. – Cambridge : Harvard Business Press, 1934.
20. World Bank Group. Expense (% of GDP) (Всемирный банк. «Расходы на исследования и разработки (% ВВП)»). – URL: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>.

4.4 Цифровой суверенитет как основа экономической устойчивости в XXI веке: вызовы и стратегии для России

В условиях формирования принципиально новой технологической парадигмы и обострения глобальной конкуренции экономический суверенитет государства перестает быть исключительно вопросом ресурсной независимости или макроэкономической стабильности. Его ядром в XXI веке становится способность обеспечивать технологическую самодостаточность, контролировать цифровых активы и инфраструктуру, а также сохранять свободу действия в киберпространстве. Тем самым цифровой суверенитет превращается из узкотехнической задачи в системный императив национальной безопасности и основу для перехода к устойчивой модели экономического роста, основанной на знани-

ях, данных и инновациях. Для России, столкнувшейся с беспрецедентным внешним санкционным давлением, достижение цифрового суверенитета является не просто ответом на вызовы, но и обязательным условием для реализации долгосрочной стратегии экономического развития в рамках формирующейся полицентричной мировой архитектуры.

Концепция «цифрового суверенитета» остается предметом академической дискуссии и не имеет устоявшегося общепринятого понимания. В наиболее распространенной трактовке цифровой суверенитет представляет собой способность государства осуществлять эффективный контроль и управление цифровыми активами, включая инфраструктуру, данные и стратегически важные технологии¹.

В научной литературе традиционно выделяется несколько структурных компонентов цифрового суверенитета. Данный феномен рассматривается как комплексный, включающий, но не ограничивающийся, следующими ключевыми аспектами: достижение технологической автономии (развитие отечественных ИТ-решений и платформ), контроль над трансграничными потоками данных и их защита, сохранение и развитие компетенций в области критически важных технологий. Так, по мнению С. Кутюр и С. Тоупин рассматриваемое понятие все чаще используется для описания всевозможных форм независимости, контроля и автономии в отношении элементов цифровой инфраструктуры, технологий и данных². Фрэнсис Г. Бервелл и Кеннет Пропп также признают, что концепция цифрового суверенитета значительно расширилась, «включив в себя сильную инновационную промышленную базу и достаточные меры кибербезопасности»³. Ученые М.Н. Дудин и С.В. Шкодинский предлагают под цифровым суверенитетом понимать критерий устойчивости архитектуры соци-

¹ What is digital sovereignty and how are countries approaching it? URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/europe-digital-sovereignty/#:~:text=Digital%20sovereignty%2C%20cyber%20sovereignty%2C%20technological,you%20rely%20on%20and%20create> (дата обращения: 12.12.2025).

² Кутюр С., Тоупин С. Что означает понятие «суверенитет» в цифровом мире? // Вестник международных организаций. 2020. Т. 15. №4. С. 48–69. DOI: 10.17323/1996-7845-2020-04-03.

³ Burwell F.G., & Propp K. (2020). The European Union and the Search for Building “Fortress Europe” or Preparing for a New World? URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2020/06/The-European-Union-and-the-Search-for-Digital-Sovereignty-Building-Fortress-Europe-or-Preparing-for-a-New-World.pdf> (дата обращения: 09.11.2025).

ально-экономической бизнес-модели перед внешними и внутренними цифровыми вызовами и угрозами различной природы происхождения, а также ее способности к адаптации и проактивной защите собственных интересов в цифровой сфере¹. Подчеркнем, что понятие цифрового суверенитета включает в себя не только технические аспекты, такие как защита от кибератак и обеспечение надежности сетей, но и политические, экономические и социальные аспекты, связанные с правом на самоопределение в цифровой сфере.

Вопросы обеспечения цифрового суверенитета получили формализованное закрепление в системе стратегического планирования Российской Федерации. Так, Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» определяет цифровую трансформацию в качестве одного из ключевых национальных приоритетов, устанавливая при этом конкретные количественные ориентиры. В документе говорится о достижении четырехкратного увеличения объема инвестиций в разработку и внедрение отечественных информационно-технологических решений к 2030 году, что выступает важнейшим индикатором реализации курса на технологический суверенитет². Для реализации обозначенных стратегических целей создается институциональная основа и формируется нормативно-правовая база.

С целью импортозамещения в сфере информационных технологий с 2016 года в процедурах государственных и муниципальных закупок Федеральным законом ФЗ-№188 от 29.06.2015 г. закреплён обязательный приоритет использования отечественного программного обеспечения³. Согласно ФЗ-№58 от 07.04.2025 г. обеспечение функционирования объектов критической информационной инфраструктуры должно осуществляться с использова-

¹ Дудин М.Н., Шкодинский С.В., Усманов Д.И. Цифровой суверенитет России: барьеры и новые траектории развития // Проблемы рыночной экономики. 2021. №2. С. 30–49.

² Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 09.11.2025).

³ Федеральный закон от 29.06.2015 г. №188-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и статью 14 Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/39838> (дата обращения: 09.11.2025).

нием программного обеспечения и систем управления базами данных, включенных в Единый реестр российского программного обеспечения, за исключением случаев, установленных Правительством РФ¹. Данная мера направлена на обеспечение технологической независимости и киберустойчивости ключевых систем государства. С 2022 года Указом Президента РФ №203 создана Межведомственная комиссия Совета Безопасности по вопросам обеспечения технологического суверенитета в развитии критической информационной инфраструктуры². Основными функциями комиссии является оценка угроз технологической безопасности, мониторинг реализации соответствующих государственных программ и обеспечение межведомственного взаимодействия, что в целом направлено на формирование устойчивого технологического фундамента национальной экономики в рамках реализации курса на цифровой суверенитет.

Параллельно, Министерство цифрового развития совместно с профильными ведомствами осуществляет разработку и актуализацию стратегических документов³, включая обновленную Стратегию развития отрасли связи Российской Федерации на период до 2035 года⁴. Данные документы формируют институциональную рамку для системной цифровой трансформации ключевых секторов экономики и в совокупности определяют комплексный набор взаимосвязанных мер, охватывающих инфраструктурные инвестиции, технологическое импортозамещение, обеспечение кибербезопасности и развитие человеческого капитала.

В то же время формирование институционально-правового каркаса является необходимым, но недостаточным условием для обеспечения цифрового суверенитета. В XXI веке Россия столк-

¹ Федеральный закон от 07.04.2025 г. №58-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51814> (дата обращения: 09.11.2025).

² Указ Президента Российской Федерации от 14.04.2022 г. №203 «О Межведомственной комиссии Совета Безопасности Российской Федерации по вопросам обеспечения технологического суверенитета государства в сфере развития критической информационной инфраструктуры Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47759> (дата обращения: 15.11.2025).

³ Например, Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы; Концепция технологического развития на период до 2030 года; Стратегия научно-технического развития Российской Федерации и др.

⁴ Распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2023 г. №3339-р «Об утверждении Стратегии развития отрасли связи РФ на период до 2035 г.». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408020989> (дата обращения: 15.11.2025).

нулась с комплексом структурных вызовов, обусловленных как внутренними ограничениями, так и внешними угрозами. Эти вызовы носят многоуровневый характер, затрагивая технологическую, кадровую, инфраструктурную сферы, оказывая влияние на экономическое развитие. Их анализ необходим не только для понимания ключевых структурных ограничений, но и для формирования адресных ответных мер со стороны государства и бизнес-сообщества.

Первостепенным системным вызовом в контексте обеспечения цифрового суверенитета является технологическая зависимость. Данная угроза проявляется в следующих аспектах.

Во-первых, инфраструктурная уязвимость из-за отсутствия замкнутого производственного цикла. Несмотря на серьезные успехи отечественных компаний в создании автономного производства полупроводниковых изделий по техпроцессам 90–250 нм (АО «Микрон», АО «Ангстрем-Т»), которые обеспечивают потребности оборонно-промышленного комплекса, промышленной автоматизации и систем управления критической инфраструктурой, для достижения долгосрочной конкурентоспособности и цифрового суверенитета необходимо осуществить стратегический прорыв в области передовых полупроводниковых технологий, что требует масштабных инвестиций в НИОКР, развитие производственных мощностей и формирование устойчивых международных кооперационных связей.

Во-вторых, стратегический риск, связанный с географической концентрацией импорта. Если до 2022 года зависимость от высокотехнологичного оборудования была дифференцирована между западными и азиатскими поставщиками, то к 2025 году она критически сконцентрировалась на Китае как основном источнике микроэлектроники, компонентов и промышленного оборудования. Так, в 2024 году более 90% микрочипов в России поставлялись из Китая¹. Фактически, это создает зависимость от единственного партнера, чьи собственные технологические амбиции и отношения с третьими странами (например, под давле-

¹ Почти 90% чипов, используемых в России, поставляются из Китая, несмотря на санкции США: отчет Американского института предпринимательства // Издательский дом «Электроника». URL: https://russianelectronics.ru/pochti-90-chipov-ispolzuemyh-v-rossii-postavlyayutsya-iz-kitaya_13_04_2024 (дата обращения: 12.12.2025).

нием вторичных санкций) напрямую влияют на устойчивость поставок в Россию.

В-третьих, сохраняющаяся зависимость от иностранного программного обеспечения и оборудования. Промышленное ПО (CAD/CAM/CAE, системы управления производством MES/ERP), оборудование для центров обработки данных, сетевой инфраструктуры и телекоммуникаций по-прежнему в значительной степени импортное, что создает долгосрочные риски для обслуживания, обновления и кибербезопасности. В то же время, реализация Государственной программы импортозамещения ПО привела к качественному рывку – продукты компаний «1С», «Яндекс», «Базальт СПО», «Ред Софт» заместили ушедшие западные аналоги в госсекторе и активно внедряются в корпоративном сегменте, формируя замкнутую программную экосистему. Таким образом, процесс импортозамещения остается неоднородным: одни отрасли демонстрируют высокие темпы перехода на отечественные решения, другие продолжают опираться на западные технологии.

Отметим, что фактором усиления технологической зависимости является существующий кадровый дефицит специалистов, обладающих необходимыми ИТ-компетенциями. Как отмечают в своем исследовании эксперты Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, под влиянием цифровизации меняется структура и требования к компетенциям специалистов, усложняются задачи, которые необходимо решать. Рост числа проектов на основе цифровых технологий повышает востребованность разработчиков ПО, занимающихся созданием различных ИТ-продуктов: операционных систем, мобильных приложений, веб-сайтов, интерфейсов к базам данных, компьютерных игр и т.д.¹ Подчеркнем, что проблема кадрового дефицита актуальна для большинства стран. Так, на мировом рынке труда перманентно существует дефицит специалистов, работающих в STEM-направлениях (наука, технологии, инженерия, математика). Во многих странах реализуются программы по наращиванию подготовки кадров по перспективным направлениям – искусственный интеллект, кибербезопасность, аналитика данных.

¹ Топ-15 компетенций и навыков в цифровой сфере. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/540274108.pdf> (дата обращения: 01.12.2025).

В России, в рамках действующего с 1 января 2025 года национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» реализуется федеральный проект «Кадры для цифровой трансформации», направленный на сокращение дефицита высококвалифицированных специалистов в сфере информационных технологий¹.

Серьезным вызовом для достижения цифрового суверенитета Российской Федерации является системная уязвимость в сфере кибербезопасности и защиты персональных данных.

Регулярные массовые инциденты с хищением данных граждан подрывают фундаментальное доверие к государственным и коммерческим цифровым сервисам, являющимися основой цифровой экономики. Масштаб явления свидетельствует о перманентных системных сбоях. Так, в первой половине 2025 года в России зафиксировано 35 утечек персональных данных. Несмотря на ужесточение уголовной ответственности за данное правонарушение, по информации Роскомнадзора и МВД, утечки персональных данных затронули более 39 миллионов записей о пользователях, что является рекордным показателем за последние несколько лет². По мнению экспертов, основными причинами этих инцидентов являются человеческий фактор (низкая цифровая грамотность, участвовавшие действия мошенников) и технологическое несовершенство систем защиты данных.

Параллельно с утечками данных наблюдается рост целенаправленных кибератак на объекты критической информационной инфраструктуры в ключевых отраслях экономики³. Эти атаки, часто носящие характер гибридного воздействия, не только создают значительные макроэкономические риски, но и напрямую угрожают экономической и национальной безопасности.

Таким образом, вызовы в области кибербезопасности трансформируются из технической проблемы в фактор макро-

¹ Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. №309 устанавливает приоритетные цели развития страны на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года. URL: <https://digital.gov.ru/target/naczionalnyj-projekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (дата обращения: 01.12.2025).

² Роскомнадзор сообщил об утечке 39 млн записей пользователей за полгода // Форбс. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/541107-roskomnadzor-soobsil-ob-utecke-39-mln-zapisej-pol-zovatelej-za-polgoda> (дата обращения: 01.12.2025).

³ Взломом подпоясанные. Три четверти кибератак в России в 2025 году были критическими // Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8315539> (дата обращения: 24.12.2025).

экономической нестабильности: масштабные утечки данных снижают доверие к цифровой среде, а атаки на критическую информационную инфраструктуру напрямую подрывают ее функционирование.

В этом контексте разработка и продвижение отечественных платформ с повышенными стандартами безопасности, таких как мессенджер МАХ, приобретает стратегически важное значение как часть системного ответа на вызов. Внедрение продуктов, архитектура которых изначально проектируется с принципами *security by design* и *privacy by design*¹ в рамках национальных юрисдикций, позволяет не только создавать альтернативные защищенные каналы коммуникации, но и формировать новую культуру работы с данными. Это способствует снижению зависимости от потенциально уязвимых иностранных решений и закладывает основу для восстановления доверия к цифровой среде через прозрачные и контролируемые инструменты. Таким образом, подобные инициативы представляют собой практический шаг от констатации проблемы и построению инфраструктурной устойчивости. В то же время, преодоление вызовов, связанных с кибербезопасностью и защитой персональных данных требует не только технологических решений, но и ужесточение регуляторных требований, инвестиции в человеческий капитал (подготовку специалистов, повышение цифровой грамотности) и создание национальной системы оперативного реагирования на киберугрозы, что является необходимым условием для обеспечения долгосрочной экономической устойчивости в цифровую эпоху.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что в современных условиях цифровой суверенитет трансформировался в ключевой императив экономической безопасности и устойчивости, определяющий способность государства к технологической независимости, контролю над цифровым пространством и обеспечению условий для инновационного развития.

В Российской Федерации создана необходимая институционально-правовая основа для реализации курса на обеспечение цифрового суверенитета, включающая целевые установки, меха-

¹ Privacy by design / Security by design встроенные принципы конфиденциальности и безопасности на этапе проектирования системы.

низмы импортозамещения и специализированные координационные структуры. Однако эффективность этой системы нивелируется комплексом структурных вызовов, для минимизации негативного воздействия которых необходимо развитие полных технологических циклов, создание защищенных отечественных платформ, ужесточение регулирования, модернизация системы подготовки необходимых специалистов, а также формирование технологических альянсов в рамках дружественных стран.

Таким образом, достижение цифрового суверенитета является для России ключевым условием фундаментальной трансформации экономики, а именно перехода к модели, базирующейся на знаниях, данных и способности к опережающему технологическому развитию. Успех этой трансформации будет определяться качеством системного управления и гибким адаптивным потенциалом в условиях перманентной геэкономической неопределенности, что в конечном итоге и составит основу долгосрочной экономической устойчивости страны.

Список источников

1. Федеральный закон от 07.04.2025 г. №58-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51814> (дата обращения: 09.11.2025).

2. Федеральный закон от 29.06.2015 г. №188-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и статью 14 Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/39838> (дата обращения: 09.11.2025).

3. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – URL: <https://digital.gov.ru/target/naczionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (дата обращения: 01.12.2025).

4. Указ Президента Российской Федерации от 14.04.2022 г. №203 «О Межведомственной комиссии Совета Безопасности Российской Федерации по вопросам обеспечения технологического суверенитета государства в сфере развития критической информационной инфраструктуры Российской Федерации». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47759> (дата обращения: 15.11.2025).

5. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 15.11.2025).

6. Распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2023 г. №3339-р «Об утверждении Стратегии развития отрасли связи РФ на период до 2035 г.». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408020989> (дата обращения: 15.11.2025).

7. Дудин, М.Н. Цифровой суверенитет России: барьеры и новые траектории развития / М.Н. Дудин, С.В. Шкодинский, Д.И. Усманов // Проблемы рыночной экономики. – 2021. – №2. – С. 30–49.

8. Кутюр, С. (2020). Что означает понятие «суверенитет» в цифровом мире? / С. Кутюр, С. Тоупин // Вестник международных организаций. – 2020. – Т. 15. – № 4. – С. 48–69. – DOI: 10.17323/1996-7845-2020-04-0.

9. Burwell, F.G. (2020). The European Union and the Search for Building “Fortress Europe” or Preparing for a New World? / F.G. Burwell, & K. Propp. – URL: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2020/06/The-European-Union-and-the-Search-for-Digital-Sovereignty-Building-Fortress-Europe-or-Preparing-for-a-New-World.pdf> (дата обращения: 09.11.2025).

4.5 Банки как архитекторы финансового суверенитета: стратегическая трансформация международных операций в условиях санкций и цифровизации

Цифровая трансформация финансового сектора оказывает глубокое воздействие на традиционные функции банков, особенно в сфере международных расчетов и кредитования. В современных условиях реализуется фундаментальная перестройка функциональной роли банковских институтов в сфере трансграничных расчетов и кредитных операций в условиях действия двух мегатрендов: беспрецедентного внешнего санкционного давления и ускоренной цифровой трансформации финансового сектора. Эти факторы выступают не изолированными, а взаимосвязанными драйверами, заставляющими банки перейти от роли пассивных посредников в глобализированной финансовой системе к активной позиции архитекторов и операторов новых, более устойчивых экосистем.

Раскрытие содержания этой трансформации необходимо основывать на трех ключевых направлениях: отказ от доллароцентричной модели в пользу расчетов в национальных валютах и развития альтернативных платежных систем; интеграцию цифровых финансовых активов (ЦФА) и финтех-решений в качестве новых каналов привлечения ликвидности и кредитования; изменение бизнес-логики с универсального банкинга на клиентоцентричные экосистемные модели. Необходимо конкретизировать ключевые вызовы (регуляторные, кибербезопасность, кадровые) и выработать стратегические рекомендации для банков на развивающихся рынках по выстраиванию устойчивых операционных моделей в новой парадигме международной финансовой архитектуры.

В условиях беспрецедентного санкционного давления, традиционные корреспондентские отношения, служившие основой для международных расчетов, подвергаются серьезной эрозии. Это заставляет банки искать альтернативные пути проведения

трансграничных операций, стимулируя отказ от доллароцентричной модели и переход к расчетам в национальных валютах. Развитие альтернативных платежных систем, таких как СПФС в России и CIPS (Cross-Border Interbank Payment System) в Китае, становится не просто инструментом диверсификации, а необходимостью для обеспечения непрерывности международных транзакций. Эти системы, изначально созданные как резервные, постепенно развиваются, предлагая расширенный функционал и привлекая новых участников, тем самым укрепляя свою роль в новой финансовой архитектуре.

ЦФА и финтех-решения открывают новые возможности для привлечения ликвидности и кредитования. В условиях ограниченного доступа к традиционным источникам финансирования, ЦФА, обеспеченные реальными активами, могут служить эффективным инструментом для привлечения инвестиций и обхода санкционных ограничений. Финтех-платформы, предлагающие инновационные решения в области кредитования и расчетов, позволяют банкам расширить клиентскую базу и оптимизировать бизнес-процессы.

Переход от универсального банкинга к клиентоцентричным экосистемным моделям является ключевым элементом успешной адаптации банков к новым реалиям. Вместо предоставления широкого спектра стандартных услуг, банки фокусируются на создании персонализированных решений, учитывающих специфические потребности каждого клиента. Экосистемный подход предполагает интеграцию банковских услуг с другими сервисами, такими как логистика, страхование и консалтинг, создавая комплексное предложение, повышающее ценность для клиента.

Однако цифровая трансформация сопряжена с серьезными вызовами, требующими взвешенного подхода и стратегического планирования (табл. 1). Регуляторные риски, связанные с внедрением новых технологий, требуют активного взаимодействия с регуляторами и разработки четких нормативных рамок. Кибербезопасность становится критически важным аспектом, требующим постоянного совершенствования систем защиты от киберугроз. При этом кадровый дефицит в области цифровых технологий требует инвестиций в обучение и привлечение квалифицирован-

ных специалистов. Успешное преодоление этих вызовов позволит банкам на развивающихся рынках выстроить устойчивые операционные модели и занять достойное место в новой парадигме международной финансовой архитектуры.

Таблица 1 – Стратегические вызовы цифровой трансформации для банков в международных операциях

Категория вызова	Конкретные риски	Возможные последствия
Конкурентный ландшафт	Давление со стороны финтехов и бигтехов (Alipay, Amazon). Маргинализация банка как «провайдера баланса»	Потеря прямой связи с клиентом, сокращение доли высокомаржинальных услуг, снижение рентабельности
Технологический разрыв	Необходимость параллельно поддерживать устаревшие (legacy) системы и внедрять инновации. Дефицит IT-кадров	Рост операционных расходов, медленная скорость внедрения новых продуктов, уязвимость систем
Регуляторные и операционные риски	Сложность соблюдения разнородных международных регуляторных требований (AML, GDPR). Киберугрозы для цифровой инфраструктуры	Штрафы, репутационные потери, операционные сбои, утечка данных

Современный этап развития глобальной финансовой системы, характеризующийся глубокой геополитической турбулентностью и стремительным технологическим прогрессом, инициирует процессы фундаментального переосмысления роли традиционных банковских институтов. Если в предыдущее десятилетие дискурс о цифровой трансформации банков фокусировался преимущественно на вопросах повышения клиентского опыта, операционной эффективности и конкуренции с финтех-стартапами, то после 2022 года он приобрел новое, экзистенциальное измерение. Внешнее санкционное давление, направленное на ограничение доступа отдельных национальных экономик к ключевым элементам мировой финансовой инфраструктуры (система SWIFT, корреспондентские счета в резервных валютах), перевело цифровую трансформацию из плоскости конкурентного преимущества в плоскость обязательного условия выживания и обеспечения экономического суверенитета.

Парадоксальным образом, именно санкции, призванные изолировать и ослабить целевые экономики, стали мощнейшим

катализатором структурных изменений внутри их финансовых систем, многократно ускорив процессы, носившие до того эволюционный характер. Банки, особенно в странах, подвергшихся жестким ограничениям, вынуждены решать комплекс задач, не имеющих аналогов в современной истории: создавать параллельные платежные каналы, осваивать новые инструменты привлечения капитала, перестраивать векторы международного сотрудничества, одновременно усиливая киберзащиту и адаптируясь к быстро меняющемуся регуляторному полю. Прием делать это в сжатые сроки.

Комплексный анализ трансформации роли банков в международных расчетах и кредитных операциях под совместным усиливающим воздействием санкционного давления и цифровых инноваций требует решения следующих актуальных исследовательских задач: во-первых, систематизировать влияние санкций на традиционные банковские бизнес-модели в сфере трансграничной деятельности; во-вторых выявить и проанализировать ключевые направления цифровой адаптации, включая развитие альтернативных платежных систем, цифровых валют и активов; в-третьих, определить новую функциональную роль банка в формирующейся экосистеме международных расчетов; и наконец, оценить стратегические риски и сформулировать практические рекомендации для банковских институтов на развивающихся рынках.

Важнейшая характеристика современного экономического мира – это крах парадигмы глобального посредничества на фоне санкционного давления как системного шока.

Введенные против Российской Федерации и ряда других государств ограничительные меры обнажили критическую зависимость современной мировой торговли и финансов от узкого набора инфраструктурных решений, контролируемых западными странами. Отключение ключевых банков от системы SWIFT вкупе с риском вторичных санкций для любых финансовых институтов, продолжающих сотрудничество, нанесло удар по самой основе международных расчетов – взаимному доверию и предсказуемости транзакций.

Последствия этого шока для банковской деятельности носят структурный характер. Прежде всего, это кризис корреспондент-

ских отношений. Даже банки нейтральных или дружественных юрисдикций (Китай, Турция, ОАЭ, Индия) начали систематически отказывать в проведении операций с российскими контрагентами или вводить для них многоступенчатые проверки, опасаясь экстерриториального действия санкций. Это привело к де-факто фрагментации глобальной корреспондентской сети, где надежность канала стала определяться не столько рыночными, сколько политическими факторами.

Также обращает внимание экспоненциальный рост операционных издержек и сроков. Процессинг трансграничного платежа, ранее занимавший 1–3 дня, превратился в сложную многоходовую операцию с привлечением цепочки посредников из «безопасных» юрисдикций, что увеличило сроки до недель и комиссии в разы. Банки были вынуждены наращивать штаты комплаенс-служб для мониторинга постоянно меняющихся санкционных списков и регуляторных требований.

Указанные факторы привели к перераспределению финансовых потоков и переориентации на «глобальный Юг». Санкции стали триггером ускоренной дедолларизации внешней торговли. Так, доля расчетов в рублях и юанях в экспортно-импортных операциях России выросла с примерно 25% в начале 2022 года до более чем 70% к концу 2023 года. Аналогичные процессы, хотя и менее резкие, наблюдаются в торговле Индии, Ирана, стран Персидского залива. Это потребовало от банков быстрого освоения новых валютных пар, развития соответствующей торговой и расчетной инфраструктуры¹.

И, наконец, блокировка зарубежных сервисов (например, программного обеспечения, облачных решений, платежных систем Visa и Mastercard для ряда клиентов) простимулировала процесс импортозамещения финансовых технологий и заставила банки в срочном порядке искать или создавать отечественные аналоги, инвестируя в развитие национальных карточных систем («Мир»), систем передачи финансовых сообщений (СПФС), собственных ИТ-разработок.

¹ Минэкономики раскрыло степень «юанизации» торговли России без учета Китая. URL: <https://www.rbc.ru/economics/28/09/2023/651465e49a79473740bd3834>.

Таким образом, санкции разрушили старую парадигму, в которой банк выступал относительно пассивным, но надежным звеном в глобальной стандартизированной цепочке. Новая реальность требует от него активной, предпринимательской позиции по проектированию, тестированию и защите альтернативных маршрутов движения капитала.

Инструментом стратегического ответа на кардинальное изменение рыночного ландшафта банковских услуг стали цифровые инновации и построение на их основе новой архитектуры.

В ответ на системные ограничения цифровые технологии перестали быть лишь драйвером оптимизации, а стали основным инструментом строительства альтернативной финансовой архитектуры. Анализ показывает несколько ключевых направлений этой вынужденной инновации. Это – альтернативные платежные системы и расчеты в национальных валютах, ЦФА и криптоинструменты, а также финтех-интеграция и переход к экосистемной модели.

Создание и развитие собственных систем передачи финансовых сообщений стало приоритетом для стран, стремящихся к снижению зависимости, привело к распространению альтернативных платежных систем и расчетов в национальных валютах. Российская СПФС (Система передачи финансовых сообщений), запущенная еще в 2014 году, после 2022 года пережила скачкообразный рост. Если в 2021 году через нее проходило около 20% внутренних платежных сообщений, то к 2024 году ее доля превысила 90%¹. При этом число иностранных участников, несмотря на санкционное давление, продолжает расти, включая банки из Китая, Индии, Ирана, стран СНГ. Аналогично, китайская система CIPS (Cross-Border Interbank Payment System) позиционируется как безопасная альтернатива для расчетов в юанях, предлагая прямое подключение банков-участников и снижая зависимость от корреспондентских счетов в США.

Однако, как показывает практика, технологическая инфраструктура – необходимое, но недостаточное условие. Успех опре-

¹ Минфин России. Почти 100% финансовых операций внутри РФ проходят через российский аналог SWIFT. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38946-pochti_100_finansovykh_operatsii_vnutri_rf_prokhodyat_cherez_rossiiskii_analog_swift.

деляется экономическими и политическими факторами: глубиной торговых связей, готовностью стран аккумулировать резервы в валютах друг друга, наличием валютных своп-линий между центральными банками. Банки в этой новой системе выполняют функцию не только технических операторов, но и маркетологов новых валютных продуктов, консультантов по валютным рискам и драйверов изменения поведенческих привычек корпоративных клиентов.

Рынок цифровых финансовых активов стал одним из наиболее быстрорастущих сегментов в условиях трансформации. В России, согласно данным Банка России, совокупный объем выпущенных ЦФА за 2023 год и I квартал 2024 года превысил 282 млрд рублей¹. Для банков ЦФА открывают новые стратегические возможности.

Появились альтернативные каналы привлечения финансирования. Так, крупные банки и корпорации выпускают цифровые облигации, минуя традиционные биржевые площадки и привлекая прямых инвесторов. Это особенно актуально в условиях ограниченного доступа к международным рынкам капитала.

Банки исследуют возможности выпуска ЦФА, обеспеченных пулами дебиторской задолженности, договорами поставки или иными активами, создавая новые классы инвестиционных инструментов – структурированные продукты и токенизация активов.

Несмотря на действующий в России запрет использовать криптовалюты и ЦФА в качестве законного платежного средства, дискуссии о создании цифровых валют центральных банков (CBDC) для трансграничных расчетов (проект mBridge Банка международных расчетов с участием Китая, ОАЭ, Таиланда и Гонконга) указывают на долгосрочный тренд. Банки готовятся к роли операторов и дистрибьюторов CBDC как потенциального механизма расчетов в будущем.

Однако использование криптоактивов для обхода санкций сопряжено с огромными рисками, что подтверждается опытом 2022–2023 годов, ЦФА и криптоинструменты балансируют между возможностью и риском. Высокая волатильность, регуляторная

¹ Цифровые платформы набирают обороты. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=18765>.

неопределенность в большинстве стран, активное противодействие со стороны западных регуляторов (блокировка адресов, давление на криптобиржи), а также проблемы с ликвидностью и приемом платежей у контрагентов делают криптовалюты ненадежным инструментом для массовых международных торговых расчетов, хотя они могут использоваться в точечных операциях.

В целом цифровизация в условиях кризиса ускорила переход от модели универсального банка к модели открытой финансовой экосистемы. Банки, сталкиваясь с нехваткой внутренних компетенций для быстрого внедрения инноваций, активно используют партнерства, что подталкивает банки к финтех-интеграции. Так, открытые API (Open Banking) позволяют интегрировать сторонние финтех-сервисы (например, для автоматического валютного контроля, скоринга на основе альтернативных данных, онлайн-идентификации) непосредственно в цифровую среду банка, создавая для клиента бесшовный опыт.

Роботизация и искусственный интеллект, а именно внедрение RPA (Robotic Process Automation) для обработки санкционных списков и документов по международным сделкам, использование ИИ для анализа цепочек бенефициарных владельцев и выявления схем обхода ограничений становятся критически важными для compliance-функций.

Активно формируются клиентоцентричные экосистемы. Банки трансформируются в платформы, объединяющие не только финансовые, но и сопутствующие услуги: логистику, страхование, юридическое сопровождение внешнеэкономической деятельности. Это позволяет удерживать клиента в едином контуре, повышая его лояльность и собирая ценные данные о его бизнес-процессах.

В целом в трансформирующейся среде сформировались новые вызовы и стратегические риски. Глубокое реформирование операционных моделей происходит в условиях высокого уровня неопределенности и порождает новые, специфические риски¹. Регуляторная среда не успевает за технологическими и геополитическими изменениями, поэтому банки вынуждены работать в

¹ Семенюта О.Г. Цифровизация как фактор трансформации банковских рисков // Казанский экономический вестник. 2024. №6 (74). С. 10–15.

среде регуляторной турбулентности и правовой неопределенности. Здесь можно отметить, что правила валютного контроля и compliance меняются ежемесячно, требуя постоянной перенастройки внутренних процедур. При этом статус цифровых активов (ЦФА, CBDC, токены) законодательно не урегулирован в большинстве стран, что создает риски для их использования в межстрановых расчетах, а экстерриториальное действие санкций приводит к коллизиям юрисдикций, когда операция, легальная в стране проведения, может повлечь санкции для иностранного контрагента.

Кибербезопасность выходит в ранг критической уязвимости – переход на новые, зачастую менее апробированные цифровые платформы и каналы связи резко повышают поверхность атаки. Банки становятся главными целями для государственно-спонсируемых хакерских групп, стремящихся нарушить работу критической финансовой инфраструктуры. Активизировались финансовые мошенники, использующие социальную инженерию на фоне общей неразберихи с платежами. Угрозой являются атаки на цепочки поставок, когда через уязвимость одного финтех-партнера происходит компрометация данных всего банка.

В этих условиях инвестиции в кибербезопасность перестали быть статьей расходов IT-департамента, превратившись в стратегическую статью выживания.

Проявляет себя и острый дефицит кадров. Технологический скачок выявил хроническую нехватку специалистов в области data science, блокчейн-разработки, кибербезопасности и современных методов управления проектами (Agile, DevOps). Конкуренция за таких специалистов со стороны IT-гигантов и финтехов приводит к росту затрат на персонал. Параллельно внутри крупных банков существует «культурное сопротивление» изменениям со стороны сотрудников, привыкших к устоявшимся процедурам. Преодоление этой инерции требует не только переобучения, но и трансформации корпоративной культуры, поощрения экспериментов и принятия разумных рисков.

Формирование региональных и билатеральных расчетных блоков несет в себе макроэкономические риски. В частности, снижение ликвидности и рост издержек хеджирования в нетрадици-

онных валютных парах, усложнение и удорожание многосторонней торговли, если каждый новый контрагент требует построения уникальной расчетной схемы, может привести к технологической несовместимости различных национальных систем (СПФС, CIPS, индийская SFMS), требующей от банков поддержки множества протоколов. Иными словами, проявляются риски фрагментации и снижения эффективности банковской деятельности.

Итак, в условиях новой парадигмы успех банка будет определяться не размером активов вчерашнего дня, а способностью к стратегической адаптации. В качестве перспективных направлений трансформации банковского бизнеса необходимо отметить следующие стратегические векторы.

Необходимо принять парадигму «стратегической гибкости». Отказаться от жестких пятилетних планов в пользу сценарного планирования и agile-методологий. Создавать модульные ИТ-архитектуры, позволяющие быстро подключать или отключать новые сервисы и каналы в ответ на изменения регуляторного или геополитического ландшафта.

Инвестировать в комплаенс и кибербезопасность как в ключевые бизнес-функции. Построить систему управления рисками, которая рассматривает санкционные и киберриски как взаимосвязанные. Автоматизировать мониторинг транзакций с использованием AI для выявления аномальных паттернов, указывающих на попытки обхода ограничений или кибератаки.

Необходимо строить экосистемы, а не просто продавать продукты, т.е. перейти от позиции поставщика финансовых услуг к роли интегратора, который соединяет клиента с логистическими, таможенными, страховыми и юридическими партнерами через единую цифровую платформу. Ценность для клиента создается за счет удобства и снижения его транзакционных издержек на всех этапах внешнеэкономической деятельности.

Важно активно формировать новую нормативную базу, а не пассивно ждать указаний регулятора, проактивно участвовать в рабочих группах по разработке законодательства в сфере ЦФА, CBDC, открытого банкинга. Опыт банков-практиков должен лечь в основу сбалансированных норм, стимулирующих инновации, но минимизирующих риски. Наконец, форсировать цифровую

трансформацию кадрового потенциала, внедряя программы масштабного переобучения (upskilling) сотрудников, создавая программы привлечения ИТ-тантов, меняя систему KPI, поощряя кросс-функциональное сотрудничество и экспериментальные проекты.

В заключение отметим, что совместное воздействие санкционного давления и ускоренной цифровизации привело к точке бифуркации в развитии международной банковской деятельности. Традиционная модель глобального посредничества, основанная на долларе и западных инфраструктурных решениях, дала трещину, открыв пространство для формирования новой, более сложной и фрагментированной архитектуры.

Банки, особенно в странах, подвергшихся ограничениям, более не могут оставаться просто финансовыми «трубами». Их новая роль – быть архитекторами устойчивости, инженерами альтернативных каналов, интеграторами экосистем и драйверами смены парадигмы с доллароцентричной на мультивалютную. Эта трансформация болезненна и сопряжена с колоссальными рисками – от кибератак до регуляторных ловушек.

Однако, как показывает анализ, она также открывает уникальные возможности для развития национальных финансовых технологий, укрепления региональной кооперации и создания более сбалансированной мировой финансовой системы, менее подверженной односторонним политическим решениям. Успех в этом новом мире будет принадлежать не самым большим, а самым адаптивным, технологически продвинутым и клиентоориентированным институтам, способным превратить внешние вызовы в источник стратегического обновления. Будущее международных расчетов и кредитования будет определяться не в штаб-квартирах глобальных банков, а в лабораториях и на платформах тех, кто смог переосмыслить саму суть банковского дела в эпоху цифровых и геополитических потрясений.

Список источников

1. Ватаншоев, Н.М. Стратегии цифровой трансформации для розничных банков на развивающихся рынках / Н.М. Ватаншоев // Финансовые рынки и банки. – 2025. – №10. –

С. 457–460. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-tsifrovoy-transformatsii-dlya-roznicnyh-bankov-na-razvivayushih-syarknakh/viewer> (дата обращения: 07.12.2025).

2. Зверькова, Т.Н. FinTech и DeFi: направления цифровой адаптации банков / Т.Н. Зверькова // Учет. Анализ. Аудит. – 2025. – №12 (3). – С. 48–61. – DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-3-48-61. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fintech-i-defi-napravleniya-tsifrovoy-adaptatsii-bankov/viewer> (дата обращения: 07.12.2025).

3. Мадатова, О.В. Преобразование трансграничных финансовых операций в условиях санкционного давления: анализ альтернативных платежных механизмов и стратегии обеспечения экономической устойчивости России / О.В. Мадатова // Финансы и управление. – 2025. – №1. – С. 97–131. – DOI: 10.25136/2409-7802.2025.1.73076. – EDN: WVPZDU. – URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73076 (дата обращения: 07.12.2025).

4. Минэкономики раскрыло степень «юанизации» торговли России без учета Китая. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/28/09/2023/651465e49a79473740bd3834> (дата обращения: 07.12.2025).

5. Могилевцев, Г.В. Инновационные технологии в финансовом секторе: роль финтеха в преобразовании традиционных моделей / Г.В. Могилевцев // Universum: экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. – 2025. – № 2(124). – URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/19241> (дата обращения: 07.12.2025).

6. Ниязбекова, Ш.У. О развитии инноваций в повышении эффективности деятельности коммерческих банков в условиях технологического суверенитета / Ш.У. Ниязбекова // E-Management. – 2025. – №8 (2). – С. 80–92. – DOI: <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2025-8-2-80-92>.

7. Обзор платформенных сервисов в России 2023 год – I квартал 2024 года. – URL: [Collection/File/49243/platform_services_2024-1.pdf](Collection/File/49243/platform_services_2024-1.pdf) (дата обращения: 07.12.2025).

8. Семенюта, О.Г. Цифровизация как фактор трансформации банковских рисков / О.Г. Семенюта // Казанский экономический вестник. – 2024. – №6 (74). – С. 10–15. – EDN VUKDWM.

9. Цифровые платформы набирают обороты. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=18765> (дата обращения: 07.12.2025).

4.6 Влияние международной политики и глобальных факторов на российский рынок ценных бумаг нефтегазового сектора

Международная политика и цены на нефть оказывают существенное влияние на российский рынок ценных бумаг, особенно на сектор нефтегазовых компаний, так как данная отрасль экономики Российской Федерации является ключевой, поэтому любые изменения в глобальной политике или на рынке энергоносителей отражаются на стоимости ценных бумаг нефтегазовых компаний.

Анализ рыночной капитализации как индикатора финансового состояния компании имеет серьезное методологическое обоснование в современной экономической науке. Рыночная капитализация, представляющая собой совокупную стоимость компании на фондовом рынке, отражает объективную оценку ее текущего положения и будущих перспектив. Данный показатель интегрирует в себе множество факторов финансово-хозяйственной деятельности, включая доходность, ликвидность, долговую нагрузку и инвестиционную привлекательность организации.

Фундаментальная взаимосвязь между капитализацией и финансовыми показателями базируется на принципе эффективного рынка. Динамика капитализации демонстрирует реакцию инвесторов на публикуемую финансовую отчетность, стратегические решения менеджмента и изменения операционных показателей. При этом долгосрочный рост рыночной стоимости свидетельствует о повышении эффективности бизнес-модели, успешной реализации инвестиционных проектов и улучшении фундаментальных финансовых параметров¹.

Особую ценность капитализация приобретает при сравнительном анализе компаний внутри одной отрасли, позволяя выявлять лидеров по ключевым показателям эффективности. В усло-

¹ Гукова А.В., Аникина И.Д. Индикаторы финансовой безопасности предприятия // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2007. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/indikatory-finansovoy-bezopasnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 26.11.2025).

виях российского нефтегазового сектора устойчивый рост рыночной стоимости свидетельствует о восстановлении их финансового положения и успешной адаптации к новым экономическим реалиям.

Влияние международной политики и глобальных факторов оказывает существенное воздействие на российский нефтегазовый сектор, формируя как риски, так и возможности для его развития. Ключевыми внешнеполитическими факторами, определяющими текущее состояние и перспективы отрасли, являются следующие:

- санкционная политика западных стран: введение ограничительных мер со стороны США и ЕС и других государств затрудняют модернизацию производственных мощностей, доступ к международным рынкам капитала и реализацию новых проектов; особенно чувствительны ограничения на поставки оборудования для добычи на сложных месторождениях;

- изменение структуры энергетического спроса: глобальный энергопереход и климатическая политика развитых стран сокращают долгосрочный спрос на углеводороды, вынуждая российские компании адаптироваться к новым условиям, включая развитие СПГ, водородной энергетики и низкоуглеродных технологий¹;

- конкуренция за рынки сбыта: переориентация поставок с европейского направления на Азиатско-Тихоокеанский регион сталкивается с усилением конкуренции со стороны ближневосточных производителей, а также с логистическими ограничениями (недостаток танкеров);

- геополитическая нестабильность: конфликты на Ближнем Востоке, ситуация вокруг Украины и ухудшение отношений между Индией и Пакистаном создают риски для транспортных маршрутов;

- политика ОПЕК+: участие Российской Федерации в соглашениях по ограничению добычи влияет на объемы экспорта и доходность сектора, а также требует балансировки между поддержанием рыночных цен и сохранением доли на перенасыщенном рынке;

¹ Бобылев Ю.Н., Расенко О.А. Нефтяной сектор экономики России: основные тенденции: доклад. М.: Изд-во «Дело» (РАНХиГС), 2016. 68 с.

– технологические ограничения: зависимость от западных сервисных компаний (например, Halliburton) и сложности с локализацией важных технологий (например, для шельфовых проектов) замедляют реализацию новых проектов;

– финансовые ограничения: замораживание резервов Банка России, исключение российских банков из SWIFT и давление на альтернативные системы расчетов (например, через Китай или Казахстан) осложняют валютные операции и инвестиционные потоки¹.

Совокупность указанных обстоятельств формирует непростую обстановку для деятельности российского нефтегазового комплекса. Устойчивость данного сектора будет определяться его умением диверсифицировать финансовые потоки и снижать последствия санкционного давления.

Начало специальной военной операции и введение санкций против Российской Федерации привело к самому масштабному падению уровня рыночной капитализации российского рынка ценных бумаг (рис. 1).

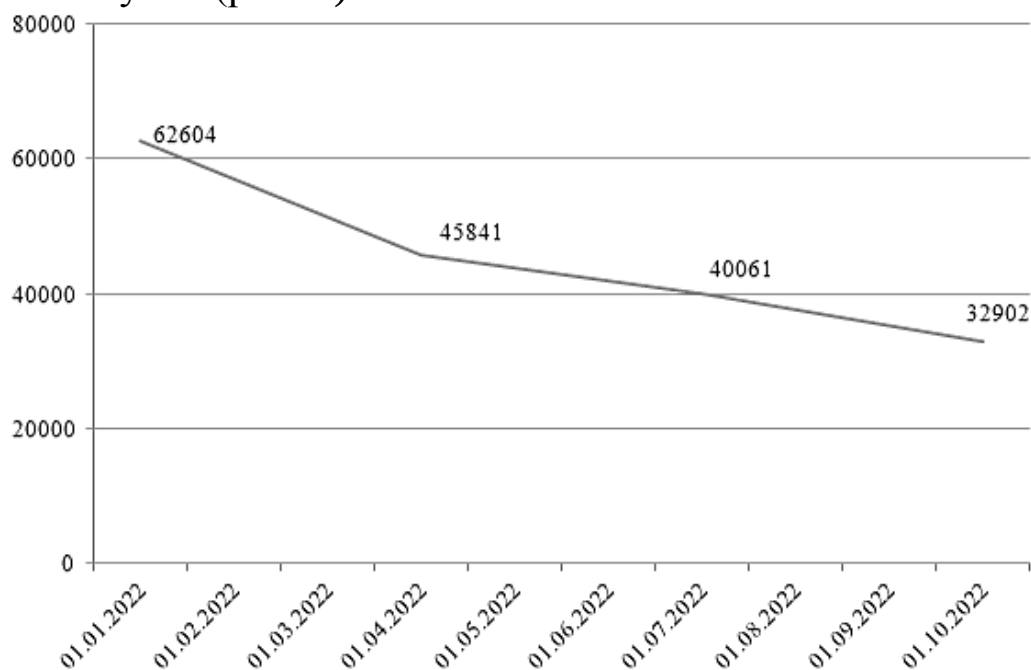


Рисунок 1 – Изменения рыночной капитализации рынка ценных бумаг РФ, млрд руб. в 2022 г.²

¹ Rambler Finance. ЕС ввел новые санкции против нефтегазовой отрасли. URL: <https://finance.rambler.ru/business/54261957-es-vvel-novye-sanktsii-protiv-neftegazovoy-otrasli/> (дата обращения: 06.09.2025).

² Составлен автором на основе данных Московской биржи (MOEX). URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 06.11.2025).

На данном рисунке очевиден нисходящий тренд, обусловленный давлением на российский рынок ценных бумаг из-за специальной военной операции (с 24.02.2022) и международной политики, направленной против Российской Федерации. В период с января 2022 по первое октября 2022 года капитализация снизилась на 29 702 млрд руб., или на 47,5%. Такое резкое снижение рыночной стоимости всех компаний обусловлено попыткой иностранных инвесторов выйти с фондового рынка как можно быстрее, что привело к большой волатильности акций, вызвав панику среди российских инвесторов. В январе 2022 года на фондовом рынке Мосбиржи были приостановлены все торги. Такая длительная остановка торгов на фондовом рынке, длившаяся три недели, стала уникальным рекордом по своей продолжительности.

За то время американские биржи NASDAQ и NYSE приостановили торги бумагами российских компаний. Лондонская биржа решила не оставаться в стороне, приостановив торги бумагами российских компаний, временно заблокировав их доступ к торгам. В тоже время Российская Федерация предприняла ответные меры, введя запрет для брокеров России осуществлять сделки с ценными бумагами по поручению иностранных клиентов. Также стоит отметить, что иностранцы, имеющие в собственности российские ценные бумаги, более не могут получать дивиденды по акциям и купоны по облигациям.

Несмотря на то что главной целью санкций со стороны недружественных стран являлось ухудшение экономики и финансовой стабильности Российской Федерации, они повлияли также в обратную сторону, осложнив экономическую ситуацию тех стран, которые ввели их.

Попытки надавить на главный аргумент Российской Федерации, а именно нефть и газ, вызвали проблемы у российских компаний, однако привели к энергокризису в странах Европы. Данная ситуация позволила нефтегазовым компаниям стабилизировать денежные потоки за счет высоких цен на энергоресурсы, давая время на разработку плана (рис. 2).

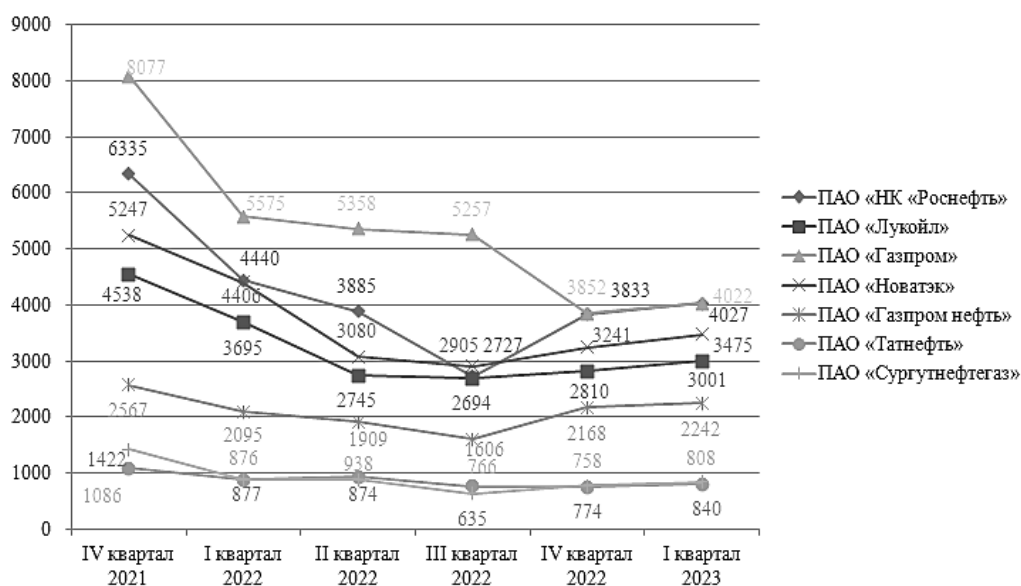


Рисунок 2 – Динамика рыночной капитализации крупнейших нефтегазовых компаний РФ, в млрд руб. (с IV кв. 2021 г. по I кв. 2023 г.)¹

На рисунке 2 видно, что в период с IV квартала 2021 года по I квартал 2022 года произошло существенное снижение рыночной капитализации всех нефтегазовых компаний, представленных на рисунке, из-за начавшейся специальной военной операции и международных санкций. Такая ситуация стала причиной паники на российском фондовом рынке, вызвав обвал стоимость ценных бумаг нефтегазовых компаний. Данные организации оказались под сильнейшим санкционным давлением, как и вся российская экономика.

Падение рыночной капитализации почти всех представленных компаний, за исключением ПАО «Газпром», продолжалось вплоть до III квартала 2022 года, после чего нефтегазовые организации стали восстанавливаться. Это стало происходить, благодаря переориентированию поставок своей продукции на азиатский рынок, а также созданию и активному наращиванию «теневого флота».

Стоит отметить, что понятие «теневого флот» представляет собой группу танкеров, используемых для обхода санкций, наложенных на страны или компании, занимающиеся экспортом

¹ Составлен автором на основе данных Московской биржи (MOEX). URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 06.11.2025).

нефти и нефтепродуктов. Состав данного флота представлен рядом старых судов, которые принадлежат неизвестным владельцам или структурам, скрывающим бенефициаров.

Ситуация с ПАО «Газпром» отличается от тенденций деятельности других нефтегазовых компаний, так как после III квартала 2022 года рыночная капитализация демонстрировала нисходящий тренд. В промежутке с IV квартала 2021 года по I квартал 2023 года рыночная стоимость компании сократилась на 4055 млрд руб., или на 50,2%. Данная проблема вызвана сложностью переориентировки поставок природного газа на другие рынки сбыта, например, азиатский, ведь в отличие от нефти природный газ традиционно перекачивался по трубопроводам. Поэтому быстрая смена рынков сбыта была технически невозможна в кратковременном промежутке времени, в связи с чем компания столкнулась с сокращением спроса на природный газ. Почти вся трубопроводная инфраструктура, построенная за долгие годы, перестала работать, так как европейские страны стали отказываться от российского сырья в пользу других стран-поставщиков.

Такие меры были приняты из-за введения санкций в отношении Российской Федерации и самой компании. Восстановление финансовых показателей «Газпрома» возможно только в случае прекращения СВО и снятия ограничений, в ином случае компании потребуется внушительное количество времени на развитие новой трубопроводной инфраструктуры, ведущей в азиатский регион, однако данная мера приведет к существенному росту кредиторской задолженности, без поддержки со стороны государства компания обанкротится.

Общая капитализация представленных компаний в период с IV квартала 2021 года по I квартал 2023 года сократилась на 10 857 млрд руб., что составило 37,1%. Данный этап развития нефтегазовых компаний можно охарактеризовать как период адаптации организаций к новым реалиям российской экономики. В период с I квартала 2023 года по IV квартал 2024 года происходит полноценное восстановление нефтегазового сектора Российской Федерации, что представлено на рисунке 3.

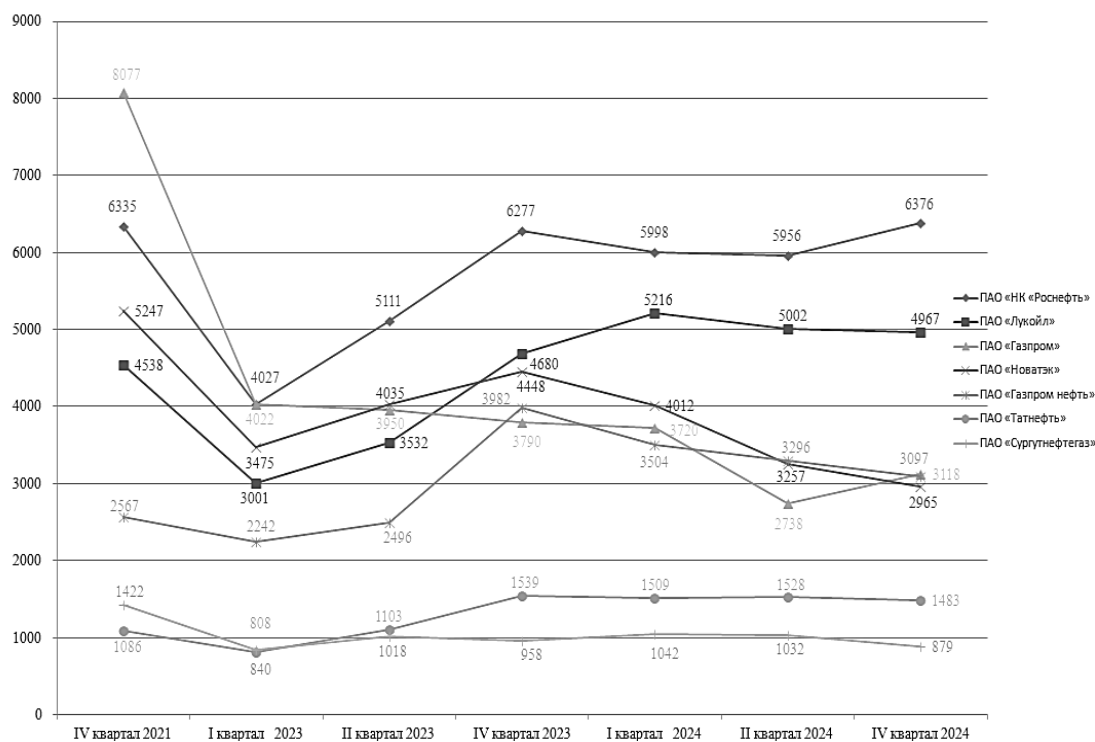


Рисунок 3 – Рыночная капитализация крупнейших нефтегазовых компаний РФ, млрд руб. (с IV кв. 2021 г. по IV кв. 2024 г.)¹

На рисунке 3 заметна тенденция роста рыночной капитализации большинства представленных нефтегазовых компаний. В период с I квартала 2023 года по IV квартал 2024 года наблюдается полное восстановление и превышение докризисных показателей рыночной стоимости таких организаций, как «Роснефть», «Лукойл», «Газпром нефть» и «Татнефть» относительно значений IV квартала 2021 года.

С I квартала 2023 года по IV квартал 2024 года рыночная стоимость компании «Роснефть» возросла на 2349 млрд руб., что составило 58,33%. В результате капитализация организации превысила показатель IV квартала 2021 года на 41 млрд руб., или 0,64%. Данные показатели свидетельствуют о высокой эффективности управления компанией, что позволило ей преодолеть кризис и обеспечить устойчивое развитие.

Похожая динамика и у показателей компании «Лукойл», которая за этот же период увеличила свою рыночную капитализа-

¹ Составлен автором на основе данных Московской биржи (MOEX). URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 06.11.2025).

цию на 1966 млрд руб., что соответствует 65,51%. В результате рыночная стоимость организации превысила показатель четвертого квартала 2021 на 429 млрд руб., или 9,45%. Указанные данные свидетельствуют о способности компании успешно преодолевать кризисные ситуации и демонстрировать устойчивое развитие. Примечательно, что динамика роста компании «Лукойл» оказалась более успешной по сравнению с «Роснефтью» за счет более эффективной стратегии управления и адаптации к современным рыночным условиям.

С I квартала 2023 года по IV квартал 2024 года «Газпром нефть» увеличила свою рыночную капитализацию на 855 млрд руб., что соответствует 38,13%. Таким образом, рыночная стоимость компании увеличилась на 530 млрд руб., или 20,64% по сравнению с показателем IV квартала 2021 года. Данные показатели выделяют компанию среди конкурентов в нефтегазовой отрасли РФ, относя ее к наиболее успешным организациям данного сектора.

«Татнефть» в течение этого же периода добилась значительных успехов, увеличив свою рыночную стоимость на 675 млрд руб., что соответствует 83,54%. Как итог, капитализация данной компании превысила значение IV квартала 2021 года на 397 млрд руб., или 36,56%. Наблюдаемые темпы роста «Татнефти» свидетельствуют о высокой эффективности применяемой компанией стратегии управления, позволившей ей успешно справиться с кризисными вызовами и продолжить развитие бизнеса.

К сожалению, не все крупные игроки нефтегазового сектора, смогли показать сопоставимые результаты, как у вышеупомянутых компаний. Так, «Сургутнефтегаз» в период с I квартала 2023 года увеличила свою капитализацию лишь на 39 млрд руб., что соответствует 4,64%. Однако по сравнению с показателями IV квартала 2021 года, рыночная стоимость организации сократилась на 543 млрд руб., или 38,18%. Такая динамика показывает существенное снижение деловой активности компании, недостаточную эффективность управленческой стратегии и плохую адаптацию к современным вызовам российской экономики.

Ситуация с компанией «Новатэк» выглядит еще более сложной, чем у других участников игроков нефтегазового рынка. За

аналогичный период рыночная капитализация сократилась на 510 млрд руб., что соответствует 14,68%. Однако детальный анализ в период с IV квартала 2021 года по IV квартал 2024 года показывает, что положение организации значительно хуже, чем может показаться на первый взгляд. За это период рыночная стоимость «Новатэка» сократилась на 2282 млрд руб., что соответствует снижению на 43,49%. Такая динамика показывает серьезные проблемы в финансовом состоянии компании, что вызвано рядом факторов, включая сложности с транспортировкой газа, ограничениями, вызванными санкциями.

Ситуация с компанией «Газпром» представляется наиболее негативной среди всех нефтегазовых компаний сектора. В период с I квартала 2023 года по IV квартал 2024 года рыночная капитализация сократилась на 904 млрд руб., что соответствует 22,48%. Более того, за весь период с начала проведения специальной военной операции рыночная стоимость «Газпрома» уменьшилась на 4959 млрд руб., что соответствует 61,40%. Такое значительное снижение капитализации показывает сложность управления компанией в текущих экономических и геополитических условиях. Основной причиной данной ситуации стало недостаточное внимание к диверсификации рисков, а именно, к развитию трубопроводной инфраструктуры, направленной на альтернативные рынки сбыта.

Общая капитализация представленных компаний нефтегазового сектора в период с I квартала 2023 года по IV квартал 2024 года увеличилась на 4470 млрд руб., что соответствует 24,27%. Данная динамика демонстрирует постепенное восстановление таких компаний, как «Роснефть», «Лукойл», «Газпром нефть» и «Татнефть», а также о росте доверия инвесторов к этим организациям. В тоже время компании «Газпром», «Новатэк» и «Сургутнефтегаз» показывают признаки стабилизации своей деятельности, что в перспективе может привести к более активному восстановлению сектора в целом.

Однако несмотря на положительную динамику сектора за рассмотренный временной интервал, отрасль не смогла полностью восстановиться. По сравнению с IV кварталом 2021 года рыночная капитализация данных компаний сократилась на

6387 млрд руб., что соответствует 21,82%. Таким образом, ведущим компаниям данной отрасли предстоит значительная работа по стабилизации ситуации на рынке ценных бумаг. Для достижения устойчивого роста необходимо дальнейшее развитие инфраструктуры, внедрение новых технологий и адаптация к новым экономическим реалиям российской экономики.

Таким образом, проведенный анализ влияния международной политики и глобальных факторов на российский рынок ценных бумаг нефтегазового сектора показывает значительное воздействие внешних условий на развитие отрасли. Санкционные ограничения создают серьезные проблемы для российских нефтегазовых компаний, ограничивая их доступ к технологиям, финансированию и ключевым рынкам сбыта, что негативно сказывается на их рыночной капитализации. Успешное преодоление вызовов, вызванных санкционным давлением, зависит от способности компаний адаптироваться к изменяющимся условиям российской экономики, а также от эффективности государственной политики в области поддержки отрасли.

Список источников

1. О рынке ценных бумаг : федер. закон Рос. Федерации от 22 апр. 1996 г. № 39-ФЗ : ред. от 04 июл. 2023 г. : Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Бобылев, Ю.Н. Нефтяной сектор экономики России: основные тенденции: монография / Ю.Н. Бобылев, О.А. Расенко. – Москва : Издательство «Дело» (РАНХиГС), 2016. – 68 с.
3. Гукова, А.В. Индикаторы финансовой безопасности предприятия / А.В. Гукова, И.Д. Аникина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2007. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/indikatory-finansovoy-bezopasnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 26.11.2025).
4. Московская биржа (MOEX). – URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 06.11.2025).
5. Рынок ценных бумаг: международный аспект (теория, методология, практика) : монография / А.А. Базиков, М.К. Чистякова [и др.]. – Москва ; Берлин : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Директ-Медиа», 2016. – 250 с.

6. Rambler Finance. ЕС ввел новые санкции против нефтегазовой отрасли. – URL: <https://finance.rambler.ru/business/54261957-es-vvel-novye-sanktsii-protiv-neftegazovoy-otrasli/> (дата обращения: 06.09.2025).

4.7 Институциональные механизмы обеспечения экономического суверенитета России в условиях глобальной турбулентности

Экономический суверенитет определяется способностью государства самостоятельно формировать и реализовывать стратегические цели, минимизируя влияние внешних факторов. В современных условиях глобальной турбулентности подход к суверенитету выходит за рамки политической и ресурсной независимости и включает институциональную, технологическую и финансовую устойчивость¹.

Исторически понятие экономического суверенитета эволюционировало от контроля над территорией и природными ресурсами к управлению экономической системой в условиях международной взаимозависимости². Ключевым элементом обеспечения автономности выступает развитие институциональных механизмов, способных поддерживать воспроизводство ресурсов и снижение уязвимости экономики перед внешними шоками.

С точки зрения институционального подхода, суверенитет формируется через совокупность норм, правил и процедур, создающих предсказуемую среду для хозяйственной деятельности. Эффективность этих механизмов во многом зависит от согласованности формальных и неформальных институтов, поскольку их несоответствие увеличивает транзакционные издержки и снижает результативность государственного регулирования³. Основными

¹ Цедилин Л.И. Экономический суверенитет: понимание и обоснование в соответствии с новыми реалиями // Вопросы теоретической экономики. 2024. №2. С. 19–29. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2024_2_19_29.

² Rosenberg D. Quelques observations sur la souveraineté économique de l'Etat post-moderne // Coll, Penser la science administrative dans la post-modernité, Mélanges en l'honneur de Jacques Chevalier, Paris, Librairie Générale du Droit et de la Jurisprudence, 2013.

³ Гребнев Л.С. Суверенитет в экономике. М.: ГУ-ВШЭ, 1996. URL: <https://publications.hse.ru/books/90007003>.

критериями оценки экономического суверенитета можно считать автономность принятия решений, стабильность финансовой системы, наличие собственных научно-технологических ресурсов и способность поддерживать функционирование экономики в условиях внешних воздействий.

Таким образом, экономический суверенитет представляет собой динамическую категорию, отражающую адаптивность экономики и ее способность к внутреннему обновлению. Его укрепление требует комплексного подхода, включающего институциональные, ресурсные и технологические меры, направленные на повышение национальной самостоятельности и создание условий для устойчивого экономического роста.

Современная мировая экономика характеризуется высокой степенью неопределенности, обусловленной сочетанием структурных, технологических и геополитических факторов¹. Усиление нестабильности усиливает давление на механизмы экономического суверенитета и требует от государства наличия устойчивых инструментов реагирования на внешние возмущения.

Ранее доминировавшие модели либерализованного глобального рынка, основанные на свободном движении капитала, технологий и товаров, перестают обеспечивать достаточную предсказуемость. В этих условиях формируются более сегментированные формы международного взаимодействия, где стратегическая цель государств – контролировать критически важные звенья цепочек создания стоимости. Конкуренция концентрируется на обладании ключевыми технологиями и компетенциями, что делает актуальными развитие внутренних производственных и технологических контуров.

Влияние внешних ограничений, включая санкции, усложняет доступ к международным финансовым и технологическим ресурсам, что ограничивает возможности реализации долгосрочных национальных проектов. В таких условиях возрастает роль внутренних производственных и логистических цепочек, способных обеспечивать непрерывность экономической деятельности независимо от внешней среды.

¹ Романова Т. Дискурс о суверенитете Европейского Союза: содержание и последствия // Современная Европа. 2021. №5. С. 32–44.

Изменения в мировой структуре цепочек поставок усиливают риск перебоев и ценовой нестабильности, особенно в высокотехнологичных отраслях. Для снижения этих рисков необходимо создавать альтернативные каналы поставок и развивать внутренние производственные контуры, способные функционировать при ограниченном доступе к внешним рынкам.

Сохранение устойчивости также затрудняет технологическая зависимость и структурные диспропорции экономики. Укрепление научного потенциала, повышение компетенций в передовых производственных технологиях и совершенствование государственного управления способствуют снижению этих уязвимостей и повышению адаптивности национальной экономики.

Обеспечение экономического суверенитета требует создания комплексной институциональной системы, способной поддерживать автономность стратегически значимых сфер и обеспечивать устойчивость долгосрочного развития. Ключевым элементом является согласованная работа институтов государственного управления, нормативно-правовой базы, научно-технологического комплекса и производственного сектора.

Центральным инструментом модели выступает стратегическое планирование, позволяющее определить приоритетные направления развития, оценивать риски и формировать инструменты опережающего развития ключевых отраслей. Оно связывает долгосрочные цели государства с практическими механизмами экономической политики и обеспечивает согласованность решений¹.

Эффективность стратегического планирования зависит от качества нормативно-правовой базы и способности государства создавать условия для реализации поставленных задач. Регуляторная адаптация позволяет своевременно корректировать правила и нормы, устранять барьеры и сочетать контроль с возможностью самостоятельных действий экономических субъектов.

Институты развития, включающие исследовательские центры, промышленные и образовательные структуры, а также современные системы обработки данных, формируют технологиче-

¹ Плискевич Н.М. Институциональная структура современной России как источник вызовов человеческому потенциалу: Доклад. М.: Институт экономики РАН, 2023. 48 с.

скую и организационную основу национальной экономики. Повышение вовлеченности научных результатов в реальный сектор позволяет ускорить технологическое обновление и снижает зависимость от импортных решений.

Эффективное взаимодействие государства, бизнеса и научного сообщества создает условия для устойчивого функционирования производственных цепочек и развития технологического потенциала страны. Совместные проекты, профессиональные консорциумы и партнерские объединения позволяют аккумулировать ресурсы, распределять риски и формировать компетенции, которые невозможно развить отдельным участникам экономической системы¹. Особое внимание в этом контексте уделяется управлению рисками: выявление наиболее уязвимых элементов в производственных и технологических процессах, выработка мер по снижению вероятности сбоев и укрепление ключевых сегментов экономики становятся важнейшими инструментами институциональной стратегии.

Комплексное сочетание стратегического планирования, нормативно-правового регулирования, развития научно-технологической инфраструктуры и кадрового потенциала обеспечивает формирование адаптивной и предсказуемой среды для экономической деятельности. Такая интеграция позволяет не только смягчать влияние внешних факторов, но и создавать предпосылки для стабильного долгосрочного развития национальной экономики. Такая конструкция не только снижает уязвимость национальной экономики, но и обеспечивает условия для долгосрочного роста и технологической независимости.

В структуре институциональных механизмов, обеспечивающих экономический суверенитет, ключевым направлением становится управление рисками. При действии внешних ограничений риск-ориентированный подход выступает не просто элементом стратегического планирования, а средством поддержания устойчивости производственных и технологических систем. Он

¹ Механизмы принятия наднациональных решений в ЕАЭС: вклад в стратегическое планирование и антикризисное управление: экспертный докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Д.В. Галушко, М.К. Глазатова, В.Н. Зуев [и др.]; под науч. ред. Т.А. Колобашкиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 234 с.

позволяет своевременно выявлять слабые места в цепочках создания стоимости, снижать вероятность сбоев и укреплять критически важные сегменты экономики. Благодаря этому повышается способность государства предугадывать потенциальные угрозы и формировать решения, снижающие зависимость от внешних факторов.

Институциональная модель суверенного развития предполагает последовательное укрепление национальных ресурсов – технологических, финансовых, кадровых и управленческих. Важным направлением становится формирование среды, стимулирующей предприятия к внедрению инноваций и развитию собственных компетенций¹. Это требует не только обновления нормативной базы, но и совершенствования системы экономических стимулов, включая механизмы налогового регулирования, льготного финансирования, государственно-частного партнерства и поддержки высокотехнологичных проектов. Комплекс таких инструментов позволяет создавать условия для ускоренного развития национального технологического сектора.

В совокупности институциональная архитектура обеспечения экономического суверенитета России складывается как целостная система, в которой стратегическое целеполагание, гибкие механизмы регулирования, развитие научно-технологической и производственной базы, согласование интересов участников экономической деятельности и продуманное управление рисками взаимно усиливают друг друга. Результативность такой системы зависит от того, насколько последовательно выстроены связи между ее элементами, насколько устойчивыми являются каналы взаимодействия и как быстро она способна реагировать на изменения внешней среды.

Современные вызовы требуют не поверхностной корректировки институциональной среды, а выстраивания приоритетов, которые обеспечивают реальную автономию стратегически значимых секторов и укрепляют национальные ресурсы. Прежде

¹ Механизмы принятия наднациональных решений в ЕАЭС: вклад в стратегическое планирование и антикризисное управление: экспертный докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Д.В. Галушко, М.К. Глазатова, В.Н. Зуев [и др.]; под науч. ред. Т.А. Колобашкиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 234 с.

всего, ключевым направлением становится усиление самостоятельности отраслей, определяющих технологическую и экономическую безопасность государства. Энергетика, высокотехнологичное производство, транспорт и коммуникационная инфраструктура демонстрируют наибольшую уязвимость к внешним ограничениям, что обостряет необходимость создания механизмов, позволяющих координировать производственные и инновационные процессы без постоянной зависимости от международной конъюнктуры. В этих условиях формирование специализированных агентств и консорциумов, объединяющих государственные и корпоративные ресурсы, становится инструментом обеспечения непрерывного воспроизводства критически важных компетенций и поддержания технологического баланса.

Не менее важным приоритетом является интеграция научно-технологических и управленческих институтов. Недостаточная согласованность действий исследовательских центров, производственных предприятий и государственных органов препятствует не только внедрению отечественных разработок, но и формированию устойчивого технологического потенциала. Эффективная институциональная координация должна сочетать совместное стратегическое планирование, использование проектных платформ и целевые финансовые инструменты, обеспечивающие непрерывность инновационного цикла. Такой подход позволяет рационально распределять научный потенциал и создавать управленческие компетенции, которые становятся основой для адаптивности экономики к внешним и внутренним вызовам.

Формирование инструментов управления внешними рисками выступает третьим критическим направлением. Существующие механизмы мониторинга цепочек поставок, создание стратегических резервов и внедрение регуляторных протоколов зачастую имеют реактивный характер, что делает экономику уязвимой к неожиданным ограничениям и колебаниям мировых цен. Усиление этих инструментов требует опережающего подхода: интеграции данных о рисках в стратегическое планирование, формирования гибких протоколов реагирования и координации действий ключевых участников рынка. Только таким образом можно обеспечить стабильность критически значимых отраслей и сни-

зитель зависимость от внешней конъюнктуры без ущерба для внутренних стимулов развития.

Наконец, формирование кадрового и управленческого потенциала выступает условием успешного функционирования всей институциональной конструкции. Ограниченный доступ к квалифицированным специалистам и недостаточная воспроизводимость научно-профессиональных кадров замедляют модернизацию и ограничивают внедрение технологий. Целевые образовательные программы, гибкие системы мотивации и удержания, а также механизмы поддержки инновационной активности через грантовые и партнерские проекты обеспечивают преемственность стратегических инициатив и формирование технологического задела. В совокупности эти меры позволяют создать институционально и кадрово подготовленную среду, которая поддерживает устойчивое функционирование национальной экономики и повышает способность к самостоятельной адаптации в условиях глобальной нестабильности.

В совокупности эти меры формируют интегрированную институциональную среду, в которой производственные, научно-технологические и управленческие структуры взаимодействуют согласованно. Это снижает структурные уязвимости, повышает адаптивность экономики и создает прочную основу для долгосрочного устойчивого развития.

Обеспечение экономического суверенитета в современных условиях требует комплексного пересмотра институциональной среды, поскольку существующие механизмы регулирования и координации недостаточно устойчивы перед внешними шоками и внутренними структурными дисбалансами. Суверенитет национальной экономики не ограничивается наличием ресурсов и финансовой автономией, он предполагает способность государства управлять стратегически значимыми секторами, обеспечивать воспроизводство технологий и компетентных кадров, а также поддерживать предсказуемость функционирования экономической системы в условиях глобальной турбулентности.

В этой связи ключевым направлением реформирования становится укрепление институциональной автономии критически важных отраслей, включая энергетику, высокотехнологичное

производство, транспортно-логистические и коммуникационные инфраструктуры. Создание организационных структур, способных самостоятельно координировать производственные и инновационные процессы, снижает системные риски и повышает устойчивость экономики к внешним ограничениям. Практическая реализация данного направления предполагает формирование стратегических агентств и научно-производственных консорциумов, объединяющих государственные и корпоративные ресурсы для эффективного планирования и внедрения ключевых проектов.

Не менее важной становится интеграция научно-технологических и управленческих институтов. Ограниченная координация между научными организациями, промышленными предприятиями и органами управления замедляет технологическое обновление и снижает способность экономики адаптироваться к быстро меняющимся внешним условиям¹. Разработка механизмов согласованного стратегического планирования, проектного взаимодействия и целевого финансирования позволяет рационально использовать научный потенциал, ускорять внедрение отечественных технологий и формировать управленческие компетенции на национальном уровне.

Особое значение приобретает создание инструментов управления рисками внешней зависимости. Санкционные ограничения, перебои поставок и глобальные колебания цен выявляют уязвимость национальной экономики к внешним воздействиям. В этих условиях критически важным является внедрение системного мониторинга ключевых цепочек поставок, формирование стратегических резервов и адаптивных регуляторных процедур, способных своевременно реагировать на изменения внешней среды. Такой подход не только снижает чувствительность экономики к внешним потрясениям, но и формирует предпосылки для устойчивого развития отраслей в условиях изменчивой международной конъюнктуры.

Равным образом трансформация институциональной структуры национальной экономики включает развитие кадрового и

¹ Краковская И.Н., Корокошко Ю.В., Слушкина Ю.Ю. Российская практика государственного регулирования цифровой трансформации промышленности // *π-Economy*. 2023. Т. 16. №1. С. 21–38. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16102>.

управленческого потенциала. Ограниченный профессиональный и научный ресурс выступает сдерживающим фактором модернизации и внедрения инноваций¹. Создание специализированных образовательных программ, систем мотивации и удержания ключевых специалистов, а также стимулов для инновационной активности позволяет укрепить управленческую компетентность, обеспечить преемственность стратегических инициатив и расширить технологический задел страны.

Таким образом, системная интеграция институциональных механизмов формирует устойчивую и адаптивную экономическую среду. Согласованность действий государства, бизнеса и научного сообщества позволяет распределять ресурсы и ответственность, укреплять доверие к государственным решениям и снижать структурные уязвимости. В результате формируется целостная инфраструктура, обеспечивающая автономность стратегически значимых отраслей, воспроизводство технологий и компетентных кадров, а также устойчивый долгосрочный рост в условиях глобальной турбулентности.

Экономический суверенитет России в современных условиях определяется не только наличием материальных ресурсов, но и способностью институциональной среды адаптироваться к внешним вызовам, поддерживать технологическую независимость и обеспечивать предсказуемое развитие национальной экономики. Целостная институциональная архитектура, объединяющая стратегическое планирование, регуляторные механизмы, научно-технологические контуры и кадровый потенциал, выступает ключевым фактором обеспечения устойчивости и автономности национальной хозяйственной системы.

Список источников

1. Гребнев, Л.С. Суверенитет в экономике / Л.С. Гребнев. – Москва : ГУ-ВШЭ, 1996. – URL: <https://publications.hse.ru/books/90007003>.

2. Капогузов, Е.А. Государственные программы как новый инструмент государственного управления: к вопросу об

¹ Капогузов Е.А., Запека Л.И. Государственные программы как новый инструмент государственного управления: к вопросу об оценке эффективности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2014. №3. С. 12–21.

оценке эффективности / Е.А. Капогузов, Л.И. Запека // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2014. – №3. – С. 12–21.

3. Коломиец, А.Г. Общество неопределенности и риска: противоречивость институциональных трансформаций / А.Г. Коломиец // Общество и экономика. – 2022. – Выпуск 8. – С. 5–17. – DOI: 10.31857/S020736760021492-0. – URL: <https://oie.jes.su/s020736760021492-0-1/>.

4. Краковская, И.Н. Российская практика государственного регулирования цифровой трансформации промышленности / И.Н. Краковская, Ю.В. Корокошко, Ю.Ю. Слушкина // *п-Economy*. – 2023. – Т. 16. – №1. – С. 21–38. – DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16102>.

5. Механизмы принятия наднациональных решений в ЕАЭС: вклад в стратегическое планирование и антикризисное управление : экспертный докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Д.В. Галушко, М.К. Глазатова, В.Н. Зуев [и др.] ; под науч. ред. Т.А. Колобашкиной ; Нац. иссл. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 234 с.

6. Плискевич, Н.М. Институциональная структура современной России как источник вызовов человеческому потенциалу : Доклад / Н.М. Плискевич. – Москва : Институт экономики РАН, 2023. – 48 с.

7. Романова, Т. Дискурс о суверенитете Европейского Союза: содержание и последствия / Т. Романова // Современная Европа. – 2021. – №5. – С. 32–44.

8. Цедилин, Л.И. Экономический суверенитет: понимание и обоснование в соответствии с новыми реалиями / Л.И. Цедилин // Вопросы теоретической экономики. – 2024. – №2. – С. 19–29. – DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2024_2_19_29.

9. Rosenberg, D. Quelques observations sur la souveraineté économique de l'Etat post-moderne / D. Rosenberg // Coll, Penser la science administrative dans la post-modernité, Mélanges en l'honneur de Jacques Chevalier, Paris, Librairie Générale du Droit et de la Jurisprudence, 2013.

4.8 Обеспечение устойчивого роста экономики регионов России в условиях экономических санкций

Современная экономическая реальность характеризуется усилением нестабильности и неопределенности, ростом числа вызовов и шоков, зачастую трудно предсказуемых, вызывающих серьезные последствия на уровне глобальных рынков, национальных и региональных экономик. Для России и ее регионов к числу подобных вызовов могут быть отнесены экономические санкции стран Запада, носящие беспрецедентный характер как по своему количеству, так и по охвату секторов и сфер хозяйственной деятельности, от разрыва сложившихся внешнеэкономических связей и заморозки активов до персональных санкций против конкретных предприятий и граждан.

Целью санкционного давления являлась дестабилизация социально-экономической ситуации, раскол общества и, как итог, смена политической власти в стране. Предполагалось, что только за 2022 год ВВП России упадет на 9–10%, однако реальное снижение составило лишь 1,2%, а в 2023 году¹ ВВП страны вырос на 3,6%. Несмотря на очевидную неэффективность санкций, их число в последующие годы продолжало расти и в дальнейшем, очевидно, следует ожидать новых попыток ужесточения санкционного режима. В этих условиях экономике России и ее регионов необходимо продолжать свое развитие и демонстрировать устойчивый рост не благодаря, а вопреки воздействующим извне факторам.

Оперативность российского правительства в выработке стратегически верных решений и реализация комплексных мер, направленных на поддержание стабильности социально-экономической системы страны, импортозамещение и поддержку отечественных производителей, развитие взаимовыгодных партнерских отношений с дружественными странами и легализация параллельного импорта позволили не только максимально смягчить последствия экономических санкций, но и создать условия

¹ Земцов С.П., Волошинская А.А. Устойчивость к шокам экономик регионов России в условиях санкций // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. №3 (64). С. 55.

для дальнейшего роста экономики страны и ее регионов. Тем не менее, внешние шоки, связанные с антироссийскими санкциями, несомненно, стали вызовом и для национальной экономики России, и для региональных хозяйственных систем, дифференцированных как по своему географическому положению, так и по уровню экономического развития, отраслевой структуре, вовлеченности в международные производственные, торговые и инвестиционные связи, технологическое сотрудничество и т.д.

Подобная дифференциация обуславливает необходимость оценки текущего уровня устойчивости региональных экономик к внешним вызовам. Не менее важным представляется выявление возможностей устойчивого экономического роста в будущем в условиях пролонгации действующих и введения новых антироссийских санкций. В этой связи целесообразно использование понятия резильентности, т.е. шокоустойчивости и адаптивной способности экономики регионов к внешним вызовам, а также их классификация с последующим объединением в группы регионов по степени их резильентности с целью выявления общих проблем и разработки соответствующих рекомендаций по их преодолению.

В качестве методов исследования при этом могут быть использованы описательный метод, анализ ряда оперативных показателей социально-экономического развития, а также кластерный подход, позволяющий сгруппировать регионы России по степени их резильентности к внешним вызовам. В частности, кластеризация может быть проведена по признакам динамики комплекса показателей дифференциации (медиана, стандартное отклонение, среднее значение, коэффициент вариации)¹.

В качестве индикаторов, определяющих отнесение регионов к тем или иным кластерам, могут быть использованы данные Росстата за 2023 год по показателям, характеризующим состояние экономики региона: индексы промышленного производства, обрабатывающего производства, обеспечения электроэнергией и другими необходимыми производственными ресурсами, численность требуемых работников, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, объем

¹ Бородин С.Н. Модель оценки устойчивого развития региона на основе индексного метода // Экономика региона. 2023. №19 (1). С. 47.

платных услуг населению, сальдо финансового результата организаций и кредиторская задолженность организаций (без учета предприятий малого и среднего бизнеса).

При проведении исследования следует оценить способность экономик регионов сохранять устойчивое состояние в условиях экономических санкций и вызванной ими неопределенности, динамику возвращения региональных экономических систем в докризисное состояние, их способность претерпевать адаптационные изменения под воздействием негативных факторов внешней среды.

В числе ключевых факторов, оказывающих прямое или косвенное воздействие на устойчивость национальной и региональной экономики в внешним вызовам, могут быть выделены:

- различное по силе, глубине, остроте и продолжительности негативного воздействия влияние на разные отрасли экономики, при котором в большей степени страдают взаимосвязанные отрасли и производства;
- уровень дифференциации региональной экономики;
- степень вовлеченности экономики региона в мирохозяйственные связи, во многом обусловленная его географическим положением; высокая открытость региональной экономической системы может иметь неоднозначное влияние на ее устойчивость: с одной стороны, увеличивая степень негативного воздействия внешних вызовов, с другой стороны, позволяя быстрее перестроить внешнеэкономические связи на новых партнеров, изменить логистику и т.д.;
- степень концентрации высококвалифицированных трудовых ресурсов, обладающих гибкими навыками и способностью быстро адаптироваться к изменяющимся условиям; дефицит подобных кадров резко снижает резильентность региона;
- адекватность государственной экономической политики, способность быстро разработать и грамотно применить эффективные меры и механизмы антикризисного регулирования.

Применение кластерного подхода к оценке экономического развития регионов России позволило выделить шесть кластеров, представленных на рисунке 1¹.

¹ Хмелева Г.А., Гришанин М.В., Рахмаков Д.А. Стрессоустойчивость экономики российских регионов в условиях санкций // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. №8. С. 2067–2079.

Кластер 1. Группа умеренной дифференциации
Архангельская область, Красноярский край, Нижегородская, Ростовская,
Свердловская, Самарская, Кемеровская области

Кластер 2. Группа экспортной ориентации Ненецкий АО, Мурманская область, Ханты-Мансийский АО– Югра, Ямало-Ненецкий АО, Республика Саха (Якутия), Камчатский край, Магаданская область, Сахалинская область, Чукотский АО	Кластер 3. Группа с уязвимостью в социальной сфере Ивановская, Калужская, Курская, Тверская, Тульская, Ярославская области, Карачаево-Черкесская и Кабардино-Балкарская республики, Ставропольский край, Башкортостан, Татарстан, Чувашия Пермский край, Саратовская, Тюменская, Челябинская области, Хабаровский край
Кластер 4. Группа высокой экономической значимости Республики Карелия и Коми, Вологодская область, Республика Хакасия, Иркутская, Новосибирская и Томская области, Республика Бурятия, Забайкальский край, Еврейская автономная область и Приморский край.	Кластер 5. Группа с высокой долей сельскохозяйственного производства из 31 региона Центрального Черноземья, южной и западной части России
	Кластер 6. Исторические регионы России Донецкая народная республика, Луганская народная республика, Запорожская и Херсонская области

Рисунок 1 – Применение кластерного подхода к оценке текущего уровня устойчивости регионов России ко внешним вызовам

Уточним, что анализ в настоящее время может быть проведен только по пяти из шести представленных на рисунке кластеров, поскольку в исторических регионах (кластер 6) на момент проведения исследования идут военные действия, по завершению которых входящие в данный кластер субъекты Российской Федерации будут нуждаться в индивидуальной стратегии социально-экономического развития. Также за рамками данного исследования остались города Москва, Санкт-Петербург и Севастополь, Московская и Ленинградская области, анализ экономики которых имеет специфические особенности в силу их общероссийской значимости.

Кластер 1 может быть охарактеризован как группа регионов со средним уровнем отраслевой дифференциации и величиной

выбранных ранее для исследования показателей, находящейся в пределах средних медианных значений. Входящие в нее регионы (Архангельская, Нижегородская, Ростовская, Самарская, Свердловская и Кемеровская области, а также Красноярский край) относятся к числу промышленно развитых и демонстрируют индексы промышленного производства и производства в секторе обрабатывающей промышленности в пределах от 98% (Кемеровская область и Красноярский край) до 103–110%. Также вышеперечисленные регионы располагают значительной долей прибыльных предприятий, превышающей 65%¹.

Проанализировав и сопоставив показатели регионов, входящих в данный кластер с регионами других кластеров, можно сделать вывод о том, что они проявили достаточно высокую резильентность ко внешним вызовам и являются наиболее экономически устойчивыми к санкциям, однако темпы восстановительного роста в них в 2023 году могут быть охарактеризованы как более медленные, чем ожидаемые. Это обусловлено тем, что благодаря большей сложности экономика этих субъектов Российской Федерации проявила способность адаптироваться к изменению условий и переключить производство импортозамещающей продукции на внутренний спрос. В то же время более сложные отрасли в большей степени пострадали от разрыва сложившихся логистических цепочек и контрактов с партнерами из недружественных стран.

Кластер 2 представлен группой северных и дальневосточных регионов экспортной ориентации, отраслями специализации которых выступают добыча и переработка природных ресурсов, в том числе нефти и газа. В качестве зарубежных потребителей их продукции традиционно выступали страны Европейского союза, что обусловило более выраженный спад экономической активности, чем в ряде других кластеров. Ужесточение экономических санкций негативно сказались на индексе промышленного производства в Ханты-Мансийском автономном округе, где величина указанного индекса составила 97,1%. В 2023 году из-за ужесточения санкций негативная динамика также наблюдалась в Ненецком

¹ Зубаревич Н.В. Регионы России в новых экономических условиях // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. №3 (55). С. 226–234. DOI: 10.31737/2221–2264–2022–55–3-15.

АО (нефть и газ), и Республике Саха (Якутия) (алмазы, нефть). Традиционно данные регионы с экономикой добывающей направленности подвержены сильному негативному влиянию колебаний мировой конъюнктуры, однако достаточно быстро восстанавливаются в условиях изменения динамики спроса мирового рынка на сырье в сторону роста. Это обуславливает возможность интенсификации восстановительного роста при расширении сотрудничества с дружественными странами в рамках заключенных в последние годы международных соглашений.

Другим негативным последствием санкций и вызванной ими неопределенности стало сокращение потребности в кадрах в регионах, входящих в кластер 2, по сравнению с другими участвующими в анализе кластерами. В данной связи представляется важным формирование у жителей данных регионов предпринимательских навыков как способности создавать и развивать бизнесы, ориентированные на текущие потребности рынка, приспосабливаться к изменяющимся условиям и активно действовать в них.

Кластер 3 объединил 17 регионов Центрального, Приволжского и Северо-Кавказского федеральных округов, в которых достаточно высокие медианные значения индекса промышленного производства сочетаются с низкими медианными значениями среднемесячной номинальной заработной платы. В данных регионах доля прибыльных компаний составила более 70%, что свидетельствует о достаточно быстрой адаптации к изменившимся условиям организаций, оказывающих платные услуги населению¹.

Тем не менее, регионы данного кластера могут рассматриваться как группа с уязвимостью в социальной сфере и значительным неудовлетворенным спросом на вакантные рабочие места со стороны предприятий-работодателей. Подобная ситуация обусловлена как недостаточно высоким уровнем оплаты труда в регионах, вызывающей отток населения в трудоспособном возрасте в другие субъекты РФ, так и демографическими проблемами, связанными со снижением рождаемости и старением населения. Эта проблема требует самого серьезного подхода к ее реше-

¹ Информация для ведения мониторинга социально-экономического положения субъектов Российской Федерации // Росстат России. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11109/document/13259> (дата обращения: 10.12.2025).

нию уже сейчас, поскольку может стать существенной угрозой экономической устойчивости данных регионов и их способности обеспечивать экономический рост в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

В кластер 4 вошли Республики Бурятия, Карелия, Коми, Хакасия, Вологодская, Иркутская, Новосибирская и Томская области, Забайкальский и Приморский края, Еврейская автономная область. Этот кластер можно охарактеризовать как группу регионов с особой экономической значимостью. Спецификой данной группы является преобладание зарплат выше средних значений. Последнее позволило более высокими темпами развивать сектор услуг населению, которые в ряде регионов Сибирского и Дальневосточного федеральных округов превышают темпы роста промышленного производства.

Кластер 5 представлен самой обширной группой из 31 региона с высокой долей сельскохозяйственного производства в структуре валового регионального продукта. В нее вошли Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Костромская, Липецкая, Орловская, Рязанская, Смоленская, Тамбовская области, Калининградская, Новгородская, Псковская области, республики Адыгея, Калмыкия, Крым, Краснодарский край, Астраханская, Волгоградская области, Республики Марий Эл, Мордовия, Удмуртская Республика, а также Кировская, Оренбургская, Пензенская, Ульяновская, Курганская области, республики Алтай и Тыва, Алтайский край и Омская область¹. Значительная часть перечисленных регионов в начале нынешнего столетия относилась к числу депрессивных, однако в настоящее время экономический рост в них демонстрирует положительную динамику. Это связано, в первую очередь, с преобладанием в указанных регионах предприятий АПК, ориентированных в большей степени на внутренний рынок, что позволило этим субъектам РФ воспользоваться так называемым эффектом низкой базы. В большинстве из перечисленных регионов наблюдался рост объемов сельскохозяйственного производства. Повышение экономической активности в аграрном секторе привело к сокращению кредиторской задол-

¹ Хмелева Г.А., Гришанин М.В., Рахмаков Д.А. Стрессоустойчивость экономики российских регионов в условиях санкций // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. №8. С. 2071.

женности, средний уровень которой в регионах данного кластера ниже, чем по всем остальным группам исследуемых регионов. Индекс промышленного производства среднем по группе составил 105,81%¹.

Таким образом, проведенный анализ показал, что, будучи открытой подсистемой национальной экономики, региональная экономика находится под воздействием значительного числа факторов, действующих со стороны национального и мирового рынка, однако не всегда обладает эффективными механизмами нейтрализации негативных внешних воздействий. В первую очередь это относится к регионам с низким уровнем отраслевой диверсификации и с преобладанием узкоспециализированных производств, зависимых от зарубежных поставок. Также негативное воздействие экономических санкций в значительной степени ощутили регионы, граничащие со странами ЕС и достаточно глубоко интегрированные в международную экономику, столкнувшиеся с ограничениями либо разрывом устойчивых торговых, финансовых, технологических и иных связей с традиционными зарубежными партнерами. Для таких регионов поиск новых партнеров и переориентация логистических цепочек потребовали значительных дополнительных затрат времени и ресурсов.

Более резильентными к внешним вызовам, обусловленным экономическими санкциями, оказались области и регионы, обладающими высоким уровнем отраслевой дифференциации, которым удалось быстро сместить акценты на отрасли и производства, более ориентированные на внутренний, чем на внешний рынок. Не ощутили значительных потрясений, обусловленных санкционным давлением, также регионы с изначально высоким уровнем государственной поддержки. Кроме того, как правило, в условиях экономических кризисов более устойчивыми к их негативным воздействиям оказываются аграрные регионы как производители продукции, востребованной у населения в любых условиях, что продемонстрировала и нынешняя ситуация.

¹ Информация для ведения мониторинга социально-экономического положения субъектов Российской Федерации // Росстат России. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11109/document/13259> (дата обращения: 10.12.2025).

Одной из важных проблем экономик ряда регионов остается зависимость их производства от зарубежных поставок техники и технологий, которая на данный момент не удовлетворяется полностью ни отечественным производством, ни параллельным импортом. Это актуализирует задачи достижения технологического суверенитета как на общероссийском, так и на региональном уровне. В соответствии с Концепцией технологического развития на период до 2030 года (Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. №1315-Р), «технологический суверенитет обеспечивается в таких основных формах, как:

- исследования, разработка и внедрение критических и сквозных технологий (по установленному перечню);
- производство высокотехнологичной продукции, основанное на указанных технологиях.

Технологический суверенитет обеспечивается в том числе с опорой на устойчивое международное научно-техническое сотрудничество с дружественными странами»¹. Однако не менее важную роль играет развитие внутрироссийского предпринимательского сектора, развитие конкуренции, стимулирующей разработку и внедрение инноваций, а также государственная поддержка отраслей и предприятий, осуществляющих импортозамещение в обрабатывающей промышленности.

К числу мер, обеспечивающих решение этих задач, могут быть отнесены:

- разработка и реализация государственных программ, направленных на диверсификацию экономики регионов с низкой устойчивостью ко внешним вызовам;
- создание и развитие в регионах высокотехнологичных производств на их территориях за счет диверсификации мер инвестиционной политики, использования механизмов государственно-частного партнерства, расширения их спектра, выпуска облигаций проектного финансирования, создание региональных

¹ Основные понятия концепции технологического развития России на период до 2030 года. URL: https://mosregdata.ru/article/main-concepts-technological-development-russia-to-2030?utm_source=mosregdata&utm_campaign=popular&utm_medium=link&utm_content=sidebar&utm_term=Основные%20понятия%20концепции%20технологического%20развития%20России%20на%20период%20до%202030%20года (дата обращения: 10.12.2025).

фондов развития с максимальной прозрачностью использования их средств;

- реализация комплекса мер государственной поддержки для предприятий малого и среднего бизнеса инновационной направленности;

- разработка и реализация образовательных программ профессиональной подготовки и переподготовки кадров для обучения высококвалифицированных кадров из регионов современным востребованным специальностям, в том числе с цифровыми компетенциями;

- модернизация производственной инфраструктуры, создание цифровой инфраструктуры, адекватной современному уровню развития техники и коммуникаций, увеличение доступности высокоскоростного интернета и цифровых технологий.

Важной задачей является обеспечение гибкости системы управления регионами, сочетающей в себе принципы как долгосрочного стратегического, так и текущего индикативного планирования, а также активно использующей принципы риск-менеджмента для отслеживания потенциальных и нейтрализации реализовавшихся рисков и угроз, в частности, в рамках центров управления регионами или региональных координационных центров (РКЦ). При этом региональная экономическая политика должна строиться на принципах инклюзивности, взаимосвязанности и публичности, предполагающих участие всех заинтересованных сторон – власти, бизнеса, науки и общества.

Список источников

1. Бородин, С.Н. Модель оценки устойчивого развития региона на основе индексного метода / С.Н. Бородин // Экономика региона. – 2023. – №19 (1). – С. 47.

2. Земцов, С.П. Устойчивость к шокам экономик регионов России в условиях санкций / С.П. Земцов, А.А. Волошинская // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2024. – № 3 (64). – С. 55.

3. Зубаревич, Н.В. Регионы России в новых экономических условиях / Н.В. Зубаревич // Журнал Новой экономической

ассоциации. – 2022. – №3 (55). – С. 226–234. – DOI: 10.31737/2221– 2264–2022–55–3-15.

4. Информация для ведения мониторинга социально-экономического положения субъектов Российской Федерации // Росстат России. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11109/document/13259> (дата обращения: 10.12.2025).

5. Основные понятия концепции технологического развития России на период до 2030 года. – URL: https://mosregdata.ru/article/main-concepts-technological-development-russia-to-2030?utm_source=mosregdata&utm_campaign=popular&utm_medium=link&utm_content=sidebar&utm_term=Основные%20понятия%20концепции%20технологического%20развития%20России%20на%20период%20до%202030%20года. (дата обращения: 10.12.2025).

6. Хмелева, Г.А. Стрессоустойчивость экономики российских регионов в условиях санкций / Г.А. Хмелева, М.В. Гришанин, Д.А.Рахмаков // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7. – №8. – С. 2067–2079.

4.9 Трансформация архитектуры мировой торговли и ее влияние на устойчивые механизмы экономического суверенитета России

Современная международная торговля находится в фазе глубокой трансформации, обусловленной масштабными геополитическими сдвигами и ускоренным технологическим прогрессом. Глобальная торговая система сталкивается с комплексом взаимосвязанных вызовов: нарастающей дефицитом критически важных ресурсов, ухудшением экологической ситуации и усилением социально-экономической напряженности. В этих условиях особую актуальность приобретает поиск устойчивых моделей внешнеторговой деятельности, способных обеспечить долгосрочный экономический рост при сохранении экологического баланса и укреплении национального суверенитета.

Для России вопрос формирования устойчивой торговой модели имеет стратегическое значение, поскольку напрямую влияет на способность страны сохранять экономическую самостоятельность в условиях высокой внешнеполитической неопределенности. Устойчивый рост в сфере внешней торговли предполагает не просто количественное увеличение товарооборота, но качественное преобразование его структуры – смещение акцентов в сторону высокотехнологичной продукции, снижение зависимости от сырьевого экспорта и выстраивание надежных логистических цепочек с дружественными государствами. Такой подход позволяет минимизировать внешние риски и создать прочный фундамент для долгосрочного развития национальной экономики.

Ключевым элементом обеспечения экономического суверенитета становится диверсификация торговых партнеров и переориентация на рынки регионов, демонстрирующих устойчивый экономический рост. Это не только снижает уязвимость к санкционному давлению, но и открывает новые возможности для экспорта российских технологий и компетенций. Одновременно возрастает значимость развития внутренней производственной базы – импортозамещение в критически важных отраслях создает условия для наращивания экспортного потенциала и повышения добавленной стоимости отечественной продукции.

Устойчивая внешнеторговая модель предполагает также внедрение экологических стандартов, соответствующих глобальным трендам низкоуглеродного развития. Для России это означает необходимость технологической модернизации экспортно ориентированных отраслей с целью снижения их экологической нагрузки. Такой подход не только повышает конкурентоспособность российской продукции на международных рынках, но и способствует выполнению обязательств в рамках международных экологических соглашений.

По итогам 2024 года мировая экономика продолжала демонстрировать замедленные темпы роста по сравнению с допандемийным периодом. Третий год подряд показатели оставались ниже уровня, наблюдавшегося в десятилетие до COVID-19. Так, прирост мирового ВВП в 2024 году составил 3,2% – это ниже

среднего значения за 2022–2023 годы (3,4%) и существенно уступает среднему показателю за 2010–2019 годы (3,7%)¹.

Тем не менее, за 2024 год международная торговля продемонстрировала заметное оживление, зафиксировав рост на 2,9%. Этот показатель впервые с 2017 года (за исключением постпандемийного восстановительного периода) превысил темпы прироста мирового ВВП, составившие 2,8%. При детальном рассмотрении региональной динамики выявляется контрастная картина – единственным регионом, столкнувшимся со спадом, стала Европа. Внутриевропейская торговля в рамках ЕС сократилась на 3,2%, что оказало сдерживающее влияние на общеевропейские и глобальные показатели. Однако если исключить внутрисоюзный товарообмен, совокупный прирост объемов мировой торговли оказывается существенно выше – на уровне 4,3%, что заметно опережает динамику глобального ВВП².

Стоимостной объем международной торговли товарами достиг 24,43 трлн долларов США. Это означает рост на 2% после прошлогоднего снижения на 4%. В географическом разрезе лидерство по экспорту сохранял Китай с показателем 3,58 трлн долларов США. Основными импортерами выступили США и Европейский союз.

Особого внимания заслуживает динамика торговли наименее развитых стран. Их экспорт увеличился на 5%, достигнув 275 млрд долларов США. Этот рост особенно значим на фоне сокращения на 2% в предшествующем году.

Таким образом, несмотря на сохраняющиеся сложности в европейском регионе, глобальная торговая система продемонстрировала устойчивую положительную динамику. Наблюдаемое оживление товарооборота свидетельствует о постепенном восстановлении мировой экономики и ее движении в сторону докризисных параметров функционирования.

В условиях преодоления экономических и социальных диспропорций развивающиеся страны активно реализуют комплекс мер, направленных на обеспечение устойчивого роста и повыше-

¹ Global Growth: Divergent and Uncertain // International Monetary Fund: официальный сайт. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025> (date of the application: 25.09.2025).

² ВТО: официальный сайт. URL: <https://www.wto.org/> (дата обращения: 25.09.2025).

ние благосостояния населения. Ключевыми инструментами такой политики выступают институциональные реформы и привлечение инвестиционных ресурсов. При этом в сложившейся непростой макроэкономической обстановке особую значимость приобретают три взаимосвязанных фактора, способных усилить адаптационный потенциал развивающихся экономик в системе международной торговли.

Прежде всего, наблюдается существенная трансформация географической структуры внешнеторговых потоков. Несмотря на сохраняющуюся роль США как крупнейшего экспортного рынка, развивающиеся страны последовательно увеличивают свою долю в товарообороте трех ведущих мировых экономик – США, Китая и Европейского союза. Такая диверсификация торговых связей обладает значительным потенциалом для нивелирования рисков, связанных с прогнозируемым замедлением экономического роста в Соединенных Штатах.

Вторым значимым фактором выступает динамичное развитие торгово-экономических отношений между странами глобального Юга (торговля «Юг – Юг»). Ускоренный рост китайской экономики создает устойчивую основу для расширения этого сегмента международной торговли, темпы которого опережают общемировые показатели. Углубление экономической интеграции в рамках группы развивающихся стран формирует благоприятные условия не только для наращивания взаимного товарооборота, но и для выхода на новые рынки сбыта.

Третьим важным драйвером выступает развитие внутрирегиональной торговли, демонстрирующей существенный потенциал для стимулирования экономического роста. Хотя темпы ее развития варьируются в различных субрегионах глобального Юга, в отдельных частях Азии она превратилась в ключевой фактор укрепления регионального сотрудничества. Особенно заметна роль экономик Восточной и Юго-Восточной Азии, на долю которых в 2024 году пришлось свыше 40% общемирового прироста ВВП.

Вместе с тем данный позитивный тренд сопровождается рядом существенных вызовов. Обострение тарифных противоречий и общая геополитическая неопределенность создают дополни-

тельные риски для финансовой стабильности азиатских государств. Особую озабоченность вызывают высокие затраты на обслуживание государственного и частного долга, которые ограничивают платежеспособность как национальных правительств, так и корпоративных структур, а также снижают покупательную способность домохозяйств. Эти факторы требуют выработки комплексных мер по укреплению макроэкономической устойчивости развивающихся стран в условиях повышенной турбулентности мировой экономики.

Анализируя современные мировые тенденции и вызовы международной торговли, особое значение приобретает оценка состояния и перспектив внешней торговли России в нынешних сложных геополитических и экономических условиях. Россия традиционно занимает важное место в мировом торговом пространстве благодаря своим уникальным ресурсным возможностям, географическому положению и историческому опыту участия в мировых рынках. Однако сегодняшнее положение характеризуется рядом особенностей, обусловленных санкционной политикой западных стран, изменением структуры спроса и усилением конкуренции на ключевых направлениях внешнеэкономической деятельности. В этих условиях возрастает необходимость формирования новой парадигмы устойчивого развития российской внешней торговли, основанной на гибкости, инновационности и способности эффективно реагировать на возникающие вызовы.

В 2024 году Россия заняла четвертое место в мире по паритету покупательской способности. Доля России в мировом ВВП, согласно оценке МВФ, составила 3,55%. Первые три места по показателям экономического роста занимают Китай, США и Индия¹.

Как отметил президент РФ В.В. Путин на Санкт-Петербургском экономическом форуме в 2025 году: «Происходит масштабная трансформация глобальной экономики: страны мирового сообщества наращивают свой потенциал, изменяя баланс сил и всю экономическую картину планеты. Так в начале XXI ве-

¹ Ткачев И. МВФ признал Россию четвертой экономикой мира // РБК: официальный сайт. URL: <https://www.rbc.ru/economics/22/10/2024/6717ac329a79478792f175ec> (дата обращения: 25.09.2025).

ка страны БРИКС, составляли пятую часть глобальной экономики, сегодня это уже 40% глобальной экономики. И доля будет только расти прежде всего за счет динамичных государств Глобального Юга. Будет расти и взаимный товарооборот стран БРИКС, который уже превысил триллион долларов»¹.

Динамика и структура внешней торговли России в последнее десятилетие претерпели значительные изменения, что связано с общими тенденциями в мировой экономике. Ситуация на мировом рынке существенно повлияла на международную торговлю в одних секторах сильнее, а в других слабее.

Согласно данным годового отчета Банка России за 2024 год, среди базовых видов экономической деятельности основной вклад в рост ВВП в 2024 году внесло увеличение добавленной стоимости в обрабатывающей промышленности и торговле².

Еще одной тенденцией внешней торговли России 2024 года является развитие расчетов в национальных валютах. По данным Центробанка, доля доллара, евро и валют других недружественных стран в расчетах составляет около 18%³. Такой тренд укрепляет независимость российской экономики и создает основу для расширения экспортных возможностей, в первую очередь в сфере агропромышленного комплекса.

Мировой рынок продукции агропромышленного комплекса (АПК) представляет значительное место в мировой экономике, как в количественном выражении, так и в социально-экономическом аспекте. Особое влияние на состояние и развитие АПК оказывают совокупность микро-, макро- и мезо-экономических факторов, таких как климат, экономическая ситуация, геополитические факторы и иные составляющие.

Для России АПК играет особое значение. Являясь одним из ведущих экспортеров зерновых культур, Россия имеет широкую географию экспорта, причем связи со странами, в которые экспортируется продукция зерновых культур, налажены давно и имеют постоянный и стабильный характер.

¹ Россия сохраняет лидерство на мировом рынке пшеницы // Российская газета: официальный сайт. 2025. URL: <https://rg.ru/2025/07/29/pravo-kolosa.html> (дата обращения: 07.11.2025).

² Годовой отчет Банка России за 2024 г // Банк России: официальный сайт. 2025. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/god/ (дата обращения: 25.09.2025).

³ Там же.

По официальным данным, за 2025 год Россия сохранила статус крупнейшего поставщика пшеницы на мировой рынок. Показатели 2025 года соответствуют средним результатам российского экспорта за последние пять лет. По данным министра сельского хозяйства РФ О. Лут, расширяется география экспорта российского зерна: в прошлом году оно направилось в 11 новых стран, 7 стран возобновили покупки нашего зерна. Всего зерновые из России поставляются в 108 государств мира, из них 70 стран импортируют нашу пшеницу¹.

В 2023–2025 гг. основными направлениями российского экспорта зерновых культур остаются Турция, Египет и Китай. В 2024–2025 маркетинговом году Россия поставила на экспорт около 42,2 млн тонн пшеницы, в том числе и в страны ЕАЭС².

При этом общий экспорт всех видов зерновых культур в сезоне 2024–2025 составил 53 млн тонн, из которых 44 млн тонн пришлось на пшеницу (по данным Минсельхоза РФ на июль 2025 года).

С 15 февраля по 30 июня 2025 года действует тарифная квота на экспорт зерна за пределы ЕАЭС, устанавливающая ограничения на вывоз, в частности, пшеницы и меслина (10,6 млн тонн).

Эффективная ВЭД России в области экспортной деятельности на мировом сельскохозяйственном рынке зерновых культур и масличных культур обусловлена высокой урожайностью данных культур, успешными связями с партнерами и политикой импортозамещения. Россия имеет значительный экспортный потенциал для торговли зерном, в полной мере реализовать экспортный потенциал помогает государственная поддержка, в том числе в части формирования транспортной инфраструктуры, особенно по направлению стран Азии. Благодаря проведению правильной государственной политики Россия сможет окончательно закрепить звание крупного мирового поставщика зерновых и масличных культур.

¹ Россия сохраняет лидерство на мировом рынке пшеницы // Российская газета: официальный сайт. 2025. URL: <https://rg.ru/2025/07/29/pravo-kolosa.html> (дата обращения: 07.11.2025).

² По итогам сезона-2024/25 Россия экспортировала 42,2 млн тонн пшеницы // Агроинвестор: официальный сайт. 2025. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/44494-po-itogam-sezona-2024-25-rossiya-eksportirovala-42-2-mln-tonn-pshenitsy/> (дата обращения: 07.11.2025).

Мировой рынок сельскохозяйственной продукции в современных экономических условиях подвержен существенным изменениям, которые актуализируют потенциал российского экспорта АПК в условиях экономической нестабильности.

Россия, сталкиваясь с серьезными внешними вызовами, вынуждена менять направление своего экспортного потенциала, переориентируя рынки сбыта сельскохозяйственной продукции. В этой ситуации особо актуальным становится усиление взаимовыгодного сотрудничества с группой стран БРИКС. Под влиянием экономических санкций со стороны Запада Россия стремится развивать новые формы взаимодействия с партнерами, обладающими большим потенциалом для увеличения объемов торговли различной продукцией. Усиливая сотрудничество в рамках БРИКС, Россия получает возможность компенсировать ограничения на европейских и американских рынках, расширяя круг стратегических партнеров и формируя надежные основы для долгосрочного экономического роста.

В 2024–2025 годах сотрудничество в рамках БРИКС приобрело качественно новые очертания, открыв для России дополнительные возможности в сфере внешней торговли и финансово-экономической интеграции. Ключевым событием стало расширение объединения: с 1 января 2024 года к БРИКС присоединились Египет, Эфиопия, Иран и ОАЭ, что существенно расширило географию торговых связей и создало предпосылки для выхода на новые рыночные ниши, перспективные для российского экспорта.

Экономический потенциал БРИКС продолжает расти: в 2024 году доля объединения в мировом ВВП достигла 40%, а прогноз на 2025 год предполагает ее увеличение до 41%, что заметно превышает среднемировые темпы роста¹. Для России это означает расширение рынка сбыта и снижение зависимости от традиционных западных партнеров. В условиях санкционного давления особенно значимым становится развитие расчетов в национальных валютах — данная инициатива не только снижает валютные риски, но и укрепляет финансовую автономию стран-участниц, включая Россию.

¹ Что известно о БРИКС и этапах расширения этого объединения // ТАСС: официальный сайт. 2025. URL: <https://tass.ru/info/18558683> (дата обращения: 07.11.2025).

Внешнеполитическая координация в рамках БРИКС позволяет России эффективнее отстаивать свои интересы на международной арене. Объединение выступает важным инструментом формирования многополярного мира, противопоставляя себя западным экономическим блокам вроде «Большой семерки». Это особенно актуально в контексте стремления России к обеспечению экономического суверенитета и диверсификации внешнеторговых связей.

Важным направлением сотрудничества остается обеспечение безопасности – как экономической, так и технологической. В рамках БРИКС активно обсуждаются меры противодействия киберугрозам, стабилизации региональных рынков и минимизации последствий миграционных кризисов. Для России участие в этих процессах способствует укреплению устойчивости национальной экономики к внешним шокам и расширению возможностей для кооперации в высокотехнологичных секторах.

Рассматривая товарную структуру российского экспорта в страны БРИКС в 2022–2024 годах, можно сделать вывод, что большинство российского экспорта (70–90%) направляется в Китай. А именно, машины, транспортные средства и оборудование, продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье, что характеризует Китай как самую активную и перспективную страну во взаимоотношениях с Россией.

Одной из ярких иллюстраций нового этапа взаимодействия между государствами является активно развивающееся сотрудничество России и Китая, которое находит свое воплощение в различных сферах, включая мировую торговлю и транспортировку товаров. Особенное значение приобретают инициативы, нацеленные на оптимизацию торговых логистических маршрутов, среди которых выделяется Северный морской путь (СМП). Использование Северного морского пути открывает широкие перспективы для усиления торгово-экономического взаимодействия между двумя державами, способствуя сокращению издержек и времени перевозки товаров. Несмотря на потенциальные выгоды, освоение маршрута сопровождается важными экологическими вызовами, решение которых требует учета принципа устойчивого развития. Поэтому активное вовлечение России и Китая в совместные

проекты на СМП должно строиться на прочной платформе эколого-экономических стандартов, сочетая эффективное хозяйствование с ответственным отношением к уникальному природному наследию Арктики.

Таким образом, разнообразный природно-ресурсный потенциал стран – участниц БРИКС создает благоприятные условия для развития взаимовыгодной двусторонней торговли в рамках данного интеграционного объединения.

Характерной чертой современного этапа развития мировой торговли становится нарастающая тенденция к регионализации. Все больше стран ищут новые пути экономического роста через углубление сотрудничества в региональных форматах – это позволяет им эффективнее противостоять глобальным вызовам, оптимизировать логистические цепочки и снижать зависимость от традиционных торговых партнеров. Регионализация при этом не означает замыкания национальных экономик: напротив, она становится инструментом более гибкого встраивания в мировую торговую систему на выгодных для участников условиях.

Устойчивое развитие внешнеторговой деятельности выступает важнейшим инструментом укрепления экономического суверенитета России. Оно позволяет сочетать достижение краткосрочных коммерческих целей с реализацией долгосрочных стратегических задач: формирование технологически независимой экономики, обеспечение продовольственной и энергетической безопасности, создание условий для инновационного роста. В условиях глобальной нестабильности именно такая модель внешнеторговых отношений способна стать основой для стабильного развития национальной экономики и повышения ее устойчивости к внешним вызовам.

Список источников

1. ВТО : официальный сайт. – URL: <https://www.wto.org/> (дата обращения: 25.09.2025).
2. По итогам сезона-2024/25 Россия экспортировала 42,2 млн тонн пшеницы// Агроинвестор: официальный сайт. – 2025. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/44494-po-itogam-sezona-2024-25-rossiya-eksportirovala-42-2-mln-tonn-pshenitsy/> (дата обращения: 07.11.2025).

3. Россия сохраняет лидерство на мировом рынке пшеницы // Российская газета : официальный сайт. – 2025. – URL: <https://rg.ru/2025/07/29/pravo-kolosa.html> (дата обращения: 07.11.2025).

4. Что известно о БРИКС и этапах расширения этого объединения // ТАСС : официальный сайт. – 2025. – URL: <https://tass.ru/info/18558683> (дата обращения: 07.11.2025).

5. Global Growth: Divergent and Uncertain // International Monetary Fund : official website. – URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025> (date of the application: 25.09.2025).

4.10 Стратегическое планирование развития территорий: отраслевой и пространственный подходы

Современное стратегическое планирование социально-экономического развития регионов и территорий Российской Федерации направлено на сглаживание диспропорций в развитии, обусловленных присущей им спецификой: географическим положением, политико-территориальным статусом, уровнем экономического развития, а также историческими и этническими факторами.

При этом эффективность пространственного планирования во многом зависит от качества разработки и реализации соответствующих стратегических документов, предусматривающих системное целеполагание как ядро стратегического управления регионом и интеграции отраслевого и пространственного подходов в рамках единой архитектуры регионального развития.

В отсутствие четко сформулированных долгосрочных целей региональная социально-экономическая система становится неустойчивой и неуправляемой, подвержена рискам фрагментации и неупорядоченности.

Использование отраслевого подхода обеспечивает концентрацию внимания на ключевых секторах экономики, определяет приоритетные направления модернизации, инвестиций и занятости населения. Вместе с тем, его реализация без пространствен-

ного закрепления может приводить к отставанию и неравномерности развития отдельных территорий и дублированию инфраструктурных решений.

Пространственный подход, напротив, направлен на сглаживание территориального неравенства, развитие периферийных зон, создание точек экономического роста, таких как промышленные и технопарки, кластеры, особые экономические зоны. Однако при отсутствии четкого отраслевого наполнения такие решения рискуют приобрести формальный характер, не обеспечивая должного экономического содержания.

В этой связи для преодоления проблемы разрыва между отраслевым и пространственным подходами при формулировании региональных стратегий развития особое значение приобретают вопросы перехода к комплексной системе управления, сочетающей отраслевые цели (связанные с конкретными секторами экономики) и территориальные аспекты (размещение производств, инфраструктуры, населения).

При этом согласование отраслевых и пространственных механизмов развития и координация действий органов власти, бизнеса и общественных институтов выступает инструментами практической реализации поставленных в стратегии социально-экономического развития целей.

На государственном уровне необходимость интеграции отраслевого и пространственного подходов закреплена в Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (далее – Стратегия)¹, предусматривающей создание цифровой платформы управления комплексным социально-экономическим развитием страны. Такая система должна обеспечивать согласованность отраслевых и пространственных приоритетов, увязку планов развития инфраструктуры и мониторинг динамики развития территорий на основе статистических и ведомственных данных.

Таким образом, государство признает необходимость комплексного управления пространственным развитием, ключевым элементом

¹ Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года [Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. №4146-р]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/#review>.

которого выступает планирование на основе системы отраслевых и пространственных приоритетов, которые взаимно дополняют друг друга, и оценки эффективности реализуемых мероприятий.

Вопросы актуальности пространственного аспекта стратегического планирования находятся в фокусе внимания многих ученых.

Ряд авторов фиксируют преобладание отраслевого подхода. Так, например, в работах О.Б. Иванова и Е.М. Бухвальда отмечается устойчивый приоритет в системе публичного управления отраслевых аспектов над пространственными¹.

И.А. Антипин, Н.Ю. Власова, О.Ю. Иванова подчеркивают недостаточную проработку методических рекомендаций при разработке пространственных аспектов как обязательных элементов региональных стратегий, а также отсутствие в стратегиях пространственных моделей, позволяющих обосновать и реализовать зонирование территории с точки зрения социально-экономического развития, выделить потенциальные точки роста, провести дифференциацию наиболее эффективной специализации с учетом этого зонирования, а также подобрать для каждого типа зон оптимальные меры государственной политики, что в итоге не позволяет создать полное и объективное представление о современном состоянии и перспективах совершенствования пространственной структуры страны².

В работе И.Н. Молчанова, Н.П. Молчановой в анализе стратегического планирования как ключевого института в системе научных основ управления пространственным развитием России сделан акцент на технологиях формирования и механизмах реализации стратегических документов развития страны и ее регионов, включая национальные проекты и целевые программы на разных уровнях управления, и обоснована необходимость системности в управлении пространственным развитием³.

Эти исследования подтверждают, что одной из ключевых проблем стратегического планирования остается отсутствие ин-

¹ Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Экономическое пространство как потенциал устойчивого развития // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. 2024. №1. С. 34–52. DOI: 10.24412/2071-6435-2024-1-34-52.

² Антипин И.А., Власова Н.Ю., Иванова О.Ю. Стратегическое планирование регионов Российской Федерации: вопросы пространственного развития // Управленец. 2023. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-regionov-rossiyskoy-federatsii-voprosy-prostranstvennogo-razvitiya>.

³ Молчанов И.Н., Молчанова Н.П. Стратегическое планирование и пространственное развитие России: проблемы, институты // Экономика. Налоги. Право. 2023. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-i-prostranstvennoe-razvitiie-rossii-problemy-instituty>.

струментов пространственной конкретизации, позволяющих закреплять проекты и инициативы за конкретными географическими точками.

В то же время в исследовании, проведенном С.Б. Жемулиным и Д.А. Баландиным, говорится о наличии обратной тенденции. Так, по словам указанных авторов, данные анализа содержательного наполнения стратегий развития федеральных округов и регионов России фиксируют определенный дисбаланс в пользу пространственного направления и в ущерб отраслевой составляющей. Авторы объясняют данный феномен приоритетом преодоления межрегионального неравенства как первоочередной задачи социально ориентированной политики Российской Федерации, а также отсутствием единых требований к содержанию и структуре стратегий. В результате разработки стратегий сталкиваются с дилеммой поиска оптимального соотношения между мероприятиями по развитию отраслевого (рыночного) пространства и социальной (территориальной) среды¹.

Таким образом, анализ научных позиций показывает, что несбалансированность отраслевого и пространственного компонентов стратегического планирования проявляется в различных формах – как в виде доминирования отраслевого подхода, так и в виде акцента на пространственном развитии.

Это свидетельствует о системном характере проблемы и подтверждает необходимость выработки единых методических принципов интеграции отраслевых и пространственных направлений стратегического планирования, обеспечивающих согласованность целей и инструментов на всех уровнях управления.

Действительно, пространственное развитие экономики представляет собой задачу государственного уровня. Однако ее практическая реализация возможна только посредством применения инструментария публичной власти на уровне субъекта Федерации или муниципального образования, поскольку именно они определяют содержание стратегических документов с учетом

¹ Жемулин С.Б., Баландин Д.А. Механизм стратегирования пространственно-отраслевого развития региона // Журнал прикладных исследований. 2023. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-strategirovaniya-prostranstvenno-otraslevo-go-razvitiya-regiona>.

собственных приоритетов развития и особенностей конкретной территории.

Стратегическое планирование на региональном уровне выступает важнейшим инструментом устойчивого социально-экономического развития, улучшения качества жизни населения и повышения конкурентоспособности региона в условиях внутренней и внешней социально-экономической турбулентности.

Проведенный анализ Стратегии социально-экономического развития Ростовской области до 2030 года¹ показывает наличие дисбаланса между отраслевым и пространственным подходами.

Документ подробно определяет отраслевые региональные приоритеты – развитие АПК, промышленности, экспортного потенциала. Вместе с тем, несмотря на наличие целевых ориентиров по ключевым секторам экономики, пространственная политика стратегии характеризуется слабой географической конкретизацией при размещении приоритетных проектов.

Так, в частности, в стратегии социально-экономического развития Ростовской области до 2030 года выделяется направление по созданию индустриальных и промышленных парков, технопарков, инвестиционных площадок, обеспечение их инженерной и транспортной инфраструктурой (мероприятия 5.1, 5.3). Однако в большинстве случаев отсутствует указание на конкретные территории и (или) земельные участки, где планируется их размещение.

Формулировки носят общий характер («в индустриальных полюсах роста», «в пределах Ростовской агломерации»), что затрудняет практическую реализацию мероприятий.

Выявленные проблемы снижают потенциал стратегии как инструмента пространственного сбалансированного развития и сдерживают формирование эффективного территориального каркаса региона.

В целом можно сказать, что система стратегического планирования социально-экономического развития не только Ростовской области характеризуется преобладанием отраслевого подхода при недостаточной пространственной конкретизации. К числу

¹ Стратегия социально-экономического развития Ростовской области на период до 2030 года [Постановление Правительства РО от 26.12.2018 №864 (ред. от 19.12.2022)]. URL: <https://www.donland.ru/activity/2158/#pril43>.

регионов с узким набором высокоразвитых профильных направлений специалисты также относят Мурманскую и Тюменскую области¹.

В этой связи для повышения эффективности реализации стратегий развития необходимо перейти от декларативного уровня планирования к пространственно-ориентированной модели управления.

Решение задачи сбалансированного развития регионов и территорий заключается в определении региональными органами власти отраслевых приоритетов через призму территориального расположения земельного участка, предназначенного под размещение того или иного приоритетного проекта, уточнении цели его использования, установлении необходимой площади, а также в планируемом обеспечении необходимой инженерной и транспортной инфраструктурой.

Инновационным решением при наполнении содержанием региональных стратегий может стать подход, заключающийся во включении географических локаций (вплоть до указания кадастрового номера земельного участка) пространственных моделей экономики (индустриальные парки, технопарки, кластеры, ОЭЗ и др.) в целях их закрепления на конкретной территории².

Более того представляется целесообразным дополнить стратегию социально-экономического развития региона инвестиционной картой, а также в целом синхронизировать стратегическое и инвестиционное планирование в рамках единого документа регионального развития.

Такой подход позволит сделать эти инструменты взаимосвязанными, а не изолированными друг от друга, что повысит практическую реализуемость региональных стратегий.

Инвестиционная карта в этом случае может выступать обязательным приложением к стратегии социально-экономического развития и выполнять функцию эффективного механизма про-

¹ Kutsenko E., Eferin Y. «Whirlpools» and «Safe Harbors» in the Dynamics of Industrial Specialization in Russian Regions // Foresight and STI Governance. 2019. Vol. 13, №3. Pp. 24–40. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.3.24.40.

² Иванова Е.А., Левина Ю.В. Стратегическое целеполагание в региональном социально-экономическом развитии (на примере Ростовской области) // Финансовые исследования. 2025. №3. URL: <https://finis.rsue.ru/vyp.htm>.

странственно-экономического моделирования. Она обеспечивает привязку приоритетных проектов к конкретным территориям и повышает прозрачность и доступность региональной политики для инвесторов.

Данный подход будет способствовать созданию основы для цифровой трансформации системы стратегического планирования и откроет перспективу перехода к высокотехнологичным платформам управления развитием территорий.

Кроме того, формирование цифровой модели стратегического планирования, в которой отраслевые приоритеты реализуются через пространственно локализованные проекты, интегрированные с инвестиционными и территориальными документами, полностью соответствует цели создания цифровой платформы, которая обеспечит согласование документов территориального планирования, закрепленной в Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года¹.

Преодоление дисбаланса между отраслевыми и пространственными компонентами стратегического планирования возможно только при формировании единой системы стратегирования, основанной на принципах согласованности, адаптивности, цифровизации и межсекторного взаимодействия, предполагающего согласование интересов и действий различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров), включая представителей органов государственной и муниципальной власти, институтов поддержки и развития предпринимательства, бизнеса, научного сообщества. Координация отраслевых программ и пространственных решений требует применения новых механизмов управления, таких как проектное управление, целевые модели развития, территориальное планирование, а также создания гибкой институциональной среды.

Это позволит перейти от декларативного характера региональных стратегий к их реальной управленческой эффективно-

¹ Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года [Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. №4146-р]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/#review>.

сти и достижению целей пространственно сбалансированного развития.

В качестве ключевых направлений совершенствования стратегического планирования развития региона можно выделить следующие:

- разработка единых методических основ интеграции отраслевого и пространственного планирования: важно сформировать типовые рекомендации, устанавливающие единые требования к структуре и содержанию региональных стратегий, предусматривающие обязательное отражение пространственных параметров в отраслевых разделах и отраслевых приоритетах в территориальных блоках;

- создание единого цифрового инструментария стратегирования: целесообразно внедрение цифровой платформы, обеспечивающей сопряжение отраслевых и пространственных данных, использование инструментов геоинформационного моделирования, прогнозирования и анализа рисков; это позволит увеличить степень прозрачности стратегических решений и сопоставимости стратегий различных регионов;

- формирование организационно-экономического механизма стратегирования пространственно-отраслевого развития: такой механизм должен обеспечивать взаимодействие органов власти, бизнеса, институтов развития и научного сообщества на всех стадиях планирования – от целеполагания до мониторинга реализации; в его основе должна лежать система согласования интересов и распределения ответственности между участниками процесса;

- укрепление институциональной и нормативной базы стратегического планирования: следует актуализировать действующие нормативно-правовые акты, регламентирующие подготовку стратегий, в части согласования временных горизонтов, методологии оценки пространственных эффектов и механизмов адаптации стратегий к изменяющимся условиям;

- обеспечение адаптивности и гибкости стратегического планирования: в условиях высокой экономической неопределенности важно внедрять механизмы регулярного мониторинга и пе-

ресмотра стратегий, ориентированные на своевременную корректировку приоритетов с учетом изменений внешней среды и потребностей регионального развития.

Реализация данных предложений позволит выстроить единую систему стратегирования и повысить эффективность регионального планирования.

Приоритетные инструменты преодоления выявленного дисбаланса между отраслевыми и пространственными направлениями регионального стратегического планирования и предполагаемые эффекты приведены в таблице.

Таблица 1 – Инструменты преодоления дисбаланса между отраслевым и пространственным подходами и ожидаемые эффекты их применения¹

Проблема	Предлагаемое направление решения	Ожидаемый эффект
Отсутствие единой методологии интеграции отраслевого и пространственного подходов	Разработка единых методических рекомендаций по структуре и содержанию региональных стратегий	Повышение сопоставимости стратегий, устранение субъективизма при формулировании приоритетов
Разобщенность стратегий разных уровней управления	Введение механизмов вертикальной и горизонтальной согласованности целей и показателей	Согласование действий федеральных, региональных и муниципальных органов власти
Недостаток цифровых инструментов стратегирования	Создание единой цифровой платформы и ГИС-инструментария для пространственно-отраслевого планирования	Повышение прозрачности, точности прогнозирования и мониторинга
Отсутствие механизма взаимодействия между участниками стратегирования	Формирование организационно-экономического механизма стратегирования с участием органов власти, бизнеса и науки	Согласование интересов стейкхолдеров, повышение результативности реализации стратегий
Низкая адаптивность стратегий к изменениям внешней среды	Внедрение системы регулярного мониторинга и корректировки стратегий	Гибкость и устойчивость стратегического управления
Недостаточная нормативная база	Совершенствование законодательства в сфере стратегического планирования и пространственного развития	Обеспечение правовой устойчивости и согласованности документов
Слабая экспертная поддержка и институциональная координация	Институционализация экспертного участия научных центров и профессиональных сообществ в стратегировании	Повышение научной обоснованности и практической реализуемости решений

¹ Составлена автором по результатам исследований.

Список источников

1. Антипин, И.А. Стратегическое планирование регионов Российской Федерации: вопросы пространственного развития / И.А. Антипин, Н.Ю. Власова, О.Ю. Иванова // Управленец. – 2023. – №6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-regionov-rossiyskoy-federatsii-voprosy-prostranstvennogo-razvitiya>.
2. Жемулин, С.Б. Механизм стратегирования пространственно-отраслевого развития региона / С.Б. Жемулин, Д.А. Баландин // Журнал прикладных исследований. – 2023. – №5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-strategirovaniya-prostranstvenno-otraslevogo-razvitiya-regiona>.
3. Иванов, О.Б. Экономическое пространство как потенциал устойчивого развития / О.Б. Иванов, Е.М. Бухвальд // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. – 2024. – №1. – С. 34–52. – DOI: 10.24412/2071-6435-2024-1-34-52.
4. Иванова, Е.А. Стратегическое целеполагание в региональном социально-экономическом развитии (на примере Ростовской области) / Е.А. Иванова, Ю.В. Левина // Финансовые исследования. – 2025. – №3. – URL: <https://finis.rsue.ru/vyp.htm>.
5. Kutsenko, E. «Whirlpools» and «Safe Harbors» in the Dynamics of Industrial Specialization in Russian Regions / E. Kutsenko, Y. Eferin // Foresight and STI Governance. – 2019. – Vol. 13. – №3. – Pp. 24–40. – DOI: 10.17323/2500-2597.2019.3.24.40.
6. Молчанов, И.Н. Стратегическое планирование и пространственное развитие России: проблемы, институты / И.Н. Молчанов, Н.П. Молчанова // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – №6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-i-prostranstvennoe-razvitie-rossii-problemy-instituty>.
7. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года [Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. №4146-п]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/#review>.
8. Стратегия социально-экономического развития Ростовской области на период до 2030 года [Постановление Правитель-

ства РО от 26.12.2018 №864 (ред. от 19.12.2022)]. – URL: <https://www.donland.ru/activity/2158/#pril43>.

4.11 Направления повышения экономической безопасности региона в условиях климатических вызовов (на примере Ростовской области)

Размышляя о механизмах обеспечения экономической безопасности региона в XXI веке, неизбежно приходишь к пониманию того, что прежняя логика стратегического развития уже не соответствует новой реальности, в которой климатические воздействия перестают быть внешним фоном и постепенно превращаются в основной фактор трансформации социально-экономических процессов.

В современном научном дискурсе все более отчетливо проявляется понимание того, что экономическая безопасность региона, ранее рассматриваемая преимущественно в терминах финансовой устойчивости, отраслевой структуры и эффективности государственного управления, начинает наполняться совершенно новым измерением – климатическим, по своей природе системным, нелинейным и способным трансформировать саму логику социально-экономического развития территорий¹.

Проблема заключается не только в фиксации климатических изменений, но и в необходимости переосмысления управленческих парадигм: от реактивных мер – к адапционным и превентивным стратегиям; от частных решений – к системной модели, в которой экологическая устойчивость становится фундаментом экономической². При этом важно не упрощать анализ, сводя его к линейным зависимостям, а видеть сложную ткань регионального

¹ Черненко О.Б., Назаренко Н.В., Синюк Т.Ю. Экономическая безопасность разноуровневых экономических систем. Ростов-н/Д.: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. С. 143–144. EDN YCCPYL.

² Митина И.А., Назаренко Н.В., Митин Н.С. Экологическая безопасность: современные проблемы и возможности их решения в макроэкономическом и региональном форматах (на примере Ростовской области) // Технологические и управленческие инновации: актуальные факторы экономической безопасности территорий и сфер национальной экономики. Ростов-н/Д.: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2025. С. 58–70. EDN UFNAIV.

развития, где климатические риски переплетаются с институциональными, социальными, технологическими и финансовыми.

Настоящая монография направлена на выявление стратегических направлений укрепления экономической безопасности Ростовской области в условиях усиливающейся климатической турбулентности. Исследование базируется на междисциплинарном методологическом подходе, сочетающем институциональный анализ, теорию региональных рисков, экологическую экономику, а также методы прогнозирования и оценки уязвимости.

В последние десятилетия климатические изменения, ранее воспринимавшиеся как периферийная экологическая проблема, начинают проявлять себя как полноценный макроэкономический фактор. Для Ростовской области, входящей в зону рискованного земледелия, климатические изменения создают цепочку угроз, которые выходят далеко за рамки аграрного производства.

Ростовская область – динамичный регион с сильным аграрным сектором, значимой промышленной базой и высоким уровнем урбанизации – сталкивается с такими вызовами особенно остро: засухи, дефицит водных ресурсов, почвенное истощение, температурные аномалии и увеличение частоты экстремальных погодных явлений формируют целый комплекс рисков, которые переплетаются с привычными экономическими угрозами и порождают новые конфигурации угроз. Ростовская область, находящаяся в аридной климатической зоне, демонстрирует особую чувствительность к нарастающим климатическим изменениям, что делает ее своеобразной лабораторией для анализа причинно-следственных связей между природными процессами и устойчивостью региональных экономических систем. Имеющиеся наблюдения показывают, что климатические вызовы становятся не столько внешним ограничителем, сколько внутренним фактором, структурирующим хозяйственную деятельность, инвестиционное поведение, социальную динамику и качество экономических институтов.

Постепенный рост среднегодовой температуры, сокращение водных ресурсов, деградация земель, учащение экстремальных погодных явлений – все это формирует сложный узор рисков, которые переплетаются между собой, образуя систему взаимных

усилений¹. Климатические угрозы оказывают мультипликативное воздействие: ухудшение условий сельскохозяйственного производства немедленно отражается на бюджетной базе региона, снижает устойчивость малого агробизнеса и вынуждает перерабатывающие предприятия работать с более высокими издержками; инфраструктурные риски вызывают дополнительные затраты у промышленных предприятий; экологические изменения усиливают социальные проблемы, влияя на уровень здоровья, трудовую миграцию и социальное напряжение. Чтобы разобраться в структуре климатических рисков, важно рассматривать их не по отдельности, а как сетевую систему взаимозависимостей. Температурные аномалии, гидрологические дефициты, почвенная деградация и экстремальные явления не существуют изолированно – напротив, они образуют единую линию причинно-следственных цепочек.

Таким образом, климат становится своего рода «макроэкономической константой», определяющей горизонт развития региона.

*Таблица 1 – Классификация климатических угроз
для экономики Ростовской области*

Тип риска	Содержание	Последствия для экономики
Температурные аномалии	Устойчивое повышение температур, жара	Рост затрат, снижение производительности, потери урожая
Гидрологические риски	Дефицит водных ресурсов, уменьшение глубины рек	Ограничение промышленного и аграрного производства
Почвенная деградация	Эрозия, опустынивание, падение содержания гумуса	Снижение сельхоз-продуктивности, рост себестоимости
Экстремальные явления	Ливни, шквалы, ураганы, засухливые периоды	Повреждение инфраструктуры, увеличение страховых рисков

Для исследователя становится очевидным, что климатическая уязвимость региона тесно связана с отраслевой структурой экономики. Ростовская область традиционно ориентирована на аграрный сектор, что делает ее зависимой от погодных условий в

¹ Курдюмов А.В. Экологическая безопасность в социально-экономическом развитии регионов // Экономика России в условиях модернизации: ориентиры и перспективы: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2 частях, Каменск-Уральский, 17 октября 2010 года. Том Часть 2. Каменск-Уральский: Уральский государственный экономический университет, 2010. С. 164–170. EDN WPGCYF.

значительно большей степени, чем индустриально-диверсифицированные регионы. Однако уязвимость проявляется не только в сельском хозяйстве: промышленность, транспорт, жилищно-коммунальный комплекс, региональные финансы – все оказывается под воздействием климатической турбулентности. Эта взаимосвязь особенно явственно прослеживается в анализе каналов передачи климатических рисков.

*Таблица 2 – Каналы трансформации климатических рисков
в социально-экономические потери региона*

Сектор	Климатический драйвер	Экономическое проявление
АПК	Засухи, деградация почв	Урожайные провалы, рост издержек, нестабильность цен
Промышленность	Дефицит воды, температурные скачки	Аварийность, снижение эффективности оборудования
Транспорт	Экстремальные события	Повышение затрат на ремонт и содержание инфраструктуры
Социальная сфера	Ухудшение экологии, жара	Рост заболеваний, снижение трудоспособности
Бюджет	Общая экономическая нестабильность	Сокращение налоговых поступлений, дефицит бюджета

Постепенно раскрывая эту совокупность взаимосвязей, исследователь приходит к выводу, что экономическая безопасность региона может быть обеспечена только при условии перехода от реактивной, по сути пожарной модели управления, к стратегически ориентированной системе адаптации, в которой климат рассматривается не как внешнее обстоятельство, а как определяющая рамка планирования¹. В этом контексте особую значимость приобретает модернизация региональной инфраструктуры, диверсификация отраслевой структуры, развитие человеческого капитала и формирование новых управленческих институтов, способных обеспечивать адаптивность и устойчивость.

Важным направлением становится диверсификация экономики, которая позволяет снизить чрезмерную зависимость от климатически чувствительных отраслей. В условиях Ростовской

¹ Жердев О.А., Назаренко Н.В. Эколого-экономическая безопасность как приоритетное направление государственной политики в регионе // Актуальные задачи теории, методологии и практики научной деятельности: сборник статей Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 27 ноября 2022 года. Том Часть 1. Уфа: ООО «Омега сайнс», 2022. С. 104–105. EDN IZCEND.

области это означает необходимость ускоренного развития перерабатывающих производств, логистики, инновационного сельского хозяйства, цифровых сервисов и научных центров. Диверсификация не только распределяет риски, но и создает условия для формирования новых цепочек добавленной стоимости, менее подверженных климатическим колебаниям. При этом важно, чтобы диверсификация носила не декларативный, а институционально обеспеченный характер, опираясь на научное сопровождение, инфраструктурную модернизацию и долгосрочные инвестиции.

Другим важнейшим элементом выступает рациональное управление водными ресурсами¹. Рост дефицита воды в регионе делает эту проблему центральной в контексте обеспечения экономической безопасности. Необходимы новые подходы к оросительным системам, повышение эффективности водопотребления, внедрение современных технологий мониторинга и прогнозирования. Система управления водными ресурсами должна стать не просто отраслевым механизмом, но структурным элементом всей региональной политики.

*Таблица 3 – Приоритетные решения
в сфере управления водными ресурсами*

Мероприятие	Направление воздействия	Стратегический эффект
Модернизация оросительных систем	Снижение потерь воды	Рост устойчивости АПК
Цифровой мониторинг водопользования	Контроль и прогноз	Предотвращение дефицита
Развитие водосберегающих технологий	Оптимизация потребления	Снижение издержек бизнеса
Реабилитация природных водных объектов	Повышение водности	Экологическая устойчивость

Особое внимание должно уделяться формированию климатически устойчивого агропромышленного комплекса. Переход к ресурсосберегающим технологиям, развитие точного земледелия, внедрение автоматизированных систем контроля состояния почв, а также селекция новых сортов, адаптированных к высоко-

¹ Жердев О.А., Назаренко Н.В. Приоритетные направления в сфере управления природоохранной деятельностью // История, современное положение и возможности инновационного развития общества: сборник статей Международной научно-практической конференции, Таганрог, 02 декабря 2022 года. Уфа: ООО «Омега сайнс», 2022. С. 130–132. EDN OXPERQ.

температурным режимам, становятся ключевыми направлениями. Однако аграрная адаптация не может быть успешной без трансформации смежных отраслей, включая логистику, кредитно-страховые механизмы, переработку и научное сопровождение.

Важнейшим фактором устойчивости региона становится человеческий капитал. Сложные климатические вызовы требуют наличия высококвалифицированных специалистов – экологов, инженеров-гидрологов, специалистов по цифровому мониторингу, агротехнологов, экономистов, работающих с оценкой рисков. Развитие человеческого капитала становится не только образовательной задачей, но и элементом региональной безопасности, поскольку способность общества быстро адаптироваться к новой экономической конфигурации во многом определяется человеческими компетенциями¹.

Немаловажным направлением укрепления региональной устойчивости становится цифровая трансформация, которая позволяет объединить разрозненные массивы данных в единую аналитическую систему. В условиях климатической нестабильности цифровизация становится ключом к своевременному реагированию: цифровые карты рисков, автоматизированные модели прогнозирования, интеллектуальные системы управления водными и энергетическими ресурсами создают условия для перехода от интуитивных управленческих решений к алгоритмизированным и научно обоснованным.

*Таблица 4 – Цифровые инструменты
для повышения экономической безопасности региона*

<i>Инструмент</i>	<i>Основная функция</i>	<i>Значение для устойчивости</i>
Региональная климатическая цифровая платформа	Мониторинг и прогноз рисков	Повышение предсказуемости
Электронные карты землепользования	Контроль состояния почв	Снижение деградации
Автоматизированная карта рисков региона	Выявление уязвимых зон	Улучшение управления
Цифровая модель водного баланса	Оптимизация распределения воды	Снижение дефицита

¹ Печева Ю.Н. Проблемы методологии исчисления реальных доходов населения в условиях кризиса // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2024. №3 (166). С. 7–10. EDN TXAGYC.

При этом экономическая безопасность региона не может быть обеспечена без формирования устойчивой финансовой основы. В условиях климатических вызовов возрастает нагрузка на бюджетную систему: увеличиваются расходы на восстановление инфраструктуры, компенсации сельхозпотерь, модернизацию объектов ЖКХ. Поэтому важным направлением становится укрепление фискальной дисциплины, расширение налоговой базы за счет развития предпринимательства, внедрение механизмов государственно-частного партнерства и получение федеральной поддержки для адаптационных проектов¹. Финансовая устойчивость, таким образом, превращается в инструмент климатической адаптации.

В совокупности все перечисленные направления формируют концептуальную модель, которая может быть описана как адаптивная система управления региональным развитием, ориентированная на прогнозирование, минимизацию и перераспределение климатических рисков. Эта система должна включать не только технологические инновации, но и глубокие институциональные реформы, направленные на повышение согласованности управленческих решений, формирование межведомственных механизмов координации, интеграцию научных данных в систему разработки стратегий, а также постоянный мониторинг эффективности реализуемых мер.

Постоянный мониторинг является своеобразным связующим звеном между всеми элементами региональной политики². Именно мониторинг позволяет системе быть чувствительной к изменениям среды, реагировать на новые вызовы и вовремя корректировать стратегические решения. Без мониторинга любая стратегия превращается в статичный документ, тогда как климатическая реальность требует гибкости, динамичности и готовности к пересмотру приоритетов.

В этой связи логика экономической безопасности региона постепенно смещается от традиционного управления рисками к подходу, который можно назвать управлением уязвимостью и адаптивностью, где на первый план выходит способность регио-

¹ Жердев О.А., Назаренко Н.В. Приоритетные направления в сфере управления природоохранной деятельностью // История, современное положение и возможности инновационного развития общества: сборник статей Международной научно-практической конференции, Таганрог, 02 декабря 2022 года. Уфа: ООО «Омега сайнс», 2022. С. 130–132. EDN OXPERQ.

² Черненко О.Б., Назаренко Н.В., Синюк Т.Ю. Экономическая безопасность разноразмерных экономических систем. Ростов-н/Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. С. 167. EDN YCCPYL.

нальной экономики к самообновлению. Экономическая безопасность в условиях климатических преобразований – это не защита от внешней угрозы, а создание условий, позволяющих территории функционировать устойчиво в меняющемся мире.

Анализ климатических вызовов и их влияния на экономическую безопасность Ростовской области позволяет сформировать вывод о том, что климат становится структурообразующим фактором регионального развития. Экономическая безопасность региона в ближайшие десятилетия будет определяться не столько традиционными макроэкономическими параметрами, сколько способностью адаптироваться к изменениям природной среды и формировать устойчивые модели функционирования.

Стратегия обеспечения экономической безопасности должна быть комплексной, межсекторной и глубоко интегрированной в климатическую политику. Диверсификация экономики, модернизация инфраструктуры, развитие человеческого капитала, цифровая трансформация, экологическая устойчивость и фискальная стабильность образуют взаимосвязанную систему направлений, которая способна трансформировать регион в устойчивую социально-экономическую структуру, приспособленную к вызовам XXI века.

Список источников

1. Жердев, О.А. Приоритетные направления в сфере управления природоохранной деятельностью / О.А. Жердев, Н.В. Назаренко // История, современное положение и возможности инновационного развития общества : сборник статей Международной научно-практической конференции, Таганрог, 02 декабря 2022 года. – Уфа : Общество с ограниченной ответственностью «Омега сайнс», 2022. – С. 130–132. – EDN OXPERQ.

2. Курдюмов, А.В. Экологическая безопасность в социально-экономическом развитии регионов / А.В. Курдюмов // Экономика России в условиях модернизации: ориентиры и перспективы : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2 частях, Каменск-Уральский, 17 октября 2010 года. Том Часть 2. – Каменск-Уральский : Уральский государственный экономический университет, 2010. – С. 164–170. – EDN WPGCYF.

3. Технологические и управленческие инновации: актуальные факторы экономической безопасности территорий и сфер национальной экономики / Е.Н. Макаренко, А.У. Альбеков, В.Б. Украинцев [и др.]. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2025. – 251 с. – EDN ZWPNRA.

4. Печева, Ю.Н. Проблемы методологии исчисления реальных доходов населения в условиях кризиса / Ю.Н. Печева // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2024. – №3 (166). – С. 7–10. – EDN TXAGYC.

5. Черненко, О.Б. Экономическая безопасность разноуровневых экономических систем / О.Б. Черненко, Н.В. Назаренко, Т.Ю. Синюк. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. – 190 с. – EDN YCCPYL.

4.12 Вопросы вовлеченности территориального маркетинга в процессы развития регионов России

Концепция территориального маркетинга в настоящее время рассматривается в качестве решения по выбору и обоснованию направления преобразований социально-экономической системы региона, что подтверждается разработками различных специалистов, в теоретическом и прикладном аспектах, разрабатывающих данное направление¹. На текущем этапе хозяйствования с учетом принятия концепции устойчивого развития специалисты, как мы ранее отмечали, идентифицируют маркетинг территории с маркетингом в направлении устойчивости в интересах территории².

¹ Беляев В.И. Маркетинг территорий и преодоление депрессивного состояния регионов России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2008. №3. С. 46–61; Дупленко Н.Г. Использование инструментов маркетинга территорий в региональных программах социально-экономического развития // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2011. №1. С. 59–64; Кетова Н.П. Региональный маркетинг в системе инструментов и принципов управления территориальным развитием // Вестник Адыгейского государственного университета. 2012. №1. С. 156–163; Ускова Т.В., Барабанов А.С. Территориальный маркетинг как инструмент социально-экономического развития региона // Проблемы развития территории. 2008. №2. С. 38–47; Луговая О.А. Рейтинг регионов России по степени институционализации территориального маркетинга // Региональная экономика: теория и практика. 2015. №16 (391). С. 46–61.

² Бондаренко В.А., Пржедецкая Н.В., Разинкова Т.И. Эволюция маркетинга территории в контексте устойчивого развития // Финансовые исследования. 2024. Т. 25, №2 (83). С. 31–43. DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2024.83.2.003.

Однако следует понимать, что в прикладном аспекте не все регионы реализуют подобные усилия одинаково. Поскольку маркетинг территории – это маркетинг в интересах территории, а именно ее заинтересованных лиц, то ключевое значение имеет следование интересам местного сообщества, привлекаемых аудиторий потребителей, бизнеса, локального и инорегионального, где ключевое значение приобретают усилия управленцев, планирующих развитие территории, принимающих соответствующие программы и привлекающих инвестиционные ресурсы для осуществления данных программных решений. Это предполагает исследование того, насколько маркетинг включен в управленческие практики в территориальном развитии в ряде регионов страны. Одно из исследований (О.А. Луговая), которое формирует базис в данном подходе и дает нам определенную методическую опору в части проведения исследования, предполагает оценку проникновения маркетинговых инструментов в программные решения развития региональной экономики¹. В данном исследовании обоснован следующий подход по типологизации регионов (рис. 1).



Рисунок 1 – Подход к оценке присутствия маркетинга в программных документах, детерминирующих региональное развитие²

¹ Луговая О.А. Рейтинг регионов России по степени институционализации территориального маркетинга // Региональная экономика: теория и практика. 2015. №16 (391). С. 46–61.

² Приведено на основе материалов источника: Луговая О.А. Рейтинг регионов России по степени институционализации территориального маркетинга // Региональная экономика: теория и практика. 2015. №16 (391). С. 46–61.

На этом идейном основании была предложена типологизация регионов России с точки зрения включенности маркетинга, присутствия территориального маркетинга в программных документах развития (рис. 2).

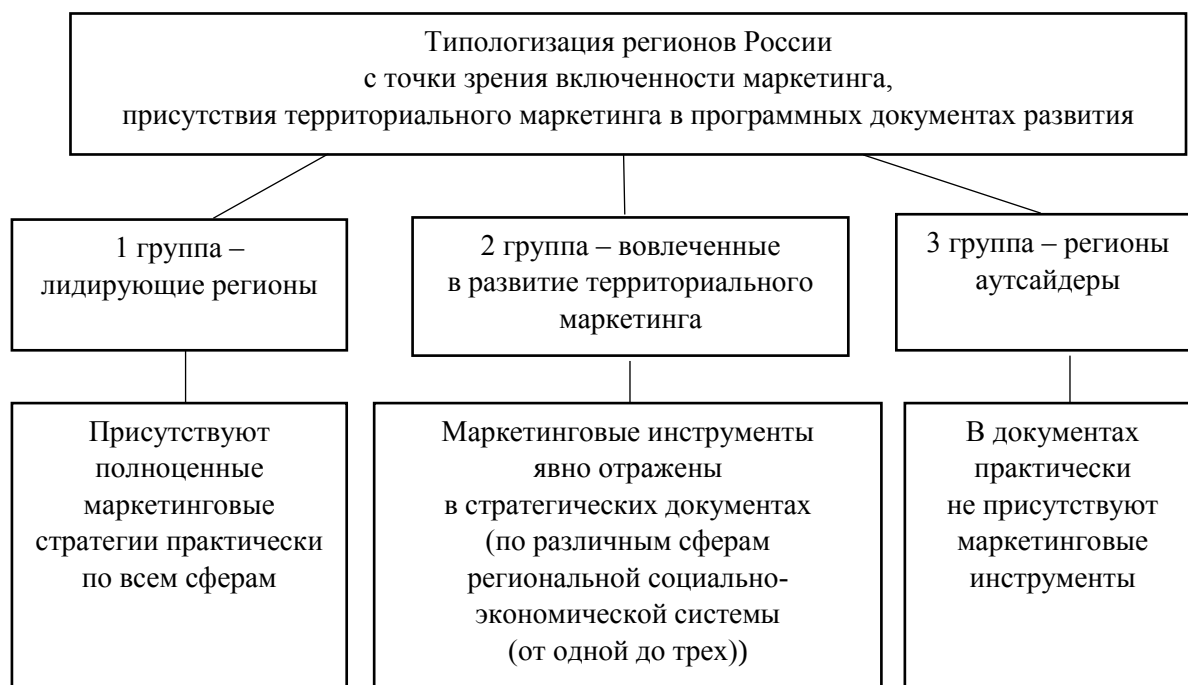


Рисунок 2 – Типологизация регионов России с точки зрения включенности маркетинга, присутствия территориального маркетинга в программных документах развития¹

Отметим, что в научной литературе присутствует развитие данного подхода, в котором также анализируется включенность проблематики устойчивого роста в программу социально-экономического развития, а также приведены выводы относительно представленности маркетинговой составляющей в программных документах, активности реализации концепции маркетинга территории в программных документах регионов Южного федерального округа².

Значимым, на наш взгляд, является то, что согласно выводам авторов вопросы устойчивости представлены в программах соци-

¹ Приведено на основании материалов источника: Луговая О.А. Рейтинг регионов России по степени институционализации территориального маркетинга // Региональная экономика: теория и практика. 2015. №16 (391). С. 46–61.

² Бондаренко В.А., Гузенко Н.В., Разинкова Т.И. Маркетинг территории в устойчивом развитии региона: существующие барьеры и направления их преодоления // Друкеровский вестник. 2024. №3 (59). С. 175–197. DOI: 10.17213/2312-6469-2024-3-175-197.

ально-экономического развития практически всех субъектов, тогда как маркетинговая компонента в явном виде прослеживается только у трех субъектов из восьми¹.

В указанном аспекте полагаем, что при возможном ранжировании регионов по развитости внедрения концепции территориального маркетинга справедливым в современной ситуации будет учитывать также нацеленность на устойчивое развитие (рис. 3).



Рисунок 3 – Возможная типологизация регионов России с точки зрения включенности территориального маркетинга и следования целям устойчивости в программные документы развития²

¹ Бондаренко В.А., Гузенко Н.В., Разинкова Т.И. Маркетинг территории в устойчивом развитии региона: существующие барьеры и направления их преодоления // Друкеровский вестник. 2024. №3 (59). С. 175–197. DOI: 10.17213/2312-6469-2024-3-175-197.

² Приведено на основании материалов источников: Луговая О.А. Рейтинг регионов России по степени институционализации территориального маркетинга // Региональная экономика: теория и практика. 2015. №16 (391). С. 46-61; Бондаренко, В. А. Маркетинг территории в устойчивом развитии региона: существующие барьеры и направления их преодоления / В. А. Бондаренко, Н. В. Гузенко, Т. И. Разинкова // Друкеровский вестник. 2024. №3(59). С. 175-197. DOI 10.17213/2312-6469-2024-3-175-197.

Как известно и, как ранее уже отмечалось, устойчивое развитие региона предполагает комплексный подход с учетом экологических, социальных и экономических параметров для выбора траектории учета интересов заинтересованных лиц территории, а именно «сохранения и расширения возможностей»¹.

В свою очередь, маркетинг территории (в рамках этапа «маркетинг в сторону устойчивости») ориентирован на выбор направления устойчивого развития региональной экономики. В данном процессе, с опорой на представленные в научной литературе разработки, можно визуализировать основные факторы, возможные угрозы и критерии устойчивого развития региона, на которые должен оказывать направленное воздействие инструментарий маркетинга территории (рис. 4).

Соответственно, следует понимать, что внешние факторы, смешанные и внутренние факторы, одновременно, оказывают влияние на экономическую, социальную и экологическую сферы региона. В первом случае, при влиянии внешних факторов речь идет об адаптационных усилиях со стороны региональной экономики посредством инструментария маркетинга территории, поскольку необходимо адаптироваться к реализуемому извне воздействию, с выбором потенциально возможных эффективных решений для определенной территории. В случае учета влияния смешанных факторов появляется возможность организационных решений, диверсифицирующих региональную экономику и запускающих траекторию ее инновационных преобразований.

Например, это привлечение инвесторов к инновационно ориентированным проектам или ориентация, помимо промышленного кластера, на туристскую составляющую (деловую и рекреационную и т.д.). При учете воздействия внутренних факторов значение имеют также организационные решения, принимаемые на уровне региона, а также грамотно выстраиваемые коммуникации, позволяющие привлекать внутренние и внешние ресурсы для активизации перспективных направлений.

¹ Литвиненко И.Л. Маркетинг территории как фактор устойчивого развития регионов России в условиях неопределенности // Управленческий учет. 2023. №9. С. 144- 151.



Рисунок 4 – Ключевые факторы, возможные угрозы и критерии устойчивого развития региона, на которые должен оказывать направленное воздействие инструментарий маркетинга территории¹

¹ Построено на основании материалов источников: Дудаев М.Н. Исследование влияния факторов внешней и внутренней среды на устойчивое социально-экономическое развитие региона // ЕГИ. 2023. №6 (50).

Проанализируем текущую ситуацию (в разрезе федеральных округов в РФ) относительно эффективности предпринимаемых в территориальном развитии усилий по экономическому, экологическому и социальному направлениям, для чего используем выборочные показатели. Так, в части экономической составляющей рассмотрим среднедушевые денежные доходы населения (рис. 5).

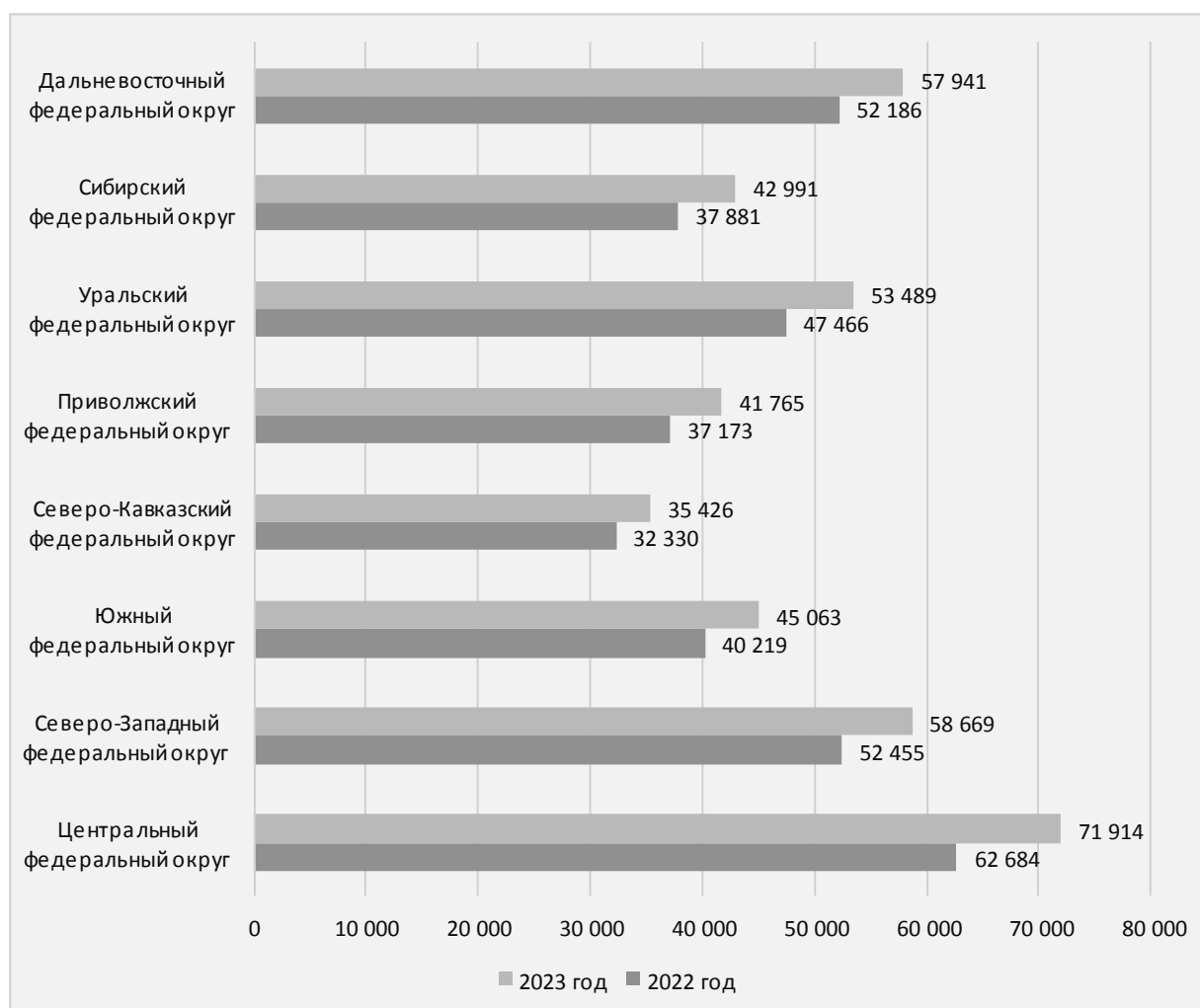


Рисунок 5 – Динамика среднедушевых денежных доходов населения в федеральных округах в 2022–2023 гг., тыс. руб.¹

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vliyaniya-faktorov-vneshney-i-vnutrenney-sredy-na-ustoychivoe-sotsialno-ekonomicheskoe-razvitiye-regiona> (дата обращения: 21.08.2025); Исянбаев М.Н. Устойчивое развитие региональных социально-экономических систем: направления, механизмы // Гуманитарные научные исследования. 2016. №12. URL: <https://human.snauka.ru/2016/12/17715> (дата обращения: 21.08.2025); Литвиненко И.Л. Маркетинг территории как фактор устойчивого развития регионов России в условиях неопределенности // Управленческий учет. 2023. №9. С. 144–151.

¹ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. С. 194–195.

Согласно приведенным данным первую позицию (с положительной динамикой в 2023 г. по сравнению с 2022 г.) занимает Центральный федеральный округ, за которым следует Северо-Западный федеральный округ и замыкает лидирующие позиции по указанному критерию Дальневосточный федеральный округ. Определенным антилидером по указанному показателю выступает Северо-Кавказский федеральный округ.

Однако определенное значение имеет также динамика, которая характерна для данных субъектов в отношении реальных денежных доходов населения (рис. 6).

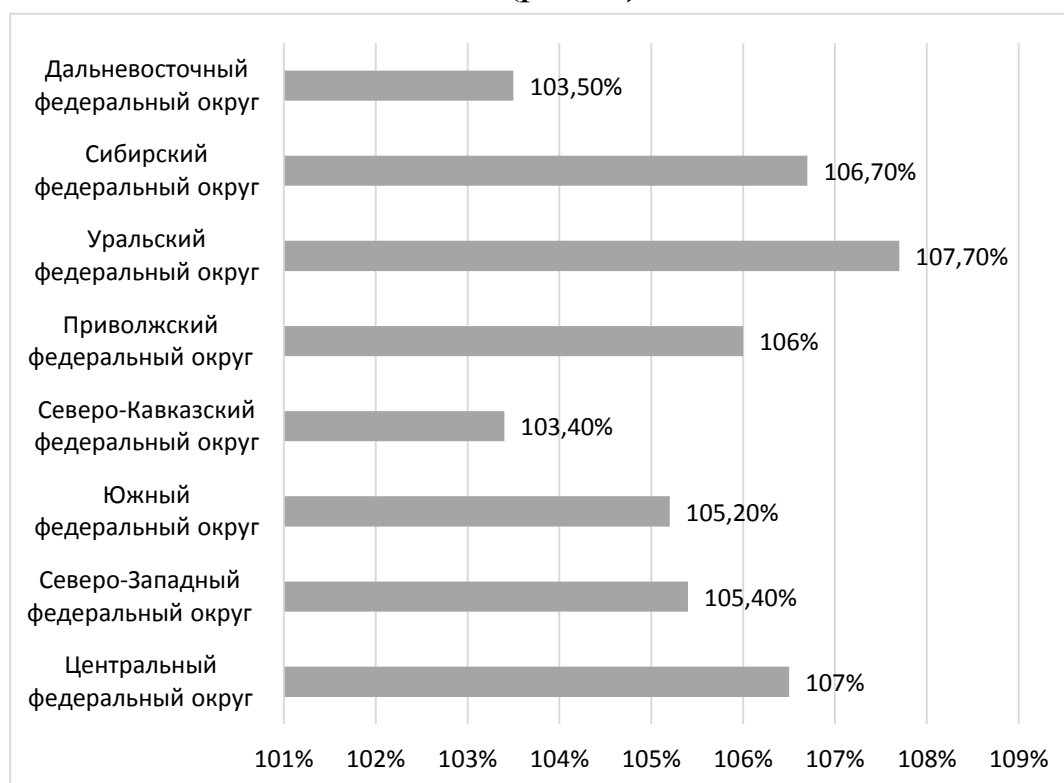


Рисунок 6 – Реальные денежные доходы населения в 2023 г. по сравнению с 2022 г., %¹

Рассмотрение данного показателя позволяет сделать вывод о том, что Уральский федеральный округ демонстрирует явную положительную динамику. Согласно приведенным данным его результаты (в относительном выражении) превосходят, например, показатели роста в Центральном федеральном округе.

¹ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. С. 200–201.

В отношении социальной направленности рассмотрим такой показатель, как число больничных коек на 10 тыс. человек, поскольку это свидетельствует о возможности получения медицинской помощи (рис. 7).

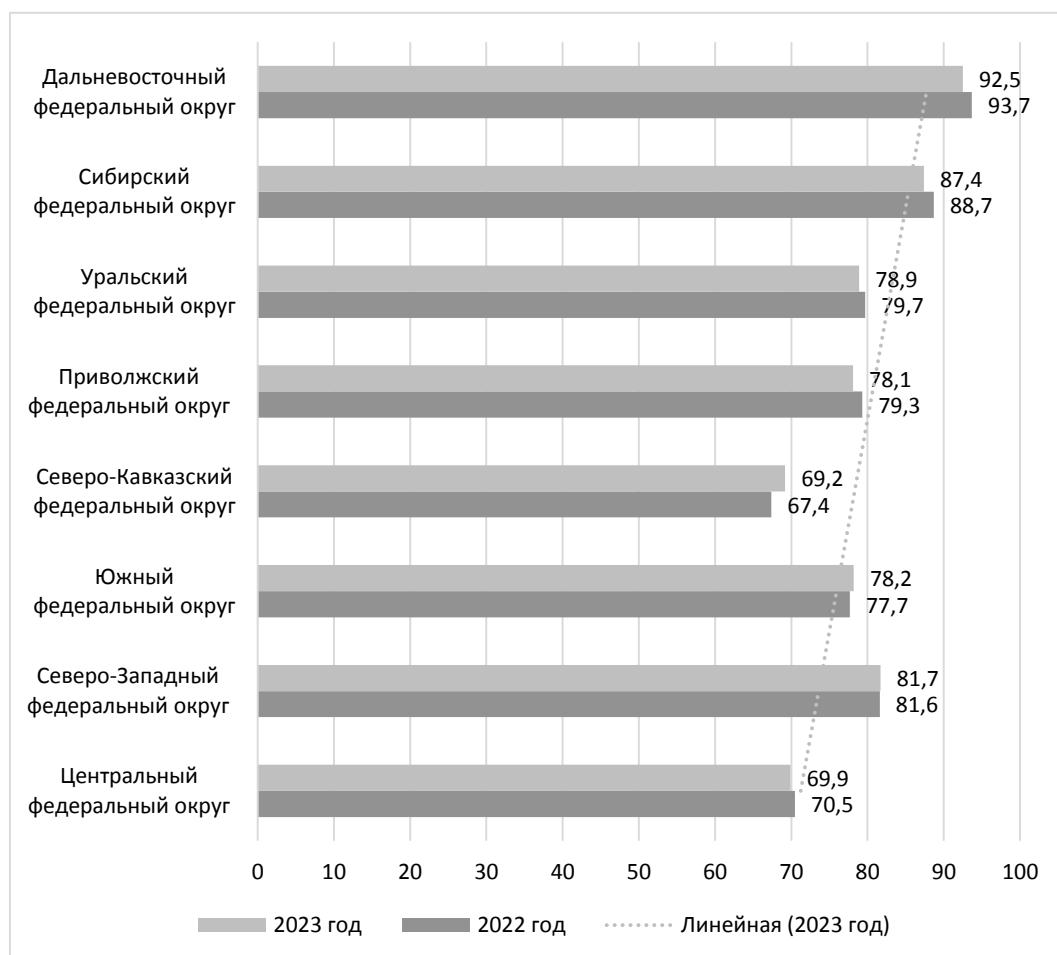


Рисунок 7 – Динамика числа больничных коек на 10 тыс. чел. по федеральным округам в 2022–2023 гг., ед.¹

Укажем, что согласно приведенным данным по ряду федеральных округов в 2023 г. по сравнению с 2022 г. отмечается сокращение, что невозможно трактовать в качестве положительного тренда. Это касается Центрального, Приволжского, Уральского, Сибирского и Дальневосточного федеральных округов. Конечно, вопросы социальной направленности необходимо рассматривать в комплексе, тем не менее, это свидетельствует об определенных

¹ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. С. 370–371.

сложностях, которые нуждаются в осмыслении и коррекции сложившейся ситуации.

В отношении экологической направленности и ее реализации в федеральных округах можно рассмотреть данные относительно доли уловленных и обезвреженных загрязняющих атмосферу веществ (рис. 8).

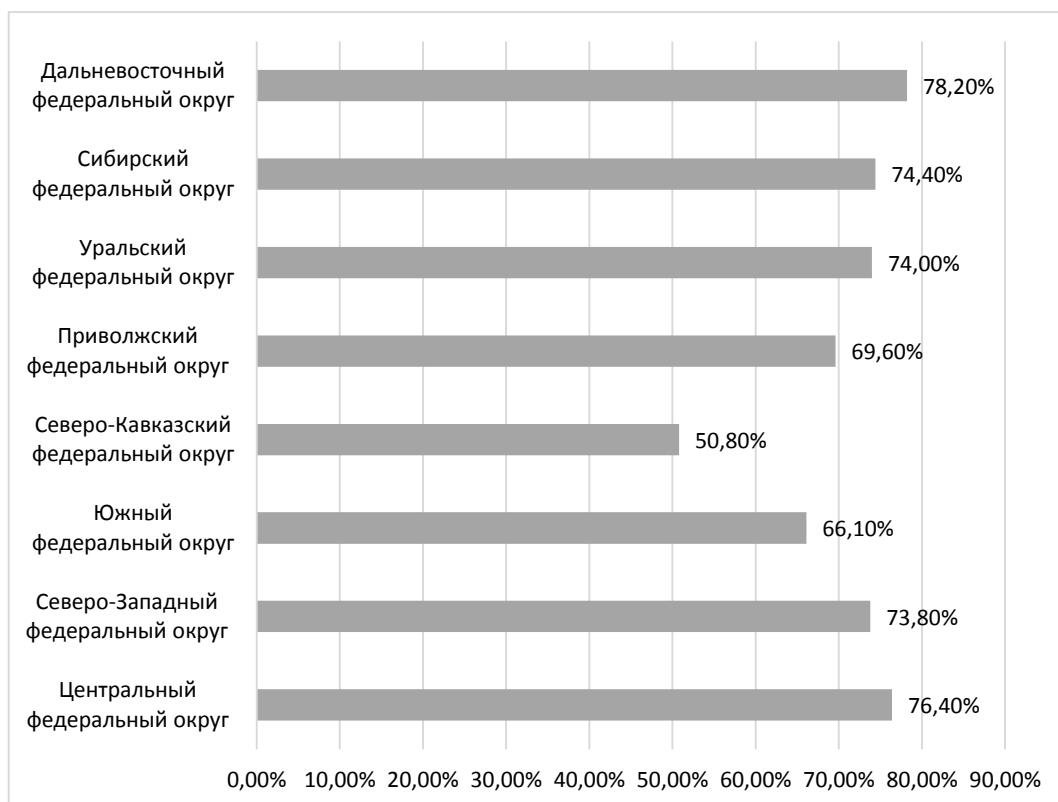


Рисунок 8 – Доля уловленных и обезвреженных загрязняющих атмосферу веществ в общем количестве отходов загрязняющих веществ от стационарных источников в 2023 г. по федеральным округам, %¹

Как видим, по указанному показателю наиболее благополучная ситуация проявляется в Дальневосточном, Центральном, Сибирском федеральных округах. Получается, что регионы в части реализации усилий в разрезе экономической, социальной и экологической направленности имеют разные результаты и требу-

¹ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. С. 452–453.

ется оценка складывающейся ситуации и необходимые коррективы для ее исправления.

Соответственно, для решения стоящих перед территорией задач необходимо проведение работы в части инвестиционного маркетинга как функциональной задачи маркетинга территории, нацеливающей регион на траекторию устойчивого развития. Следует также учитывать, что привлекаемые аудитории инвесторов (как внутренних, так и инорегиональных) имеют разные интересы и потенциальные сферы приложения собственных усилий, поэтому при формулировании сильных сторон региональной социально-экономической системы, необходимо правильно представлять интересующую их информацию, поскольку сильные позиции региона по разным направлениям могут нивелировать его привлекательность для определенных аудиторий.

Так, например, в регионе, может быть, развитая промышленная инфраструктура и доступные трудовые ресурсы, что формирует привлекательность для инвесторов, желающих развивать на его территории промышленные объекты, формировать инновационно-промышленные кластеры. Тем не менее, эта сильная сторона может снижать интерес со стороны бизнеса, желающего развивать экологически ориентированные проекты в рекреации, туризме, выведении на рынок органического продовольствия и реализации решений, способствующих снижению антропогенной нагрузки на территориальный ландшафт.

С другой стороны, анонсирование властями региона следования повестке устойчивого развития, зеленому переходу и ужесточению требований по экологическим критериям может вызывать интерес у инвесторов, заинтересованных в создании привлекательных туристско-рекреационных зон в регионе. Одновременно это будет фактором снижения привлекательности для тех, кто планировал развитие промышленных проектов, поскольку возрастает риск роста финансовой нагрузки из-за повышенных экологических платежей. При одновременном информировании потенциальных инвесторов о двух инициативах: промышленном развитии и зеленой траектории, есть риск снижения интереса у потенциальных туристов, поскольку они не будут рассматривать регион в качестве туристского эокластера, предполагая, что раз-

витое промышленное производство или, скажем, урбанизация, вредят экологическим трендам и качественной рекреации в указанном формате.

Заявляемый регионом фактор преимущества в виде доступных и относительно дешевых трудовых ресурсов (активов) в рамках решений территориального маркетинга тоже может быть интерпретирован деловым сообществом неоднозначно. Так, с одной стороны, для компаний, планирующих организацию производств, выгоден относительно не высокий уровень средней заработной платы в регионе как фактор снижения издержек. С другой стороны, низко оплачиваемый труд ассоциируется с низкой квалификацией и низким качеством работы, что создает риски и барьеры для развития бизнеса, в особенности инновационно ориентированного и высокотехнологичного. Агрегирование в регионе большого количества низкооплачиваемых кадров с невысоким уровнем квалификации создает зоны риска для безопасного проживания и пребывания, поскольку зачастую создает базис для роста криминальной обстановки и неразвитости культурно-досуговой инфраструктуры. Это снижает привлекательность территории как для определенных категорий туристов, так и для бизнесов, ориентированных на наличие в регионе комфортной и безопасной среды. Кроме того, часть бизнесов ориентированы на платежеспособный спрос, и для предпринимателей, желающих предлагать товары и услуги платежеспособным клиентам, наличие в регионе большого количества малооплачиваемых сотрудников также представляет нежелательный фактор.

Указанные выше аргументы вызывают вопросы относительно целесообразности однозначной профилизации региона в рамках концепции маркетинга территории или обоснования комбинированного варианта с акцентом на различных целевых аудиториях инвесторов, исходя из стратегических планов желательного преобразования социально-экономической системы региона. Отметим также, что мы считаем, что в настоящее время однозначной профилизации на одном направлении для региона в чистом виде не получится, во-первых, по той причине, что любой регион стремится к экономической эффективности, наряду с социальной

и экологической, что предполагает некоторую многовекторность для полноценного учета данных ориентиров.

Возвращаясь к описанным стратегическим направлениям маркетинга территории, поясним, что в вопросах устойчивого развития региональной экономики следует концентрироваться на определенных решениях в рамках маркетинга имиджа, инфраструктуры, персонала (населения), достопримечательностей (табл. 1).

Таблица 1 – Общее направление содержания стратегических направлений маркетинга территории¹

Стратегическое направление маркетинга территории	Возможное (общее) наполнение в условиях стремления региона к устойчивому развитию
Маркетинг имиджа	Опирается на впечатления оценки материальных (географические, климатические, ресурсные и т.д.) и нематериальных (исторические, политические, научные, культурные и т.д.) характеристик; формируется имидж региона, ориентированного на экономические, социальные и экологические приоритеты, позиционируемые исходя из выбранных для привлекаемых инвесторов приоритетов и интересов других заинтересованных лиц территории
Маркетинг инфраструктуры	Приоритеты устойчивого развития предполагают, что акцент должен делаться на развитии всей инфраструктуры (с учетом экономических, экологических и социальных приоритетов); отсутствие прогресса в данном стратегическом направлении создает для региона сложности в возможностях потенциального роста. Важным здесь может быть, например, развитие цифровой инфраструктуры, транспортной доступности, электроэнергетического обеспечения, доступности чистых водных ресурсов и т.д.
Маркетинг персонала (населения)	Предполагает осуществление стратегических усилий в части привлечения населения, предложения привлекательных рабочих мест, учета экономических, социальных и экологических приоритетов, детерминируемых характеристиками региональной экономики и желательной траекторий ее развития, что определяет потенциальные потребности в сфере занятости
Маркетинг достопримечательностей	В рамках данного направления акцент делается на фокусировке на особенностях определенной терри-

¹ Приведено с использованием материалов источников: Безрукова Т.Л., Дроздова Е.С. Роль адаптивных и инновационных маркетинговых стратегий компании в условиях усиления конкуренции // Инновации и инвестиции. 2021. №1. С. 55–66; Литвиненко И.Л. Маркетинг территории как фактор устойчивого развития регионов России в условиях неопределенности // Управленческий учет. 2023. №9. С. 144–151.

Стратегическое направление маркетинга территории	Возможное (общее) наполнение в условиях стремления региона к устойчивому развитию
	тории, которые дополняют работу над формируемым имиджем и могут быть связаны с выдающимися событиями, личностями, ассоциируемыми с территорией, новыми направлениями ее развития (в инновационном плане, технологических решениях, зеленых инновациях и т.д.)

При представленном подходе востребованными представляются определенные инструменты маркетинга территории, к которым ряд исследователей относят коммуникации, управление репутацией и планирование развития инфраструктуры¹, с учетом осуществления управленческих решений, отраженных, например, в стратегии социально-экономического развития.

С учетом перечисленного выше можно отметить, что в рамках реализуемой концепции маркетинга территории регион, опираясь на оценку собственного потенциала и приоритетов, включая установку на устойчивое социально-экономическое развитие, может концентрироваться на мультифокусном или монофокусном подходе. В одном случае, акцент делается преимущественно на привлечении определенной целевой группы инвесторов и стимулировании интересов бизнесов, организаций и жителей, взаимодействующих с формируемым проектом, работающих в его рамках и т.д. Во втором случае, более частом, поскольку моноспециализация региональной экономики в настоящее время редкость и не позволяет диверсифицировать возможные риски развития, задача ставится более широко – в формате контакта с разными группами потенциальных инвесторов, что предполагает упорядочивание коммуникаций и использование того, что называется экомнатами (когда в рамках единого плана развития до каждой целевой группы грамотно доносится та информация, которая нужна для ее привлечения и налаживания с ней плодотворной работы). Можно следующим образом визуализировать указанные варианты (рис. 9).

¹ Безрукова Т.Л., Дроздова Е.С. Роль адаптивных и инновационных маркетинговых стратегий компании в условиях усиления конкуренции // Инновации и инвестиции. 2021. №1. С. 55–66; Литвиненко И.Л. Маркетинг территории как фактор устойчивого развития регионов России в условиях неопределенности // Управленческий учет. 2023. №9. С. 144–151; Камалова Т.А., Абдуллаева Д.А. Территориальный маркетинг как инструмент управления стратегическим развитием // Экономика и предпринимательство. 2020. №3. С. 698–700.



Рисунок 9 – Варианты реализации маркетинга территории в следовании устойчивому развитию региональной экономики¹

Соответственно, значимым представляется то, что маркетинг территории при его должной реализации становится драйвером устойчивого социально-экономического развития региона. В этом вопросе ключевое значение имеет выбор тех направлений и такое использование инструментов по стратегическим направлениям, которые приведут к привлечению инвестиций в рамках функции инвестиционного маркетинга, которая позволит развивать социально-экономическую систему региона в выбранном направлении.

Список источников

1. Безрукова, Т.Л. Роль адаптивных и инновационных маркетинговых стратегий компании в условиях усиления конкуренции / Т.Л. Безрукова, Е.С. Дроздова // Инновации и инвестиции. – 2021. – №1. – С. 55–66.

¹ Составлен автором по результатам исследования.

2. Беляев, В.И. Маркетинг территорий и преодоление депрессивного состояния регионов России / В.И. Беляев // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2008. – №3. – С. 46–61.

3. Бондаренко, В.А. Маркетинг территории в устойчивом развитии региона: существующие барьеры и направления их преодоления / В.А. Бондаренко, Н.В. Гузенко, Т.И. Разинкова // Друкеровский вестник. – 2024. – №3 (59). – С. 175–197. – DOI: 10.17213/2312-6469-2024-3-175-197.

4. Бондаренко, В.А. Эволюция маркетинга территории в контексте устойчивого развития / В.А. Бондаренко, Н.В. Пржедецкая, Т.И. Разинкова // Финансовые исследования. – 2024. – Т. 25, №2 (83). – С. 31–43. – DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2024.83.2.003.

5. Дудаев, М.Н. Исследование влияния факторов внешней и внутренней среды на устойчивое социально-экономическое развитие региона / М.Н. Дудаев // ЕГИ. – 2023. – №6 (50). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vliyaniya-faktorov-vneshney-i-vnutrenney-sredy-na-ustoychivoe-sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-regiona> (дата обращения: 21.08.2025).

6. Дупленко, Н.Г. Использование инструментов маркетинга территорий в региональных программах социально-экономического развития / Н.Г. Дупленко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2011. – №1. – С. 59–64.

7. Исянбаев, М.Н. Устойчивое развитие региональных социально-экономических систем: направления, механизмы / М.Н. Исянбаев // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – №12. – URL: <https://human.snauka.ru/2016/12/17715> (дата обращения: 21.08.2025)

8. Камалова, Т.А. Территориальный маркетинг как инструмент управления стратегическим развитием / Т.А. Камалова, Д.А. Абдуллаева // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №3. – С. 698–700.

9. Кетова, Н.П. Региональный маркетинг в системе инструментов и принципов управления территориальным развитием / Н.П. Кетова // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2012. – №1. – С. 156–163.

10. Литвиненко, И.Л. Маркетинг территории как фактор устойчивого развития регионов России в условиях неопределенности / И.Л. Литвиненко // Управленческий учет. – 2023. – №9. – С. 144–151.

11. Луговая, О.А. Рейтинг регионов России по степени институционализации территориального маркетинга / О.А. Луговая // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – №16 (391). – С. 46–61.

12. Регионы России. Социально-экономические 2024 : Стат. сб. / Росстат. – Москва, 2024. – 1081 с.

13. Ускова, Т.В. Территориальный маркетинг как инструмент социально-экономического развития региона / Т.В. Ускова, А.С. Барабанов // Проблемы развития территории. – 2008. – №2. – С. 38–47.

4.13 Управление промышленным развитием региона в контексте технологического суверенитета

Современные подходы к развитию промышленных систем формируются под влиянием мировых трендов технологической трансформации. При реализации технологической повестки в условиях санкционного давления на отрасли и секторы российской промышленности и продолжающегося «гибридного противостояния стран», технологический суверенитет становится одним из приоритетов государства. Особое значение в достижении технологического суверенитета приобретает государственное управление процессами модернизации и обновления промышленности на технико-технологической основе. Под влиянием данных процессов актуализируются проблемы системных действий, направленных на обеспечение устойчивого развития промышленности. Традиционно промышленный комплекс является структурообразующим для экономики Донецкой Народной Республики. Адаптация к требованиям технико-технологической трансформации регионального промышленного производства подчеркивает значимость данного вопроса для новых субъектов

Российской Федерации. Целью исследования является совершенствование мер и инструментария государственного управления развитием промышленности в соответствии с требованиями технологического суверенитета с учетом специфики осуществления хозяйственной деятельности на территории новых регионов.

Формирование благоприятных условий для применения достижений науки, технологий и техники характеризует новый этап эволюции экономических и промышленных систем. Приоритеты в сфере трансформации промышленности России определяются с учетом влияния мировой технологической повестки и современных подходов к научно-технологическим и инновационным основам промышленного производства. Сегодня определены ключевые элементы технологической базы развития российской промышленности, в которых будут формироваться конкурентные преимущества по конкретным направлениям промышленного производства. Возрастание значимости вклада науки и технологий в экономический рост и промышленное производство обусловлено необходимостью развития высокотехнологичных отраслей промышленности российской экономики. Взаимодействие на основах партнерских отношений государства и частного сектора для финансирования новых высокотехнологичных производств становится вопросом государственной политики и стратегии.

Воспроизводственный контур экономики Донецкой Народной Республики формируется в условиях частичного разрушения отдельных элементов региональной хозяйственной системы под влиянием комбинации негативных внешних и внутренних факторов, что определяет текущее состояние регионального промышленного сектора. В связи с этим, а также с учетом технологических приоритетов промышленного развития России, ключевым направлением государственного управления промышленной сферой интегрирующихся регионов должно стать обеспечение их вклада в достижение технологического прорыва российской промышленности. Для преодоления вызовов новой региональной индустриализации необходимо решение первоочередных, неотложных для экономики промышленности Донецкой Народной Республики задач, а именно: структурная модернизация промышленного сектора, содействие созданию и развитию новых высокотех-

нологичных производств, применение собственных технологических заделов в производственном процессе, масштабные инвестиции в промышленное развитие, техническое перевооружение и модернизация оборудования, кадровое обеспечение. Согласно с точкой зрения ученых, индустриальные регионы РФ потенциально являются центрами технологического развития и роста производительности, а своевременное применение эффективной государственной поддержки выступает необходимой мерой реализации этого потенциала¹. Поэтому представляется очевидным, что развитие промышленного сектора Донбасса в сложившихся сегодня специфических условиях должно стать фокусом внимания государственных органов власти, научного и экспертного сообщества и рассматриваться с позиции решения проблем неравномерности развития российских регионов и преодоления технологического отставания на территориальном уровне. Сегодня в Российской Федерации территориальные различия являются неоспоримым экономическим фактором влияния на осуществление трансформационных процессов в промышленном производстве в соответствии с проводимой государством промышленной политикой и взятым курсом на технологический суверенитет. Неравномерность промышленного развития ее субъектов сформировалась под влиянием особенностей специализации и отраслевой структуры региональных экономик, а также их ресурсной обеспеченности. С другой стороны, такой геополитический фактор как технологическое эмбарго остро ставит перед российской экономикой вопросы обеспечения технологического суверенитета и импортозамещения². Вследствие этого, формирование представлений о перспективах и основных направлениях промышленного развития, а также возможностях государственного управления в данной сфере требует дальнейших исследований.

Вопросы эффективной адаптации отдельных территорий к требованиям трансформации регионального промышленного про-

¹ Коровин Г.Б. Результативность государственной поддержки обрабатывающей промышленности в индустриальных регионах РФ. Экономика региона. 2021. Т. 17 (4). С. 1256–1269. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-4-15>.

² Капогузов Е.А., Шерешева М.Ю. От импортозамещения к технологическому суверенитету: содержание дискурса и возможности нарративного анализа // Terra Economicus. 2024. Т. 22 (3). С. 128–142. DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-3-128-142.

изводства на научно-технологической основе, соответствия проводимой государством промышленной политики целям и задачам достижения технологического суверенитета охватывают значительное число научных публикаций. Вклад в решение проблем управления промышленным развитием внесли научные труды и изыскания в области проведения государственной промышленной политики, технологического обеспечения промышленного производства и развития региональных инновационных систем. Исследования, посвященные изучению императивов промышленного развития и технологического суверенитета, государственного управления научно-техническим развитием, обеспечения технологической устойчивости экономики России, влияния геополитических вызовов на построение новой экономической системы, формирования и развития региональных инновационных систем нашли отражение в работах А.А. Афанасьева¹, А.Р. Бахтизина², С.Д. Бодрунова³, В.А. Вартаковой⁴, Т.Р. Гареева⁵, Л.В. Глезмана⁶, Т.В. Горячевой⁷, В.В. Земскова⁸, С.Ю. Исаева⁶, А.П. Кошкина⁹, О.А. Мызровой⁸, Д.Н. Нечаева⁹, С.Л. Орлова¹⁰, В.А. Плотникова⁴, А.В. Рагозина¹⁰, О.П. Сапегин¹¹, Л.В. Сморгун¹², С.С. Федосеевой⁶.

¹ Афанасьев А.А. Технологический суверенитет: варианты подходов к рассмотрению проблемы // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. №2. DOI: 10.18334/vines.13.2.117375.

² Бахтизин А.Р. Контуры новой мировой экономической системы и перспективы России // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2024. Т. 3. №2. С. 40–50. DOI: 10.37930/2782-618X-2024-3-2-40-50.

³ Бодрунов С.Д. За пределами современного капитализма: знания, технологии, ноономика // Ноономика и общество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2024. Т. 3. №3. С. 13–26.

⁴ Вартакова Ю.В., Плотников В.А. Движение социально-экономической системы в ноономике: аспект знаниевой трансформации // Экономическое возрождение России. 2024. №3 (81). С. 12–23.

⁵ Гареев Т.Р. Технологический суверенитет: от концептуальных противоречий к практической реализации // Terra Economicus. 2023. №21 (4). С. 38–54.

⁶ Глезман Л.В., Исаев С.Ю., Федосеева С.С. Рейтингование как метод оценки инновационного и научно-технологического развития регионов России // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. №2. С. 927–940.

⁷ Горячева Т.В., Мызрова О.А. Роль и место технологического суверенитета в обеспечении устойчивости экономики России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. Т. 23., вып. 2. С. 134–145.

⁸ Земсков В.В. Научно-технологический суверенитет: новые вызовы и решения // Экономическая безопасность. 2023. Т. 6. №4. С. 1321–1334. DOI: 10.18334/ecsec. 6.4.118817

⁹ Кошкин А.П., Нечаев Д.Н. Императив промышленного развития Российской Федерации: фактор индустриальных парков в государственной политике реиндустриализации и новой индустриализации в областях ЦФО // Via in tempore. История. Политология. 2021. №48 (3). С. 714–723.

¹⁰ Орлов С.Л., Рагозин А.В. Геополитические вызовы как фактор построения новой экономической системы России // Экономические системы. 2023. Т. 16. №4. С. 12–16.

¹¹ Сапегин О.П. Региональная инновационная система: сущность и проблемы формирования // Фундаментальные исследования. 2016. №12. С. 1145–1149.

¹² Сморгун Л.В. Доказательная политика технологического суверенитета и ее дизайн // Южно-российский журнал социальных наук. 2022. Т. 23. №3. С. 6–19.

Решению актуальных проблем промышленного развития новых регионов в контексте реализации стратегических подходов к государственной и региональной промышленной политике, поиску новых ориентиров промышленного развития в условиях технологического суверенитета, посвящены работы А.В. Половяна^{1,2,3}, В.В. Трубчанина⁴, Л.Н. Лепы^{3,4}, С.Н. Гриневской^{3,4}, Л.Н. Бражникова³, М.А. Мызниковой³.

Технологический суверенитет как отражение государственной политики, связанной с продвижением производства на основе ключевых технологий, обеспечивающих экономический и политический суверенитет; геополитический контекст структурной зависимости от стран-лидеров, требующий от других стран повышения уровня их технологического суверенитета; мотивационные импульсы и стремление стран – технологических лидеров к контролю над ключевыми технологиями и технологическому суверенитету рассмотрены в работах зарубежных авторов⁵.

Как отмечается, развитая система государственного регулирования и стимулирования имеет значение и в условиях развитых рыночных отношений. Всестороннюю государственную поддержку внедрения передовых технологий, нового оборудования и повышения кадровой квалификации для обеспечения технологического развития оказывают даже ведущие индустриальные страны⁶.

¹ Polovyan A.V., Lep R.N., Grinevskaya S.N. Industrial Sovereignty and Development of New Regions in Russia // *Studies on Russian Economic Development*. 2024. Vol. 35. № 2. P. 199–207. DOI: 10.1134/S1075700724020138.

² Половян А.В., Лепа Р.Н., Шемякина Н.В., Гриневская С.Н. Экономика промышленности: новые ориентиры развития // *Вестник Института экономических исследований*. 2022. №4 (28). С. 5–15.

³ Половян А.В., Бражникова Л.Н., Мызникова М.А. Региональная промышленная политика как ключевой элемент стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики // *Вестник Института экономических исследований*. 2024. №1 (33). С. 22–40.

⁴ Трубчанин В.В., Шемякина Н.В., Пономаренко А.А. Перспективы государственно-частного партнерства в обеспечении промышленного развития Донецкой Народной Республики // *Управленческий учет*. 2023. №5. С. 72–86.

⁵ March C., Schieferdecker I. Technological Sovereignty as Ability, Not Autarky // *CESifo Working Papers*. 2021. №9139. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/236681/1/cesifo1_wp9139.pdf; Crespi F., Caravella S., Menghini M., Salvator C. European Technological Sovereignty: An Emerging Framework for Policy Strategy // *Intereconomics*. 2021. Vol. 56 (6). P. 348–354. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-021-1013-6>; Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means // *Research Policy*. 2023. Vol. 52 (6). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>.

⁶ Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means // *Research Policy*. 2023. Vol. 52 (6). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>.

Для России определяющим фактором достижения целей технологического развития и способности адаптироваться к задачам восстановления технологического суверенитета страны является эффективность системы управления наукой и технологиями¹.

Несмотря на широту представленных направлений исследований, меры и инструментарий государственного управления промышленным развитием, подходы к которому трансформируются в условиях технологического суверенитета, требуют дальнейшего совершенствования.

Научно-технологические основания изменений в функционировании промышленных систем вызывают необходимость модернизации форм взаимодействия государства и частного сектора. Масштаб задач обеспечения технологического прорыва и технологической независимости национального хозяйства обуславливает развитие партнерских отношений государства и бизнеса в целях реализации стратегических приоритетов технологического развития промышленного производства. Необходимость импортозамещения широкой номенклатуры продукции и комплектующих изделий определяет материально-техническую составляющую как важнейший компонент развития собственного производства. В связи с этим, использование лизинга в качестве инструментария решения проблем материально-технического обеспечения промышленного развития в системе государственного управления технологическим развитием представляет научный и практический интерес. В качестве рабочей гипотезы, подтверждению которой будет посвящено дальнейшее исследование, выдвигается тезис о том, что в условиях необходимости технико-технологической модернизации промышленности достижению положительной динамики обновления материально-технической базы промышленного производства будет способствовать внедрение новых форм экономических отношений. В случае развития партнерских отношений в промышленном секторе потенциал лизингового финансирования получит импульс для реализации в

¹ Beliakov G., Ryzhaya A., Shpak A., Belyakov S. Organizational and economic mechanisms of state management of technological development of industrial companies // Journal of Physics: Conference Series. 2019. DOI:10.1088/1742-6596/1399/3/033084.

отраслях промышленности путем совершенствования метода оптимизации лизинговых платежей на принципах партнерства.

В настоящее время развитие внутреннего производства является одним из направлений реализации контрсанкционных мер. Негативные последствия санкций для национальной промышленности проявились в ограничении или практически полном прекращении поставок комплектующих и импортного оборудования, технологического сотрудничества, иностранных инвестиций и кредитов. Противодействие санкционному давлению опирается на механизмы адаптации российской экономики к внешним ограничениям, в том числе, проведение научно-технологической политики, направленной на инновационное обеспечение структурных трансформаций промышленного сектора, качественное развитие внутренних производственных мощностей и наращивание объемов производства продукции с высокой добавленной стоимостью. Применение инструментария государственной поддержки и развитие целевых методов финансирования приоритетных направлений относится к числу системообразующих механизмов управления промышленным развитием.

Достижение научно-технологического суверенитета принципиально новый этап в технологическом развитии РФ, поскольку без новых знаний в сфере фундаментальной науки на современном этапе невозможно достичь прогресса в разработке новой техники и технологий. По своей сути, технологический суверенитет означает отказ от предыдущей модели технологического воспроизводства, основанной на импорте продукции машиностроительных отраслей и технологий¹. В основу современной российской модели технологического суверенитета положены три взаимосвязанные цели:

- воспроизводство критических и сквозных технологий на основе собственных линий разработки под национальным контролем;
- технологическое обеспечение инновационно активного роста экономики;

¹ Правительство утвердило Концепцию технологического развития до 2030 года // Правительство России: официальный сайт. URL: <http://government.ru/docs/48570/> (дата обращения: 25.11.2025).

– устойчивое развитие производственных систем на основе развития высокотехнологичных отраслей экономики РФ.

Ключевые цели и направления технологического развития на период до 2030 года в условиях формирования новой промышленной политики закреплены в Концепции технологического развития (распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. №1315-р)¹. Основываясь на утверждении о том, что технологический прогресс продвигается индустриальным сектором, а также согласно положениям Концепции, научно-технологический суверенитет российской экономики обеспечивается путем создания в индустриальном секторе собственной кадровой, научной и технологической базы критических и сквозных технологий. Проведение промышленной политики должно обеспечить производство высокотехнологичной продукции в сфере микроэлектроники и чипов, программного обеспечения, телекоммуникационной техники, робототехники, высокоточных станков, авиакосмической техники и беспилотников, медицинского оборудования и лекарств. Следует отметить наличие индикаторов достижения для каждой заявленной цели Концепции (рис. 1). Кроме того, по отношению к каждой цели Концепции определены механизмы ее реализации, в числе которых – сквозные технологические решения для науки, образования и отраслей экономики; собственные линии разработки технологий, ключевых узлов и комплектующих; инфраструктура трансфера технологий в экономику; кадровое обеспечение, а также новые организационные формы взаимодействия для науки, образования и бизнеса.

Перспективы развития исторических регионов, ставших новыми субъектами Российской Федерации, формируются, прежде всего в реальном секторе экономики. Сегодня – это металлургия, машиностроение и агропромышленный комплекс. Донбасс и Новороссия развиваются в рамках Азово-Черноморского кластера, который представляет одну из ключевых точек роста российской экономики, и с учетом новых регионов имеет 12% населения и

¹ Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 №1315-р (ред. от 21.10.2024) «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года» (вместе с «Концепцией технологического развития на период до 2030 года») // КонсультантПлюс: официальный сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447895/ (дата обращения: 25.11.2025).

6% производства товаров и услуг¹. Восстановление промышленного потенциала регионов – главный приоритет включения в повестку технологического развития России. Среди новых субъектов Донецкая Народная Республика обладает самым большим потенциалом развития промышленности. В исторической ретроспективе экономика Донбасса развивалась на базе Донецкого угольного бассейна, который является крупнейшим месторождением каменного угля на территории Европы.



Рисунок 1 – Индикаторы достижения целей Концепции технологического развития на период до 2030 года

Площадь месторождения составляет около 60 тыс. км², подтвержденные залежи – около 10 млрд т, из которых коксующиеся угли – около 6 млрд т, антрациты – более 1 млрд т. На основе угля сформировалась металлургия, также получили развитие отдельные отрасли машиностроения, химической промышленно-

¹ Совещание по вопросам развития юга России и Приазовья // Президент России: официальный сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/deliberations/73613> (дата обращения: 22.11.2025).

сти – нефтехимия и производство минеральных удобрений, производство строительных материалов¹.

Сегодня в ДНР разрабатывается Стратегия развития промышленности Республики с прогнозом до 2035 года. Стратегия будет направлена на развитие базовых отраслей из традиционного сектора, которые еще предстоит определить, а также новых для ДНР отраслей – радиоэлектроники, беспилотных авиационных систем и ИТ. Как отмечается, в разработке Стратегии примут участие профильные эксперты, в частности, в сфере металлургии будут задействованы специалисты Центрального научно-исследовательского института черной металлургии имени Бардина (г. Москва). При составлении Стратегии промышленного развития ДНР будет учтена Стратегия развития Азовского региона, которую готовят по поручению Президента России².

Однако промышленное развитие нового региона как объект управления приобретает в специфических условиях хозяйствования, обусловленных высокой степенью зависимости от внешней конъюнктуры и геополитических рисков, усиливающих риски внутреннего порядка, характер исключительной сложности, отличающийся значительным числом условий и факторов.

Согласно мировым исследованиям, количественный результат влияния санкций и военного конфликта на экономическое развитие для стран, на территории которых протекает конфликт, заключается в падении ВВП до 5% в год; для стран, расположенных от территории конфликта на расстоянии до 5000 км, – потери ВВП составляют в среднем 0,4%; при расстоянии более 5000 км – рост ВВП в среднем составит 0,2%, что свидетельствует об определенной выгоде для инициаторов конфликтов, находящихся на удаленном расстоянии. Видение нового контура мировой макроэкономической системы, представленное в аналитических материалах крупнейших международных организаций – МВФ, ВТО, ОЭСР, основывается на продолжающейся фрагментации и широком диапазоне снижения ВВП разных стран – от 0,2% до 12% от

¹ Земля изобилия: каким потенциалом обладают ДНР и ЛНР // Известия. URL: <https://iz.ru/1296819/dmitrii-alekseev/zemlia-izobilii-kakim-potencialom-obladaiut-dnr-i-lnr> (дата обращения: 22.11.2025).

² В стратегию развития промышленности ДНР включают новые отрасли ИТ и БПЛА // KP.RU. URL: <https://www.donetsk.kp.ru/online/news/5570966/> (дата обращения: 22.11.2025).

базового сценария, не предусматривающего введение дополнительных торговых ограничений¹.

Партнерство государства и частного сектора является характерной чертой современной экономики. Взаимодействие государства и бизнеса в промышленном секторе посредством реализации комплекса договорных взаимоотношений является отражением новых организационных форм взаимодействия, призванных обеспечить продвижение процессов технико-технологической модернизации промышленного развития в соответствии с требованиями технологического суверенитета. Как отмечается, для функционирования национального научно-инновационного сектора необходима система организаций поддержки на различных уровнях экономической системы. Сетевое взаимодействие с учетом эффекта синергии различных типов региональных и государственных организаций должно обеспечить рост научно-технологического потенциала РФ и ее регионов².

В настоящее время система поддержки технико-технологического промышленного развития реализуется в рамках отношений государственно-частного партнерства. В качестве ключевых элементов выступают институты и инструменты ГЧП, нормативная правовая база в области ГЧП и промышленного развития, в том числе, стратегические и программные документы, которые выступают основой организационно-экономического механизма государственно-частного партнерства в промышленности.

Поэтому адаптация различных форм и моделей государственно-частного партнерства в целях промышленного развития может стать импульсом для решения задач модернизации промышленности, организации инновационной промышленной деятельности и привлечения инвестиций. Широкое распространение в оборонной промышленности, космических исследованиях и разработках, судостроении и других стратегических сферах получили промышленные концессии. Формы квази-ГЧП как механиз-

¹ Бахтизин А.Р. Контуры новой мировой экономической системы и перспективы России // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2024. Т. 3. №2. С. 40–50. DOI: 10.37930/2782-618X-2024-3-2-40-50.

² Byvshev V., Parfent'eva K., Uskov D., Panteleeva I.A. Regional institutions to support science and innovation: mechanisms to improve the efficiency of their operation // J. Sib. Fed. Univ. Humanit. Soc. Sci. 2020. №15 (4). P. 559–579. DOI: 10.17516/1997-1370-0706.

мы соответствуют задачам расширения потенциала системы партнерских отношений в создании и реализации оптимального механизма технико-технологической модернизации промышленного развития.

В государственном управлении промышленным развитием России, ориентированном на технологический экономический рост, государственно-частное партнерство является относительно новым инструментом, о чем свидетельствует структура распределения общего количества ГЧП-проектов по различным сферам экономики (рис. 2).



Рисунок 2 – Количество проектов ГЧП по различным сферам инфраструктуры и в промышленности^{1,2,3}

Проведенный на основе статистических данных анализ состояния рынка ГЧП-проектов показывает, что в мировой практике, как и в России, государственно-частное партнерство используется в значительной мере как инструмент наращивания инфраструктуры. По своему назначению механизм ГЧП представляет собой инструмент для преодоления бюджетных ограничений и новый стиль государственного управления. К традиционным

¹ Инвестиции в инфраструктуру и ГЧП 2023. Аналитический обзор / Нац. центр гос.-част. партнерства, ВЭБ РФ. М.: Росинфра, 2023. URL: <https://rosinfra.ru/library/956-investitsii-v-infrastrukturu-i-g-ch-p-2023-analiticheskii-obzor>.

² Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2023 года. Аналитический обзор / Нац. центр гос.-част. партнерства, ВЭБ РФ. М.: Росинфра, 2023. <https://pppcenter.ru/upload/iblock/b0f/b0fcbdbe6927a5b75f7526d86642cf47.pdf>.

³ Государственно-частное партнерство в России. Итоги 2023 года и основные тренды // Аналитический дайджест АИИК. 2023. <https://data.tedo.ru/publications/ppp-digest.pdf>.

сферам развития механизмов государственно-частного партнерства относятся транспортная и коммунальная инфраструктура, эксплуатация жилья и другая недвижимость, образование, здравоохранение, культура, спорт, пожарная охрана, пенитенциарная система, фундаментальная наука, то есть сферы, которые являются собственностью государства и/или находятся в зоне ответственности органов государственного и муниципального управления.

По данным Всемирного банка, мировая региональная динамика частных инвестиций в инфраструктурные ГЧП-проекты выглядит следующим образом (рис. 3).

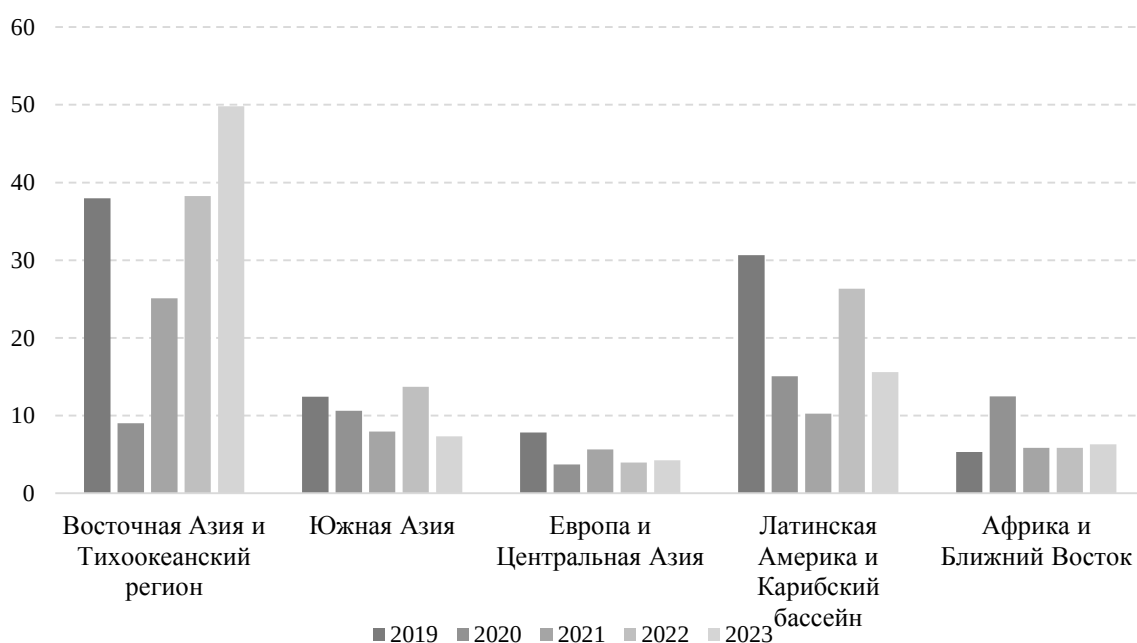


Рисунок 3 – Динамика частных инвестиций в инфраструктурные ГЧП-проекты по регионам мира, млрд долл.¹

Из представленной группы стран Россия демонстрирует самые низкие объемы частных инвестиций в инфраструктурные ГЧП-проекты, что является основанием необходимости развития стратегических подходов к поддержке и продвижению развития российского рынка ГЧП-проектов (рис. 4).

¹ The World Bank. Infrastructure Finance, PPPs & Guarantees. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/customquery>.

В настоящее время государственное управление в сфере российских ГЧП-проектов реализуется посредством институциональной поддержки методологического, организационного, финансового и технологического характера. В государственно-частном партнерстве лизинг является одной из форм квази-ГЧП. В моделях ГЧП, конструкция которых включает лизинг, объектом соглашения преимущественно является недвижимость. Разработанная авторами экономико-математическая модель взаимовыгодности лизинговых контрактов, предназначена для оптимизации лизинговых платежей с целью более детальной разработки расчетов по лизинговым соглашениям и выбора оптимальных схем и объемов платежей лизингополучателем с условием покрытия всех расходов лизингодателя, связанных с лизинговым соглашением.

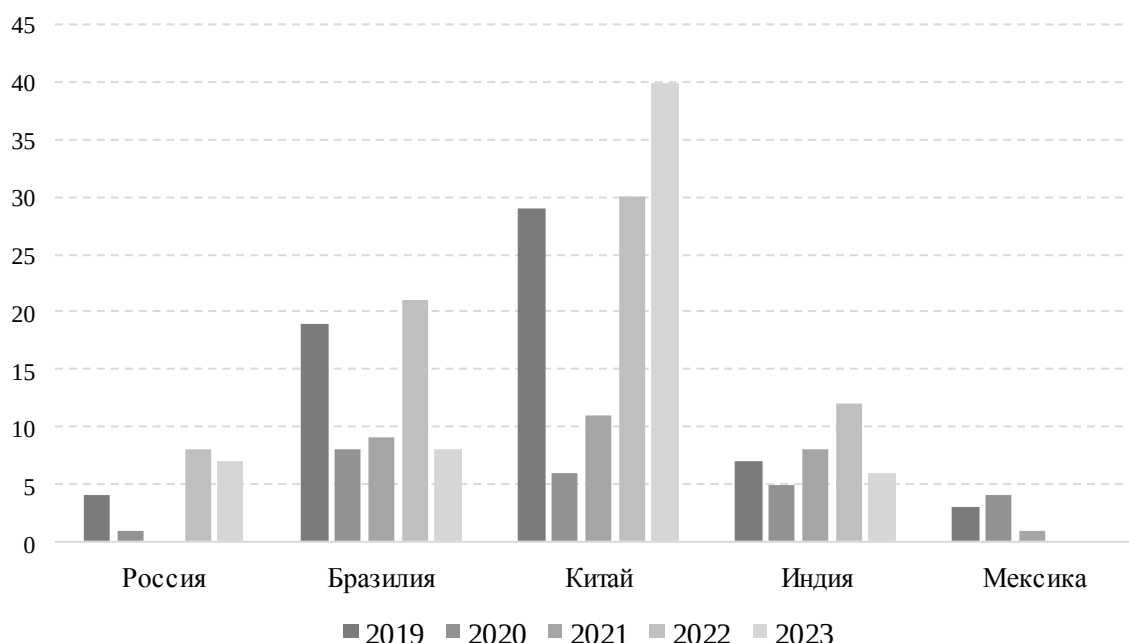


Рисунок 4 – Динамика частных инвестиций ГЧП-проектов инфраструктуры в развивающихся странах, млрд долл.¹

Модель описывает следующую схему лизинга: банк предоставляет лизингодателю кредит; на сумму кредита лизингодатель приобретает у поставщика предмет лизинга; лизингодатель передает предмет лизинга в пользование лизингополучателю; лизин-

¹ The World Bank. Infrastructure Finance, PPPs & Guarantees. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/customquery>.

гополучатель периодически выплачивает лизингодателю лизинговые платежи, а по завершении лизингового договора может приобрести предмет лизинга по остаточной стоимости; лизингодатель полученные платежи разделяет на две части: одна идет на погашение кредита и выплату налогов, вторую оставляет себе в виде вознаграждения за предоставленную услугу.

В качестве регулирующих параметров, согласно допущению, при расчете коэффициента дисконтирования учитываются премия за риск лизингодателя (ρ) и размер субсидии ставки процента (λ).

В таблице 1 приведена характеристика допущений модели, которые применяются при ее построении.

Таблица 1 – Допущения для построения модели оптимизации лизинговых платежей

Обозначение	Описание
Допущение 1	Все расчеты лизингополучателя с лизингодателем и лизингодателя с банком, а также выплата налогов происходит одновременно по окончании i -го периода
Допущение 2	Налог на добавленную стоимость не учитывается или считается, что он автоматически возмещается
Допущение 3	Лизингодатель в своей деятельности учитывает дополнительный риск в виде премии за риск, что увеличивает суммарную процентную ставку, при этом государство может субсидировать высокую процентную ставку, тем самым делая ее более выгодной
Допущение 4	Ставка налога на прибыль, безрисковая ставка процента, премия за риск лизингодателя и размер субсидии ставки процента постоянны на всем сроке действия лизингового договора

Допущение 3 учитывается при расчете коэффициентов дисконтирования:

$$c_i = \frac{1}{(1+(r+\rho))^i},$$

$$v_i = \frac{1}{(1+(r+\rho-\lambda))^i},$$

Модель имеет следующий вид:
целевая функция:

$$\sum_{j=1}^i c_j x_j \rightarrow \min,$$

ограничения:

$$\sum_{j=1}^i x_j \geq \sum_{j=1}^i a_j + t \sum_{j=1}^i p_j, \quad i=1, \dots, n,$$

$$p_i - l_i = x_i - b_i - \sum_{j=1}^{i-1} k_{ij} l_j, \quad i=1, \dots, n,$$

$$\sum_{j=1}^n v_j (x_j - a_j - t p_j) \geq S,$$

$$p_j l_j = 0, \quad j=1, \dots, n,$$

$$x_j, p_j, l_j \geq 0, \quad j=1, \dots, n.$$

где i, j – индексы периодов; c_i – коэффициенты приведения лизинговых платежей к начальному моменту времени; x_i – сумма лизингового платежа в i -й период; a_i – затраты, отнесенные на себестоимость, лизингодателя; t – ставка налога на прибыль; p_i – размер убытков j -го периода лизингополучателя; n – срок действия лизингового договора; l_i – размер убытков j -го периода лизингополучателя; b_i – затраты, отнесенные на себестоимость, лизингополучателя; k_{ij} – коэффициенты, учитывающие убытки прошлых периодов лизингополучателя в текущем; v_i – коэффициенты дисконтирования суммы вознаграждения лизингодателя; S – заданный уровень суммарного приведенного вознаграждения лизингодателя.

Для условий ДНР были разработаны сценарии расчетов оптимальных лизинговых платежей с учетом изменения значения безрисковой ставки (соответствует учетной ставке ЦБ РФ без учета инфляции); размера премии за риск лизингодателя, которая отражает текущие условия переходного периода – регулятор ρ , и размера субсидии ставки процента, что отражает варианты государственной поддержки – регулятор λ .

Вычислительные эксперименты проводились на основе разработанного для реализации сценариев специального алгоритма и экономико-математической модели, для апробации которой применялись данные годовой отчетности АО «Сбербанк Лизинг». Алгоритм отражает последовательность расчета параметров эко-

номического стимулирования промышленного лизинга с использованием механизма субсидирования процентной ставки, экономическое содержание которого заключается в поиске такого размера субсидии λ , при котором обеспечивается заданный уровень суммарного приведенного вознаграждения лизингодателя S . По результатам расчетов оптимальных лизинговых платежей для пятилетнего срока лизингового договора средняя рентабельность лизингодателя по сценариям получилась следующей: сценарий 1 – 6,08%, сценарий 2 – 6,92%, сценарий 3 – 11,25%.

При реализации сценария 1 инерционное развитие событий, лизинговые операции имеют низкую рентабельность ввиду очень высокого размера реальной ключевой ставки ЦБ РФ и высоких рисков постконфликтной экономики, учтенных в коэффициентах дисконтирования. Реализация сценария 2 – применение механизма субсидии процентной ставки и реализация сценария 3 – снижение премии за риск, при условии оптимальности лизинговых платежей, окажет положительное влияние на привлекательность развития лизинга в промышленности нового региона РФ за счет существенного повышения рентабельности лизингодателя, которая представляет отношение средней дисконтированной прибыли за период к стоимости лизингового оборудования.

Модель предназначена для обоснования мер экономического стимулирования лизинговых операций в промышленности нового субъекта, повышающих их выгодность для лизингодателя и лизингополучателя, отражает современные подходы к развитию лизинга с использованием различных форм государственного субсидирования, таких как возмещение части аванса по договору лизинга; предоставление льготного кредита на формирование авансового платежа, выделение льготных финансов лизинговыми компаниям для последующего заключения более дешевых лизинговых сделок.

Таким образом, возрождение промышленного потенциала входит в перечень первоочередных задач развития современного Донбасса. Восстановление инфраструктуры промышленных предприятий и оснащение новым оборудованием представляют критические ресурсоемкие направления приложения усилий в управлении технико-технологической модернизацией промыш-

ленности нового региона Российской Федерации. Интересы развития Донецкой Народной Республики в области промышленного развития, как и в других регионах России, напрямую связаны с ресурсной базой и средой реализации как базовыми факторами обеспечения восстановительного подъема промышленности.

Развитие лизинга в механизме государственно-частного партнерства на основе использования его преимуществ как «защищенной» формы инвестиционной деятельности, инструмента технико-технологической модернизации и поддержки конкурентоспособности производства способствует обновлению парка машин, оборудования и техники, а также снижению риска нецелевого использования инвестиций. Выгоды лизинга заключаются в его экономическом содержании, определяющем характерные отличия от других форм финансирования, и специфике лизинговых платежей, которые формируются за счет выручки от реализации продукции, произведенной на взятом в лизинг оборудовании.

Список источников

1. Афанасьев, А.А. Технологический суверенитет: варианты подходов к рассмотрению проблемы / А.А. Афанасьев // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13. – №2. – DOI: 10.18334/vines.13.2.117375.
2. Бахтизин, А.Р. Контуры новой мировой экономической системы и перспективы России / А.Р. Бахтизин // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. – 2024. – Т. 3. – №2. – С. 40–50. – DOI: 10.37930/2782-618X-2024-3-2-40-50.
3. Бодрунов, С.Д. За пределами современного капитализма: знания, технологии, ноономика / С.Д. Бодрунов // Ноономика и общество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. – 2024. – Т. 3. – №3. – С. 13–26.
4. Вартакова, Ю.В. Движение социально-экономической системы в ноономике: аспект знаниевой трансформации / Ю.В. Вартакова, В.А. Плотников // Экономическое возрождение России. – 2024. – №3 (81). – С. 12–23.
5. Гареев, Т.Р. Технологический суверенитет: от концептуальных противоречий к практической реализации / Т.Р. Гареев // Terra Economicus. – 2023. – №21 (4). – С. 38–54.

6. Глезман, Л.В. Рейтингование как метод оценки инновационного и научно-технологического развития регионов России / Л.В. Глезман, С.Ю. Исаев, С. С. Федосеева // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13. – №2. – С. 927–940.

7. Горячева, Т.В. Роль и место технологического суверенитета в обеспечении устойчивости экономики России / Т.В. Горячева, О.А. Мызрова // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2023. – Т. 23., вып. 2. – С. 134–145.

8. Земсков, В.В. Научно-технологический суверенитет: новые вызовы и решения / В.В. Земсков // Экономическая безопасность. – 2023. – Т. 6. – №4. – С. 1321–1334. – DOI: 10.18334/ecsec. 6.4.118817.

9. Капогузов, Е.А. От импортозамещения к технологическому суверенитету: содержание дискурса и возможности нарративного анализа / Е.А. Капогузов, М.Ю. Шерешева // Terra Economicus. – 2024. – Т. 22 (3). – С. 128–142. – DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-3-128-142.

10. Коровин, Г.Б. Результативность государственной поддержки обрабатывающей промышленности в индустриальных регионах РФ / Г.Б. Коровин // Экономика региона. – 2021. – Т. 17 (4). – С. 1256–1269. – DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-4-15>.

11. Кошкин, А.П. Императив промышленного развития Российской Федерации: фактор индустриальных парков в государственной политике реиндустриализации и новой индустриализации в областях ЦФО / А.П. Кошкин, Д.Н. Нечаев // Via in tempore. История. Политология. – 2021. – №48 (3). – С. 714–723.

12. Орлов, С.Л. Геополитические вызовы как фактор построения новой экономической системы России / С.Л. Орлов, А.В. Рагозин // Экономические системы. – 2023. – Т. 16. – №4. – С. 12–16.

13. Половян, А.В. Региональная промышленная политика как ключевой элемент стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики / А.В. Половян, Л.Н. Бражникова, М.А. Мызникова // Вестник Института экономических исследований. – 2024. – №1 (33). – С. 22–40.

14. Половян, А.В. Экономика промышленности: новые ориентиры развития / А.В. Половян, Р.Н. Лепа, Н.В. Шемякина, С.Н. Гриневская // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – №4 (28). – С. 5–15.
15. Сапегина, О.П. Региональная инновационная система: сущность и проблемы формирования / О.П. Сапегина // Фундаментальные исследования. – 2016. – №12. – С. 1145–1149.
16. Сморгунов, Л.В. Доказательная политика технологического суверенитета и ее дизайн / Л.В. Сморгунов // Южно-российский журнал социальных наук. – 2022. – Т. 23. – №3. – С. 6–19.
17. Трубчанин, В.В. Перспективы государственно-частного партнерства в обеспечении промышленного развития Донецкой Народной Республики / В.В. Трубчанин, Н.В. Шемякина, А.А. Пономаренко // Управленческий учет. – 2023. – №5. – С. 72–86.
18. Beliaikov, G. Organizational and economic mechanisms of state management of technological development of industrial companies / G. Beliaikov, A. Ryzhaya, A. Shpak, S. Belyakov // Journal of Physics: Conference Series. – 2019. – DOI:10.1088/1742-6596/1399/3/033084
19. Byvshev, V. Regional institutions to support science and innovation: mechanisms to improve the efficiency of their operation / V. Byvshev, K. Parfent'eva, D. Uskov, I.A. Panteleeva, // J. Sib. Fed. Univ. Humanit. Soc. Sci. – 2020. – №15 (4). – P. 559–579. – DOI: 10.17516/1997-1370-0706.
20. Crespi, F. 2021. European Technological Sovereignty: An Emerging Framework for Policy Strategy / F. Crespi, S. Caravella, M. Menghini, C. Salvator // Intereconomics. – 2021. – Vol. 56 (6). – P. 348–354. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-021-1013-6>.
21. Edler, J. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means / J. Edler, K. Blind, H. Kroll, T. Schubert // Research Policy. – 2023. – Vol. 52 (6). – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>
22. Kamolov, S. The System of Governance of Scientific and Technological Development in the Russian Federation / S. Kamolov,

P. Lapshina, D. Alexeev // International Journal of Technology. – 2022. – Vol. 13(7). – P. 1383–1392.

23. March, C. 2021. Technological Sovereignty as Ability, Not Autarky / C. March, I. Schieferdecker // CESifo Working Papers. – 2021. – №9139. – URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/236681/1/cesifo1_wp9139.pdf.

24. Polovyan, A.V. Industrial Sovereignty and Development of New Regions in Russia / A.V. Polovyan, R.N. Lepa, S.N. Grinevskaya // Studies on Russian Economic Development. – 2024. – Vol. 35. – №2. – P. 199–207. – DOI: 10.1134/S1075700724020138.

4.14 Машиностроение Донецкой Народной Республики: на пути к возрождению и развитию

Машиностроение является одной из важнейших отраслей национальной экономики большинства стран. От уровня развития машиностроения зависит как смежная деятельность большинства других отраслей, так и уровень технического прогресса, производительность труда, и, как следствие, обеспечение технологического суверенитета и обороноспособности государства.

Среди основных характеристик, присущих машиностроительной отрасли на современном этапе выделяют следующие:

- высокая интенсивность и масштаб межотраслевых связей;
- акселерационный и мультипликативный эффект;
- рост доли прогрессивных технологий в технологической структуре машиностроения;
- рост науко- и инновационнoемкости производства;
- превалирование дискретного типа производства и составной характер выпускаемой продукции, состав деталей и сборочных единиц которой может измеряться тысячами и определяется особенностями функционального назначения готового изделия и технологией производства;

- высокий уровень сложности некоторых видов продукции с задействованием в ее создании большого числа кооперационных связей как между различными предприятиями отрасли, так и вне ее;
- особое значение процесса разработки и проектирования изделия;
- увеличение количества производственных площадок, активно конкурирующих друг с другом (создание и развитие экосистем крупных машиностроительных компаний);
- наличие широкого спектра производимых изделий, а также вариантов их модификаций в рамках продуктовых линий;
- сложность технологических операций, рост требований к ним;
- гибкость производств (переход от крупных серий к мелкосерийному и заказному производству) и уменьшение сроков разработки и проектирования изделий;
- высокая стоимость продукции машиностроительного производства;
- особенности конкуренции машиностроительных предприятий обусловлены сложной комбинацией потребительских свойств, качества продукции и сопутствующего сервиса;
- необходимость квалифицированных инженерно-технических и управленческих кадров^{1,2,3,4}.

Доля машиностроения в структуре обрабатывающих производств индустриально развитых стран составляет от 25% до 47% (рис. 1).

¹ Коровкин В.В, Кузнецова Г.В. Перспективы цифровой трансформации российского машиностроения // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2020. Т. 12. №2. С. 291-313. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-tsifrovoy-transformatsii-rossiyskogo-mashinostroeniya> (дата обращения: 25.11.2025).

² Афанасьев А.А. Цифровая трансформация машиностроения России в контексте четвертой промышленной революции // *Вопросы инновационной экономики*. 2024. Т. 14. №1. С. 221-240. DOI: 10.18334/vines.14.1.120242. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=63594878> (дата обращения: 25.11.2025).

³ Белоброва Н.В. Цифровая трансформация машиностроения: проблемы и перспективы // *Цифровая трансформация: возможности и вызовы управления социально-экономическими системами: коллективная монография / Под общ. ред. А.В. Половяна*. Курск: Изд-во ЗАО Университетская книга, 2025. Гл. 3.1. С. 104-112. ISBN 978-5-00261-252-9.

⁴ Борисов В.Н., Зинченко Ю.В. Изменения в подходах к анализу и прогнозированию отечественного машиностроения в составе обрабатывающих производств // *Мир новой экономики*. 2024. №18(4). С. 54-68. DOI: 10.26794/2220-6469-2024-18-4-54-68.

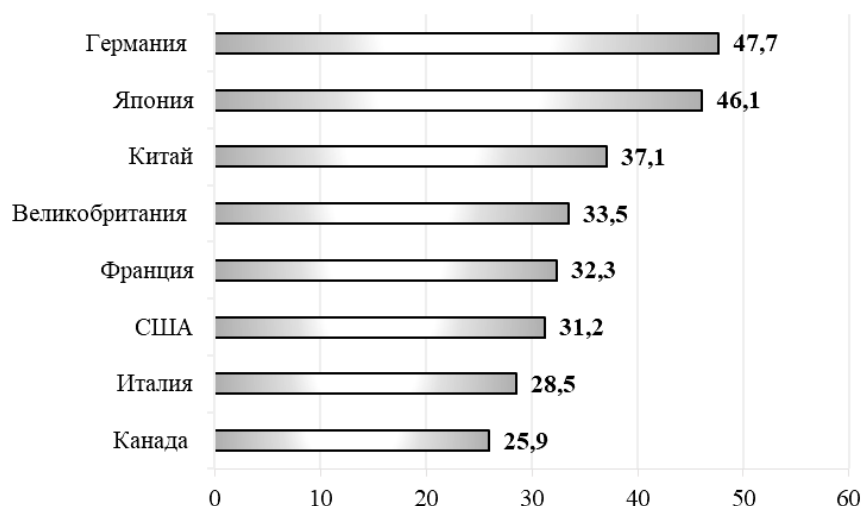


Рисунок 1 – Доля машиностроения (производство машин и оборудования) в структуре обрабатывающих производств стран мира в 2018 г., %¹

Доля машиностроения в структуре обрабатывающего производства в РФ значительно ниже показателя индустриально развитых стран (рис. 2).

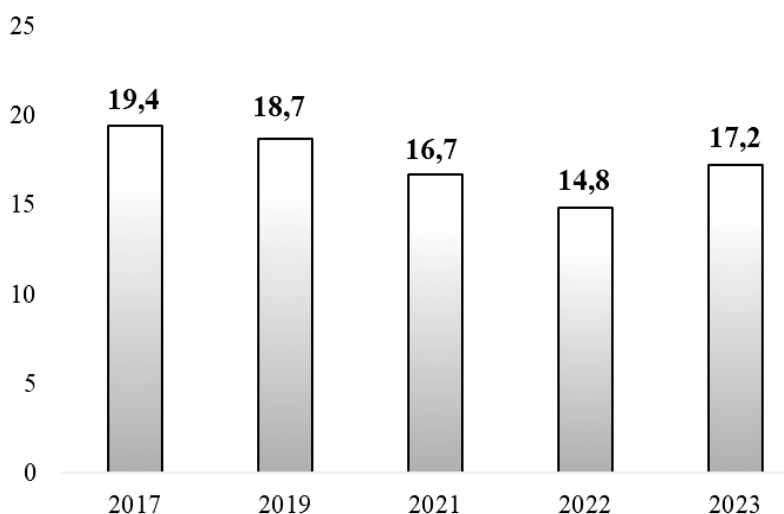


Рисунок 2 – Динамика доли машиностроения (производство машин и оборудования) в структуре обрабатывающего производства РФ 2017-2022 гг., %²

Его тенденция к снижению обусловлена накопленными проблемами в отрасли – достаточно высоким физическим (более 50%)

¹ Составлен авторами на основе данных: Статистические сборники «Россия и страны мира» 2018-2024 гг. / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13241> (дата обращения: 10.12.2025).

² Составлен авторами на основе данных: Статистические сборники «Россия и страны мира» 2018-2024 гг. / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13241> (дата обращения: 10.12.2025).

и моральным износом основных фондов, низкой инновационностью и наукоемкостью предприятий машиностроительного комплекса, а также последствиями санкционной политики стран ЕС и США.

Степень износа основных фондов обрабатывающих производств на конец 2023 г. составила 53,3%. Динамика степени износа в разрезе основных фондов представлена на рисунке 3.

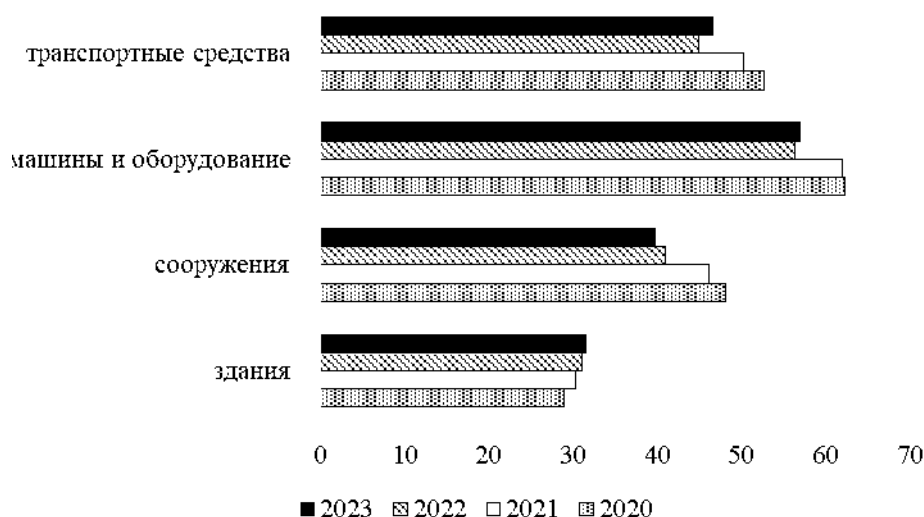


Рисунок 3 – Динамика износа основных фондов обрабатывающих производств РФ, %¹

Согласно Глобальному инновационному индексу (Global Innovation Index (GII)) за 2024 г., РФ занимает 76-е место по объему инвестиций в инновации (2023 г. – 72-е) и 56-е место – по объему инновационной деятельности, что также ниже прошлогоднего показателя (2023 г. – 53-е)^{2,3}. Анализируя положение РФ в данном рейтинге инновационного развития, можно отметить, что, несмотря на положительные достижения в таких областях, как человеческий капитал, знания и технологии, экономика страны сталкивается с серьезными вызовами в таких аспектах, как уро-

¹ Составлен авторами на основе данных: Российский статистический ежегодник. 2023-2024 / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения: 17.12.2025).

² Россия в мировых рейтингах инновационного развития. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/rossiya-v-mirovykh-reytingakh-innovatsionnogo-razvitiya> (дата обращения: 17.12.2025).

³ Глобальный инновационный индекс 2023. Резюме. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo-pub-2000-2023-exec-ru-global-innovation-index-2023.pdf> (дата обращения: 17.12.2025).

вень инвестиций в НИОКР и условия для инновационной активности.

В 2022 г. коэффициент технологической зависимости РФ составил 68,7%, что превышает значение данного показателя для США – 51,9% и Китая – 23%¹.

По показателю уровня инновационной активности организаций РФ также отстает от большинства развитых стран: в 2023 г. он достиг значения 11,3%, в то время как в Канаде – 79,3%, Германии – 68,8%, США – 64,7%, Китае – 40,8%².

В 2022 г. удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг в РФ составил 5,1%, в 2023 г. – 6,0%, в то время как в странах ЕС и Турции он был гораздо выше³.

Доля инновационных товаров и выполненных услуг от общего объема отгруженных товаров и выполненных работ, услуг в обрабатывающей промышленности в 2023 г. составила 8,0% (2022 г. – 7,0%)⁴, в частности данный показатель для:

- производства компьютеров, электронных и оптических изделий – 23,8% (2022 г. – 22,0%);
- производства летательных аппаратов, включая космические, и соответствующего оборудования – 24,8% (2022 г. – 28,1%);
- производства электрического оборудования – 11,3% (2022 г. – 8,5%);
- производства машин и оборудования, не включенных в другие группировки – 12,1% (2022 г. – 11,0%);

¹ Концепция технологического развития на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 г. №1315-р. URL: http://static.government.ru/media/files/KIJ6A00A1_K5t8Aw93NfRG6P8OibVp18F.pdf (дата обращения: 17.12.2025).

² Концепция технологического развития на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 г. №1315-р. URL: http://static.government.ru/media/files/KIJ6A00A1_K5t8Aw93NfRG6P8OibVp18F.pdf (дата обращения: 17.12.2025); Статистические сборники «Россия и страны мира» 2018-2024 гг. / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13241> (дата обращения: 10.12.2025); Российский статистический ежегодник. 2023-2024: / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения: 17.12.2025).

³ Там же.

⁴ Индикаторы инновационной деятельности: 2025: Статистический сборник / В.В. Власова, Л.М. Гохберг, Г.А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 196 с. ISBN 978-5-7598-3027-6; Индикаторы инновационной деятельности: 2024: Статистический сборник / В.В. Власова, Л.М. Гохберг, Г.А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 260 с. ISBN 978-5-7598-3014-6.

– производства автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов – 25,3% (2022 г. – 12,9%).

Основным фактором роста является низкая база после глубокого спада в 2022 г.

По мнению руководителей предприятий обрабатывающей отрасли РФ, основными факторами, существенно влияющими на рост производства их предприятий, являются неопределенность экономической ситуации (60%), недостаточный спрос на продукцию предприятий на внутреннем рынке (40%), высокий уровень налогообложения (34%) (рис. 4).



Рисунок 4 – Основные факторы, ограничивающие рост производства на предприятиях обрабатывающей отрасли РФ в 2022 гг., %¹

В условиях обостряющейся международной конкуренции, санкционных ограничений и увеличивающейся скорости трансфера знаний и технологий активная государственная поддержка инновационного развития промышленности является необходимым условием для прорывного научно-технологического развития РФ и обеспечения суверенитета.

Согласно утвержденной стратегии технологического развития², в рамках достижения технологического обеспечения устойчивого функционирования и развития производственных систем

¹ Составлен авторами на основе данных: Промышленное производство в России. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 259 с. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 17.12.2025).

² Концепция технологического развития на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 г. №1315-п. URL: <http://static.government.ru/media/files/KIJ6A00A1K5t8Aw93NfRG6P8OIbBp18F.pdf> (дата обращения: 17.12.2025).

необходимо увеличение доли организаций обрабатывающей промышленности, осуществляющих технологические инновации, в 1,6 раза (2022 г. – 29%). Также предусматривается увеличение доли высокотехнологичной промышленной продукции, произведенной на территории РФ, в общем объеме ее потребления до 75% (2022 г. – 56,1%).

Стратегические ориентиры развития отечественного машиностроительного комплекса определены в «Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности РФ до 2030 г. и на период до 2035 г.¹», принятой уже в условиях санкционного давления. Согласно стратегии, целевые показатели, которых предполагается достичь к 2035 г. для обеспечения технологической конкурентоспособности промышленности и создания для интенсивного развития, в т.ч. и смежных отраслей:

- доля организаций обрабатывающей промышленности, осуществляющих технологические инновации – поддержание на уровне 50%;

- соотношение инвестиций в основной капитал и валовой добавленной стоимости обрабатывающий производств – на уровне 27%;

- внутренние затраты на исследования и разработки в обрабатывающей промышленности – не менее 1270 млрд руб.

Также стратегия содержит сведения о внутриотраслевых приоритетах развития.

Вопросам, касающимся роли машиностроительной отрасли в экономике РФ, ее современной структуры, определению перспектив и резервов развития машиностроительных предприятий, посвящены труды представителей российского научного сообщества, среди которых: Б.Ю. Анисимова², А.А. Афанасьев³,

¹ Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.06.2020 г. №1512-р (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 09.09.2023 г. №2436-р, от 07.11.2023 №3113-р, от 21.10.2024 №2963-р). URL: <http://government.ru/docs/all/128331/> (дата обращения: 17.12.2025).

² Татарских Б.Я., Анисимова Б.Ю. Инновационно-технологические и организационные резервы устойчивого функционирования машиностроения России // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2020. Т. 11. №1. С. 70-74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionno-tehnologicheskie-i-organizatsionnye-rezervy-ustoychivogo-funktsionirovaniya-mashinostroeniya-rossii> (дата обращения: 10.11.2025).

³ Афанасьев А.А. Цифровая трансформация машиностроения России в контексте четвертой промышленной революции // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. №1. С. 221-240. DOI: 10.18334/vines.14.1.120242. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=63594878> (дата обращения: 25.11.2025).

В.А. Бажанов¹, Г.Я. Белякова², В.И. Боловин³, В.Н. Борисов⁴, Н.А. Ганичев^{6,5}, Н.В. Горошко⁶, М.К. Измайлов⁷, В.В. Коровкин⁸, К.Б. Костин⁹, Кузнецова Г.В.¹⁰, А.А. Кузьмина¹⁰, С.М. Кургина¹¹, Л.И. Кушнарев¹¹, И.Ю. Литвин¹², Е.Е. Лялькова⁵, И.А. Максимцев¹¹, С.В. Пацала⁸, П.В. Симонин¹², А.В. Соколов³, А.В. Стрельцов¹², Б.Я. Татарских¹, О.А. Онуфриева¹¹, Ю.М. Фисенко⁵, Д.А. Фокина², И.Э. Фролов⁴, Н.А. Череповская¹², Г.И. Яковлев¹².

В работах ученых Донецкой Народной Республики С.Н. Гриневской^{13,1,2}, Р.Н. Лепы^{1,2,3}, М.А. Мызниковой¹, А.В. По-

¹ Соколов А.В., Бажанов В.А. Машиностроение России старт структурных трансформаций // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22. №2. С. 80-100. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mashinostroenie-rossii-start-strukturnyh-transformatsiy> (дата обращения: 10.11.2025).

² Белякова Г.Я., Фокина Д.А. Управление развитием производственной кооперации предприятий машиностроительной отрасли ЕАЭС // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-proizvodstvennoy-kooperatsii-predpriyatiy-mashinostroitelnoy-otrasli-eaes> (дата обращения: 12.11.2025).

³ Лялькова Е.Е., Боловин В.И., Фисенко Ю.М. Машиностроительная отрасль России: проблемы и перспективы развития // Экономические науки. 2023. №6(223). С. 63-68. URL: https://ecs.ru/wp-content/uploads/202306_63.pdf (дата обращения: 10.11.2025).

⁴ Фролов И.Э., Борисов В.Н., Ганичев Н.А. Проблемы перехода к инновационному развитию российской экономики в условиях форсированного импортозамещения // Проблемы прогнозирования. 2023. №4(199). С. 67-81. DOI: 10.47711/0868-6351-199-67-81.

⁵ Ганичев Н.А. Стратегические приоритеты структурной трансформации машиностроительного комплекса в условиях бюджетных возможностей // Проблемы прогнозирования. 2024. №6 (207). С. 71-83. DOI: 10.47711/0868-6351-207-71-83.

⁶ Пацала С.В., Горошко Н.В. Современная пространственная структура машиностроения России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2021. №56. С. 37-49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-prostranstvennaya-struktura-mashinostroeniya-rossii> (дата обращения: 10.11.2025).

⁷ Измайлов М.К. Современные тенденции технологического обновления предприятий машиностроительной отрасли России // BENEFICIUM. 2022. №2(43). С. 41-49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-tehnologicheskogo-obnovleniya-predpriyatiy-mashinostroitelnoy-otrasli-rossii> (дата обращения: 10.11.2025).

⁸ Коровкин В.В., Кузнецова Г.В. Перспективы цифровой трансформации российского машиностроения // Ars Administrandi (Искусство управления). 2020. Т. 12. №2. С. 291-313. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-tsifrovoy-transformatsii-rossiyskogo-mashinostroeniya> (дата обращения: 25.11.2025).

⁹ Максимцев И.А., Костин К.Б., Онуфриева О.А., Кургина С.М. Роль отрасли отечественного машиностроения в мировой экономике // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. №1. С. 241-270. DOI: 10.18334/vines.14.1.120489.

¹⁰ Симонин П.В., Литвин И.Ю., Череповская Н.А., Кузьмина А.А. Машиностроительная промышленность: стратегические приоритеты развития в условиях // Уголь. 2023. №2. С. 65-71. DOI: 10.18796/0041-5790-2023-2-65-71.

¹¹ Кушнарев Л.И. Состояние и перспективы развития машиностроения // Вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. Сер.: Машиностроение. 2020. №4. С. 61-80. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-mashinostroeniya> (дата обращения: 12.11.2025).

¹² Стрельцов А.В., Яковлев Г.И. Оценка потенциала развития машиностроительного комплекса в условиях цифровой экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. №8. С. 301-308. URL: <https://vael.ru/article/view?id=1289> (дата обращения: 12.11.2025).

¹³ Концептуальные положения по развитию машиностроения Донецкой Народной Республики на 2022-2024 годы [Электронный ресурс] / Р.Н. Лепа, В.В. Трубочанин, С.Н. Гриневская [и др.]. Донецк: Институт экономических исследований, 2022. 43 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?edn=kkfeqn> (дата обращения: 08.11.2025).

ловяна³, В.В. Трубчанина^{1,2}, Н.В. Шемякиной³ подчеркивается, что развитие машиностроительной отрасли имеет большой потенциал для развития экономики ДНР, а также на основе выявленных проблем в машиностроительной отрасли республики предлагаются оптимальные направления ее развития и конкретные решения по достижению стратегических целей экономического развития ДНР.

Несмотря на количество научных работ, вопросы восстановления и перспективных направлений развития промышленных предприятий машиностроения ДНР обуславливают необходимость дальнейших исследований с учетом особых условий их функционирования и интеграционных процессов.

Цель исследования – разработка рекомендаций по восстановлению машиностроительной отрасли ДНР с учетом направлений по достижению технологического суверенитета.

Машиностроительный комплекс ДНР является технологическим ядром промышленности региона, основным проводником внедрения инноваций. Продукция машиностроительных предприятий востребована во многих отраслях промышленности: угольной, энергетической, химической, пищевой, транспортной и др. Оставаясь приоритетным направлением экономического развития республики, машиностроение ДНР находится в процессе активной интеграции в российскую экономическую систему. На территории ДНР (без учета временно оккупированных территорий) находятся 72 предприятия машиностроительного комплекса республики, в настоящее время работают 44³. По итогам 2022 г. доля машиностроения в структуре обрабатывающей промышленности составляет 4,6%, в общей структуре промышленности – 2,9%. При этом доля обрабатывающей промышленности в общем объеме реализованных товаров и услуг составляет

¹ Лепа Р.Н., Трубчанин В.В., Гриневская С.Н. Экономика промышленности: ресурсы и предпосылки развития машиностроения // Управленческий учет. 2023. №6. С. 208-215. URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/3362> (дата обращения: 08.11.2025).

² Половян А.В., Лепа Р.Н., Шемякина Н.В., Гриневская С.Н. Прогнозы развития экономики Донецкой Народной Республики // Вестник Института экономических исследований. 2022. №1(25). С. 5-17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozy-razvitiya-ekonomiki-donetskoy-narodnoy-respubliki> (дата обращения: 08.11.2025).

³ В ДНР работают 44 машзавода. URL: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/168665> (дата обращения: 02.12.2025).

64,3%. Общий объем реализации промышленной продукции в январе – октябре 2024 г. по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. вырос на 2,9%, объем реализованной продукции предприятиями обрабатывающей промышленности – на 3,3%. Среди предприятий машиностроительной отрасли наибольший рост отмечается в производстве электрического оборудования – на 21,5%¹.

На рисунке 5 представлена динамика объемов реализации продукции машиностроительной отрасли за период с 2013 г. по 2022 г. (2013 г. – Донецкая область в составе Украины; 2014 г. – ДНР, начало вооруженного конфликта; 2022 г. – ДНР в составе РФ).

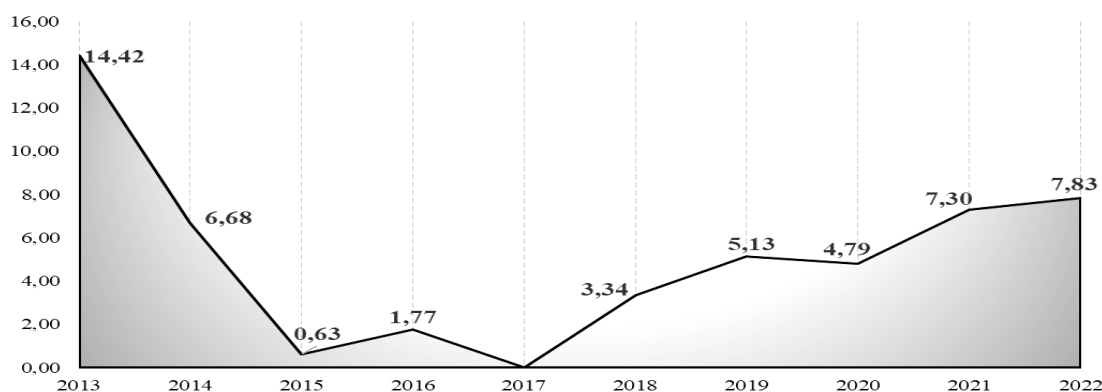


Рисунок 5 – Динамика объема реализованной продукции машиностроительных предприятий ДНР в 2013-2022 гг., млрд руб. (составлен авторами по данным^{2,3,4})

Как видно из диаграммы, уже в 2021 г. объем реализованной продукции машиностроительных предприятий ДНР превысил уровень 2014 г. на 0,62 млрд руб., в 2022 г. – на 1,15 млрд руб. Среди функционирующих в настоящее время машиностроительных заводов необходимо отметить предприятия, основанные еще в прошлом веке, но продолжающие успешно работать и в насто-

¹ В январе октябре 2024 г. реализация промпродукции в ДНР выросла на 2.0%. URL: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/165382> (дата обращения: 03.11.2025).

² Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: Коллективная монография / Коллектив авторов ГБУ «Институт экономических исследований»; Под науч. ред. А.В. Половяна; ГБУ «Институт экономических исследований». Донецк, 2023. 420 с. ISBN 978-5-00202-443-8.

³ Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики. Социально-экономическое развитие: итоги 2022 года. URL: https://xn--80ahqgjaddr.xn--p1ai/wp-content/uploads/2023/02/Socialno-ekonomicheskoe-razvitie_itogi-2022-goda_page-0001.jpg (дата обращения: 30.11.2025).

⁴ В ДНР подвели итоги развития региона за 2022 год, за год зарплаты по отраслям выросли от 40 до 70%. URL: <https://mozaika.biz/news/region/470985-v-dnr-podveli-itogi-razvitiya-regiona-za-2022-god-za-god-zarplaty-po-otraslyam-vyroslo-ot-40-do-70.html> (дата обращения: 30.11.2025).

ящее время, активно производящие модернизацию производства, являющиеся флагманами машиностроительной отрасли ДНР: ГУП ДНР «Донецкгормаш» и ГУП ДНР «Торезский электротехнический завод», которые в 2024 г. отметили соответственно 135- и 75-летие с момента их основания, ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод».

ГУП «Донецкгормаш» производит широкий ассортимент горно-шахтного оборудования для подземной добычи: многокнатные и барабанные подъемные машины; погрузочно-транспортные машины; конвейеры ленточные, перегружатели и роторные машины для открытых разработок, стационарное оборудование (вентиляторные установки, вентиляторы главного проветривания шахт, загрузочные устройства, клетки шахтные, лебедки, редукторы и др.). Заказчики – добывающие предприятия РФ, Беларуси, Казахстана. Предприятие расширяет свой номенклатурный ряд: за последнее время им было освоено выпуск высокопроизводительных забойных скребковых конвейеров, подземных шахтных ленточных конвейеров с шириной ленты от 800 до 1200 мм, центробежных секционных насосов, шахтных парашютов, подвесных устройств и скипов малой вместимости и пр.

ГУП «Торезский электротехнический завод» специализируется на выпуске взрывозащищенного электрооборудования для дистанционного управления и защиты приводов исполнительных механизмов и персонала в условиях, опасных по угольной пыли и газу метану, для предприятий угольной, нефтехимической и газовой промышленности, а также на ремонте и техническом обслуживании электрооборудования и оборудования промышленного назначения. По проекту диверсификации производства заводом было освоено производство блочно-модульных трансформаторных подстанций и другого силового электрооборудования; навесного оборудования для колесной спецтехники на базе тракторов «Беларусь-92П» и «Беларусь-82П»; кресел-колясок активного типа для населения с ограниченными физическими возможностями; товаров народного потребления. В конце 2022 г. ГУП «Торезский электротехнический завод» совместно с ГУП «Донецкий электротехнический завод» вошли в состав ассоциации «Инновационный

территориальный электротехнический кластер Чувашской Республики». Куратор – АО «Чебоксарский электроаппаратный завод», который осуществляет техническую и информационную поддержку предприятиям. Был проведен их аудит, обучение персонала, бесплатное предоставление технической документации для выпуска конкретной продукции. Теперь заводы ГУП «ТЭТЗ» И ГУП «ДЭТЗ» могут производить до 30 электроподстанций в год, востребованных во всех регионах РФ.

ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод» является одним из крупнейших в СНГ производителей горнопроходческой техники для угольных шахт, подземных разработок ураносодержащих, калийных, алмазонасных и других рудников, а также оборудования для строительства тоннелей для железнодорожного транспорта, метро и автодорог, в частности проходческих комбайнов, проходческих леебок, дробильно-укладочных комплексов и др. Основанный в 1947 г., за годы работы ООО «НПО «ЯМЗ» поставил горным предприятиям около 2000 проходческих комбайнов и 4000 единиц другого оборудования. В настоящее время завод успешно работает в рамках межрегионального промышленного кластера «КЭМЗ», осуществляет поставки оборудования для шахт, рудников, тоннелей, метро во многие регионы РФ и продолжает укреплять свои позиции на рынке. В 2024 г. объемы производства продукции на ЯМЗ по сравнению с 2023 г. выросли на 50%¹. Предприятие использует только отечественные сырье и комплектующие, является ярким примером успешного развития.

Ряд машиностроительных предприятий республики являются участниками республиканских и межрегиональных кластеров:

- КЭМЗ – производство отечественного оборудования для проведения вертикальных, горизонтальных, подземных горных выработок и метрополитена (ООО «НПО «Ясиноватский машиностроительный завод»);

- инновационный территориальный электротехнический кластер Чувашской Республики – производство и сборка блочно-

¹ В 2024 г. Ясиноватский машзавод увеличил производство на 50%. URL: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/168740> (дата обращения: 02.12.2025).

модульных электроподстанций (ГУП ДНР «Донецкий электротехнический завод», ГУП ДНР «Торезский электротехнический завод»);

– производство и восстановление лифтов (ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод», ГУП ДНР «Донецкий электротехнический завод», ООО «Макеевский завод Лазер», ГУП ДНР «Донецкгормаш», ГУП ДНР «Донецкий энергозавод», филиал №1 «ХЗПКЗ СИЛУР»)¹.

Участие предприятий машиностроения в промышленных кластерах позволяет поднять общий уровень качества производимой продукции, расширить компетенции путем обмена опытом и знаниями, внедрять инновационные решения в производственно-технологические процессы и в конечном счете повысить устойчивость отрасли, создавая дополнительные возможности для удовлетворения ежегодно растущего спроса на продукцию машиностроения.

Инструменты пространственного развития экономики, такие как специальные экономические зоны (СЭЗ) с особыми льготными режимами хозяйствования, способны вносить существенный вклад в обеспечение устойчивого и сбалансированного развития регионов. В период с 24.06.2023 по 31.12.2024 в ДНР статус участников свободной экономической зоны получили 99 предприятий, которые реализуют 103 инвестиционных проекта с общим объемом заявленных вложений – 41,8 млрд руб., причем 56% из них работают в промышленности. Среди участников СЭЗ ДНР машиностроительную отрасль представляют следующие предприятия: ООО «Донфрост», ООО «Машгорпром», ООО «Завод Коксохимоборудование», ООО «Специализированное горно-шахтное оборудование», ООО «Завод метизных изделий», ООО «Эрлайт».

Устойчивому развитию промышленности ДНР способствуют меры государственной поддержки, реализуемые, в частности, через региональные фонды развития промышленности (ФРП) и развития территорий (ФРТ). На рисунке 6 представлена структура

¹ Белоброва Н.В., Заглада Р.Ю., Паскевич А.О. Машиностроение Донецкой Народной Республики: промышленные кластеры как основа восстановления и развития // Регионалистика. 2025. Т. 12. №5. С. 81-100. URL: <http://dx.doi.org/10.14530/reg.2025.5.81>.

финансирования проектов ФРП ДНР за 2023-2024 гг. по отраслям промышленности¹.

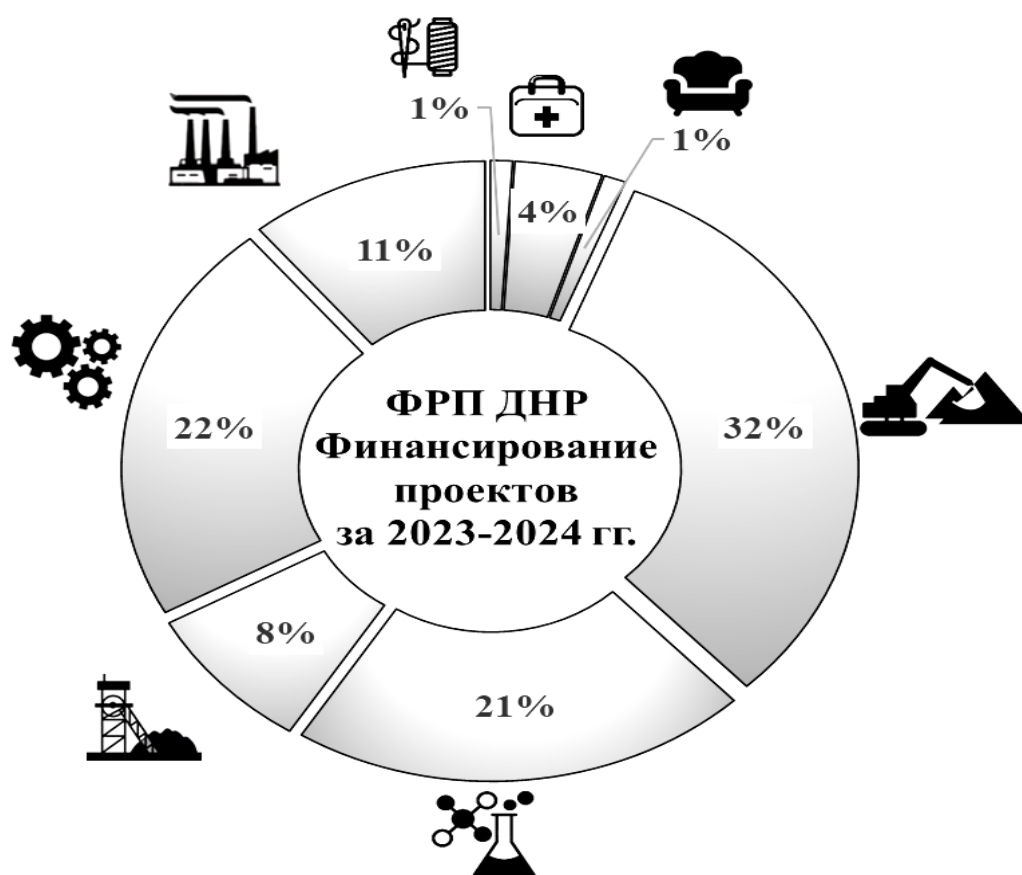


Рисунок 6 – Структура финансирования проектов ФРП ДНР по отраслям промышленности за 2023-2024 гг.²

За весь срок работы ФРП с 20.09.2023 по 31.12.2024 на поддержку проектов в машиностроении пришлось 22% финансирования, была оказана финансовая помощь предприятиям машиностроительной отрасли для реализации 8 проектов на общую сумму 544,79 млн руб., в том числе: в 2023 г. – 5 проектов на сумму 356,79 млн руб., в 2024 г. – 3 проекта на сумму 188 млн руб.

Самые масштабные проекты в машиностроении, профинансированные ФРП с 20.09.2023 по 31.12.2024 гг., представлены в таблице 1.

¹ Составлен авторами на основе данных: О результатах работы ФРП ДНР в 2024 году. URL: <https://frp-dnr.ru/1572-o-rezultatah-raboty-frp-dnr-v-2024-godu.html> (дата обращения: 24.11.2025); Итоги работы ФРП ДНР в 2023 году. URL: <https://frp-dnr.ru/880-itoги-raboty-frp-dnr-v-2023-godu.html> (дата обращения: 24.11.2025).

² Там же.

**Таблица 1 – Предприятия машиностроительной отрасли ДНР,
получившие государственную финансовую поддержку
от регионального ФРП ДНР в 2023 г. и 2024 г.¹**

Продукция	Год	Тип поддержки	бюджет проекта, млн руб.	заем, млн руб.	кол-во рабочих мест, созданных в рамках реализации проекта	планируемый объем выручки, млн руб.	объем будущих налоговых поступлений, млн руб.	инвестировано в экономику, помимо займа, млн руб.
ООО «Завод Коксохимоборудование», основан в 1946 г.								
Нестандартное оборудование для коксохимических и металлургических заводов; запасных частей и комплектующих для строительства, ремонта, реконструкции объектов коксохимической, металлургической, энергетической и других отраслей промышленности	2023	инвестиционный проект с целью модернизации действующего производства	111,11	100,00	10	1661,50	405,59	11,11
	2024	пополнение оборотных средств с целью увеличения объемов производства	55,56	50,00	1	1661,50	35,53	
ООО «Электрояр Донбасс», г. Мариуполь (партнер – компания ООО «Электрояр», г. Набережные Челны), создано в 2023 г.								
Электротехническая продукция, в том числе щиты низковольтные, оборудование среднего напряжения	2024	инвестиционный проект с целью организации на территории ДНР предприятия по сборке широкой номенклатуры электрощитовой продукции и оборудования среднего напряжения	209,75	99,92	42	1069,38	276,46	109,83
ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод», основан в 1947 г.								
Производство горнопроходческой техники для угольных шахт, подземных разработок рудников (калийных, ураносодержащих, алмазоносных и др.), оборудования для строительства тоннелей для железнодорожного транспорта, метро и автодорог	2023	инвестиционный проект с целью модернизации действующего производства	8,45	7,60	1	37,23	8,84	0,85
	2024	пополнение оборотных средств с целью обеспечения ритмичной загрузки производственных мощностей	42,30	38	1	236,36	65,21	4,30

¹ Составлена авторами на основе данных: Предприятия промышленности, получившие государственную финансовую поддержку. URL: https://frp-dnr.ru/uploads/files/docs/katalog_poluchateley_zajmov_frp_dnr.pdf (дата обращения: 02.11.2025).

Таким образом, полученные средства используются на перезапуск предприятий, модернизацию уже действующего производства, пополнение оборотных средств, создание на территории ДНР новых современных производств, что позволит обеспечить ритмичную загрузку производственных мощностей, повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции, инвестиционную привлекательность машиностроительных предприятий республики.

ООО «Донфрост» получило от регионального ФРП льготный заем в размере 100 млн руб. с целью приобретения нового оборудования для выпуска металлопластиковых конструкций. Созданное в 2016 г. на основе производственных мощностей ПАО «НОРД» предприятие представляет собой производство полного цикла с современными технологиями и модернизированным оборудованием, производит сложную бытовую холодильную технику и торговое оборудование, обладает собственной конструкторско-технологической базой. В 2023 г. объем производства холодильников по сравнению с 2022 г. увеличился на 13% и составил 191,5 тыс. ед. продукции. В 2024 г. выпуск продукции составил около 220 тыс. ед. холодильной техники. В августе 2023 г. завод получил статус участника СЭЗ с инвестиционным проектом, предполагающим устойчивое развитие производства холодильной техники, в ближайшее время планируется выпуск 36 новых видов продукции, а общий объем выпуска вырастет до 250 тыс. ед. в год.

Государственная поддержка предприятий республиканской угольной промышленности, являющихся главными потребителями продукции заводов угольного машиностроения, также важна для развития машиностроительных предприятий региона. Так, в настоящее время ведутся активные работы по монтажу двух лав на шахте «Комсомолец Донбасса» (г. Кировское) и одной лавы на шахте «Прогресс», являющейся филиалом ГУП ДНР «Торезантрацит» (г. Торез). Закупки оборудования для этих лав осуществляются при поддержке ФРП ДНР на машиностроительных заводах республики. На шахту «Комсомолец Донбасса» поступит штрекоподдирочная машина, один скребковый и два ленточных конвейера. На новую лаву на шахте «Прогресс» будет поставлен лавный конвейер.

Весной 2023 г. в ДНР с целью развития машиностроительной отрасли региона было создано Донецкое региональное отделение Союза Машиностроителей России. В настоящее время особое внимание уделяется проблеме развития кадрового потенциала республики. Донецкое РО «СоюзМаша» активно сотрудничает с образовательными учреждениями, проводит совместные мероприятия, направленные на профориентацию школьников, а также на раннее информирование учащихся о возможностях выбора профессии в области машиностроения. Стали традиционными профориентационные акции, такие как «Неделя без турникетов», в рамках которых учащиеся могут ближе познакомиться с работой машиностроительных предприятий, узнать о достижениях отрасли и востребованных специальностях. В 2024 г. Донецким РО «СоюзМаша» было проведено 6 таких встреч, в которых приняли участие более 130 студентов и 10 преподавателей средне-специальных учебных учреждений республики.

В сентябре 2024 г. между Донецким РО «СоюзМаша» и ГУ «Проектно-конструкторский технологический институт» было подписано соглашение о сотрудничестве в сфере развития машиностроительного комплекса ДНР. В рамках этого соглашения уделяется особое внимание научным разработкам новых видов продукции и подготовке квалифицированных специалистов машиностроительной отрасли. На регулярной основе проводятся совместные круглые столы, которые становятся платформой для плодотворного взаимодействия: предприятия находят технологические решения, а научное сообщество – реальные заказы для дальнейшего развития. В ноябре 2024 г. на площадке ГУ «Проектно-конструкторский технологический институт» состоялся круглый стол, посвященный возможностям модернизации машиностроительных предприятий ДНР. В работе приняли участие представители Донецкого РО «СоюзМаша» и ряда машиностроительных заводов республики. В ходе мероприятия институт презентовал несколько перспективных проектов, в том числе: кузнечно-прессовое оборудование (использование полиуретана для производства деталей из тонколистовых материалов), технологии закалки (использование селитровых ванн для получения необходимой структуры металла без дальнейшего отпуска, что

существенно сокращает временные и ресурсные затраты), упрочнение инструментов и штампов (внедрение искрового электроупрочнения для наружной обработки оснастки). Такие проекты убедительно подтверждают возможность применения передовых технологий для повышения эффективности машиностроительных производств региона, а также укрепляют научно-техническую базу республики, способствуют ее промышленному росту.

Общая проблема промышленности ДНР, в том числе и машиностроения, – это продолжающиеся военные действия. Приостановка производственной деятельности некоторых предприятий связана с повреждениями и разрушениями производственных мощностей в результате ракетно-артиллерийских обстрелов со стороны ВФУ.

Предприятиям машиностроительной отрасли республики присущи следующие проблемы:

- критическая физическая изношенность (до 70%) и технологическая отсталость имеющихся основных фондов предприятий отрасли;
- низкий спрос на продукцию машиностроительных предприятий ДНР, что связано с неудовлетворительным состоянием предприятий – потребителей продукции угольной, горнодобывающей, металлургической промышленности республики;
- низкая инновационность – отсутствие взаимосвязи науки и производства;
- недостаток финансовых ресурсов у машиностроительных предприятий отрасли;
- большой кадровый дефицит, обусловленный не только оттоком населения и мобилизацией, но и низким уровнем оплаты труда по сравнению с другими российскими регионами, отсутствием возможности у предприятий создавать необходимые условия для привлечения и сохранения необходимых специалистов;
- низкая инвестиционная привлекательность машиностроительных предприятий;
- отсутствие программы развития отрасли республики.

Поскольку процессы интеграции промышленных предприятий ДНР в экономическую систему РФ продолжаются, предприя-

тиям республики, кроме своих проблем, приходится сталкиваться с общероссийскими, характерными для машиностроительной отрасли, основными среди которых являются следующие:

1) фактор высокой базы – каждый период наращивать производство высокими темпами невозможно;

2) высокие процентные ставки – большая часть продукции предприятий покупается в кредит или лизинг, и при текущих ставках спрос на продукцию будет сокращаться;

3) кадровый дефицит – резко обострившийся в 2024 г. кадровый дефицит разрешить в сжатые сроки нереально, поскольку для машиностроения необходимы кадры повышенной квалификации;

4) переполнение отдельных рынков машиностроительной продукции (дорожно-строительная техника, грузовые вагоны);

5) рост цен по всем категориям и линейкам оборудования, как отечественного, так и импортного, который совместно с высокими процентными ставками негативно скажется на платежеспособности потребителей.

Восстановлению машиностроительного комплекса ДНР с учетом направлений по достижению устойчивого развития экономики будет способствовать:

- разработка и реализация программы развития машиностроительного комплекса ДНР, коррелирующей как с региональными и федеральными программами развития отрасли, так и с программами развития смежных отраслей;

- разработка и поэтапная реализация программы цифровизации и цифровой трансформации предприятий машиностроительной отрасли с целью обеспечения гибкости производственно-технологических процессов, энерго- и ресурсосбережения, экологической безопасности, повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции;

- дальнейшее развитие мер государственной финансовой поддержки машиностроительных предприятий посредством фондов развития территорий (ФРТ) и развития промышленности (ФРП); при этом целью реализации проектов может быть не только модернизация оборудования для обеспечения ритмичной загрузки мощностей, приобретение оборотных средств, но и гран-

ты, займы на проведение цифровой трансформации предприятий, внедрение цифровых решений (цифровое проектирование, цифровые испытания, цифровые двойники выпускаемой продукции) и экологические инновации;

- увеличение доли машиностроительных предприятий – участников свободной экономической зоны (СЭЗ), имеющей большое значение для устойчивого экономического развития региона, открывающей предприятиям возможности для уменьшения меж- и внутрирегионального неравенства, привлечения инвестиций для обеспечения производственных процессов, создания новых рабочих мест для населения региона и улучшения качества жизни;

- формирование кластеров с участием машиностроительных предприятий, позволяющих поднять общий уровень качества производимой продукции, повысить устойчивость отрасли, расширить доступ к заказам для небольших предприятий;

- формирование системы подготовки квалифицированных кадров для машиностроительной отрасли, в том числе посредством участия предприятий и вузов ДНР в реализации государственных проектов «Профессионалитет», «Передовые инженерные школы», «Платформа университетского технологического предпринимательства»;

- создание производственно-образовательных кластеров с участием машиностроительных предприятий в качестве будущих работодателей, районных и городских администраций на базе учебных заведений, что позволит сократить сроки подготовки квалифицированных кадров рабочих и инженерных специальностей;

- внедрение прикладных научных разработок в машиностроительную отрасль ДНР; заключение договоров о взаимовыгодном сотрудничестве между конкретными машиностроительными предприятиями и профильными научными учреждениями под кураторством Донецкого РО «Союза Машиностроителей»; результатом такого взаимодействия будет поддержка машиностроительных предприятий в виде современных технологических решений, а научных организаций – в виде реальных заказов для дальнейшего развития.

Машиностроение как локомотив технологического развития национальной экономики, благодаря мультипликативному и акселерационному эффектам, выступает драйвером инноваций и обеспечивает технологический суверенитет государства.

В настоящее время машиностроительный комплекс ДНР находится на этапе восстановления производственно-технологических, научно-производственных и кадровых ресурсов. Этот процесс совпадает с интеграцией в экономическую систему РФ, налаживанием межрегиональных связей и сотрудничества. Предполагается, что совокупность данных процессов придаст новый импульс развитию отрасли, будет способствовать росту ее научной и инновационной составляющей, внося вклад в достижение технологического суверенитета РФ.

Список источников

1. Коровкин В. В, Кузнецова Г. В. Перспективы цифровой трансформации российского машиностроения // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2020. – Т. 12. № 2. – С. 291-313. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-tsifrovoy-transformatsii-rossiyskogo-mashinostroeniya> (дата обращения: 25.11.2025).
2. Афанасьев А. А. Цифровая трансформация машиностроения России в контексте четвертой промышленной революции // *Вопросы инновационной экономики*. – 2024. – Т. 14. № 1. – С. 221-240. DOI: 10.18334/vines. 14.1.120242. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=63594878> (дата обращения: 25.11.2025).
3. Белоброва Н. В. 3.1. Цифровая трансформация машиностроения: проблемы и перспективы // *Цифровая трансформация: возможности и вызовы управления социально-экономическими системами / коллективная монография; под общ. ред. А.В. Половяна*. – Курск: Изд-во ЗАО Университетская книга, 2025. – С. 104-112. ISBN 978-5-00261-252-9.
4. Борисов В. Н., Зинченко Ю. В. Изменения в подходах к анализу и прогнозированию отечественного машиностроения в составе обрабатывающих производств // *Мир новой экономики*. 2024. № 18(4). С.54-68. DOI: 10.26794/2220-6469-2024-18-4-54-68.

5. Статистические сборники «Россия и страны мира» 2018-2024 гг. Стат.сб. / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13241> (дата обращения: 10.12.2025)
6. Российский статистический ежегодник. 2023-2024: Стат.сб. / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения: 17.12.2025).
7. Россия в мировых рейтингах инновационного развития. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/rossiya-v-mirovykh-reytingakh-innovatsionnogo-razvitiya> (дата обращения: 17.12.2025).
8. Глобальный инновационный индекс 2023. Резюме. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo-pub-2000-2023-exec-ru-global-innovation-index-2023.pdf> (дата обращения: 17.12.2025).
9. Концепция технологического развития на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 г. №1315-п. URL: <http://static.government.ru/media/files/KIJ6A00A1K5t8Aw93NfRG6P8OIbVp18F.pdf> (дата обращения: 17.12.2025).
10. Индикаторы инновационной деятельности: 2025 : статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 196 с. ISBN 978-5-7598-3027-6.
11. Индикаторы инновационной деятельности: 2024 : статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 260 с. ISBN 978-5-7598-3014-6.
12. Промышленное производство в России. 2023: Стат.сб. / Росстат. – М., 2023. – 259 с. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 17.12.2025).
13. Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.06.2020 г. № 1512-п (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 09.09.2023 г. № 2436-п, от 07.11.2023 г. № 3113-п, от 21.10.2024 № 2963-п). URL: <http://government.ru/docs/all/128331/> (дата обращения: 17.12.2025).
14. Белякова Г. Я., Фокина Д. А Управление развитием производственной кооперации предприятий машиностроитель-

ной отрасли ЕАЭС // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2020. URL: [https:// cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-proizvodstvennoy-kooperatsii-predpriyatiy-mashinostroitelnoy-otrasli-eaes](https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-razvitiem-proizvodstvennoy-kooperatsii-predpriyatiy-mashinostroitelnoy-otrasli-eaes) (дата обращения 12.11.2025)

15. Ганичев Н. А. Стратегические приоритеты структурной трансформации машиностроительного комплекса в условиях бюджетных возможностей // Проблемы прогнозирования. – 2024. – № 6 (207). – С. 71-83. DOI: 10.47711/0868-6351-207-71-83.

16. Измайлов М. К. Современные тенденции технологического обновления предприятий машиностроительной отрасли России // BENEFICIUM. – 2022. № 2(43). – С. 41-49. URL: [https:// cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-tehnologicheskogo-obnovleniya-predpriyatiy-mashinostroitelnoy-otrasli-rossii](https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-tehnologicheskogo-obnovleniya-predpriyatiy-mashinostroitelnoy-otrasli-rossii) (дата обращения: 10.11.2025).

17. Кушнарев Л. И. Состояние и перспективы развития машиностроения // Вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. Сер. Машиностроение. – 2020. №4. – С. 61-80. URL: [https:// cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-mashinostroeniya](https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-mashinostroeniya) (дата обращения 12.11.2025).

18. Лялькова Е. Е., Боловин В. И., Фисенко Ю. М. Машиностроительная отрасль России: проблемы и перспективы развития // Экономические науки. – 2023. – № 6(223). – С. 63-68. URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202306_63.pdf (дата обращения: 10.11.2025).

19. Максимцев И. А., Костин К. Б., Онуфриева О. А., Кургина С. М. Роль отрасли отечественного машиностроения в мировой экономике // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14. № 1. – С. 241-270. DOI: 10.18334/vines. 14.1.120489.

20. Пацала С. В., Горошко Н. В. Современная пространственная структура машиностроения России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2021. – № 56. – С. 37-49. URL: [https:// cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-prostranstvennaya-struktura-mashinostroeniya-rossii](https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-prostranstvennaya-struktura-mashinostroeniya-rossii) (дата обращения: 10.11.2025)

21. Симонин П. В., Литвин И. Ю., Череповская Н. А., Кузьмина А. А. Машиностроительная промышленность: стратегические приоритеты развития в условиях // Уголь. – 2023. – №2. – С. 65-71. DOI: 10.18796/0041-5790-2023-2-65-71.

22. Соколов А. В., Бажанов В. А. Машиностроение России – старт структурных трансформаций // Мир экономики и управления. – 2022. – Т. 22. № 2. – С. 80-100. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mashinostroenie-rossii-start-strukturnyh-transformatsiy> (дата обращения: 10.11.2025).

23. Стрельцов А. В., Яковлев Г.И. Оценка потенциала развития машиностроительного комплекса в условиях цифровой экономики // Вестник алтайской академии экономики и права. – 2020. №8. – С. 301-308. URL: <https://vaael.ru/article/view?id=1289> (дата обращения: 12.11.2025).

24. Татарских Б. Я., Анисимова Б. Ю. Инновационно-технологические и организационные резервы устойчивого функционирования машиностроения России // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2020. – Т. 11. – № 1. – С. 70-74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionno-tehnologicheskie-i-organizatsionnye-rezervy-ustoychivogo-funktsionirovaniya-mashinostroeniya-rossii> (дата обращения: 10.11.2025).

25. Фролов И. Э., Борисов В. Н., Ганичев Н. А. Проблемы перехода к инновационному развитию российской экономики в условиях форсированного импортозамещения // Проблемы прогнозирования. – 2023. – № 4 (199). – С. 67-81. DOI: 10.47711/0868-6351-199-67-81.

26. Концептуальные положения по развитию машиностроения Донецкой Народной Республики на 2022-2024 годы [Электронный ресурс] / Р. Н. Лепа, В. В. Трубочанин, С. Н. Гриневская [и др.]. – Донецк : Институт экономических исследований, 2022. – 43 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?edn=kkfeqn> (дата обращения: 08.11.2025).

27. Лепа Р. Н., Трубочанин В. В., Гриневская С. Н. Экономика промышленности: ресурсы и предпосылки развития машиностроения // Управленческий учет. – 2023. – №6. – С. 208-215. URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/3362> (дата обращения: 08.11.2025)

28. Половян А. В., Лепа Р. Н., Шемякина Н. В., Гриневская С. Н. Прогнозы развития экономики Донецкой Народной Республики // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 1(25). – С. 5-17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pro>

gnozy-razvitiya-ekonomiki-donetskoy-narodnoy-respubliki (дата обращения: 08.11.2025).

29. В ДНР работают 44 машзавода. URL: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/168665> (дата обращения: 02.12.2025).

30. В январе – октябре 2024 г. реализация промпродукции в ДНР выросла на 2.0%. URL: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/165382> (дата обращения: 03.03.2025).

31. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: коллективная монография / коллектив авторов ГБУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А. В. Половяна; ГБУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2023. – 420 с. ISBN 978-5-00202-443-8.

32. Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики. Социально-экономическое развитие: итоги 2022 года. URL: https://xn--80ahqgjaddr.xn--p1ai/wp-content/uploads/2023/02/Socialno-ekonomicheskoe-razvitie_itogi-2022-goda_page-0001.jpg (дата обращения: 30.11.2025).

33. В ДНР подвели итоги развития региона за 2022 год, за год зарплаты по отраслям выросло от 40 до 70%. URL: <https://mozaika.biz/news/region/470985-v-dnr-podveli-itogi-razvitiya-regiona-za-2022-god-za-god-zarplaty-po-otraslyam-vyroslo-ot-40-do-70.html> (дата обращения: 30.11.2025).

34. В 2024 г. Ясиноватский машзавод увеличил производство на 50%. URL: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/168740> (дата обращения: 02.12.2025).

35. Белоброва Н. В., Заглада Р. Ю., Паскевич А. О. Машиностроение Донецкой Народной Республики: промышленные кластеры как основа восстановления и развития // Регионалистика. – 2025. – Т. 12. № 5. С. 81-100. <http://dx.doi.org/10.14530/reg.2025.5.81>.

36. О результатах работы ФРП ДНР в 2024 году. URL: <https://frp-dnr.ru/1572-o-rezultatah-raboty-frp-dnr-v-2024-godu.html> (дата обращения: 24.11.2025).

37. Итоги работы ФРП ДНР в 2023 году. URL: <https://frp-dnr.ru/880-itogi-raboty-frp-dnr-v-2023-godu.html> (дата обращения: 24.11.2025).

38. Предприятия промышленности, получившие государственную финансовую поддержку. URL: <https://frp-dnr.ru/uploads/>

files/docs/katalog_poluchateley_zajmov_frp_dnr.pdf (дата обращения: 02.11.2025).

4.15 Адаптация гибких технологий управления к условиям структурной перестройки промышленности Донецкой Народной Республики

Фундаментальная задача обеспечения устойчивого экономического развития и конкурентоспособности промышленных систем Донецкой Народной Республики (ДНР) в условиях форсированной интеграции в экономическое пространство Российской Федерации императивно требует пересмотра и модернизации существующих парадигм управления.

Особенности и перспективы имплементации гибких технологий управления (ГТУ) в контексте функционирования современных промышленных предприятий являются предметом активных научных разработок в отечественной экономической науке. Вклад в развитие данной проблематики внесли такие исследователи: Н.В. Белоброва^{1,2}, В.А. Бошян³, Е.А. Бровченко⁴, О.А. Бубнова⁵, А.Г. Геокчакян⁶, Е.В. Исаева⁷, Р.Н. Лепа^{1,2}, А.С. Меликсетян⁸,

¹ Лепа Р. Н., Савченко М. В., Савченко И. В., Белоброва Н. В., Заглада Р.Ю. Гибкие технологии управления как инструмент развития промышленности новых регионов РФ // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2025. № 2. С. 78-97. DOI: <https://doi.org/10.36718/2500-1825-2025-2-78-97>.

² Лепа Р.Н., Савченко М.В., Савченко И.В., Белоброва Н.В. Гибкие технологии управления: научный дискурс развития теоретического базиса // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 37-57. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-37-57>.

³ Бошян В.А. Внедрение гибких технологий управления: выгоды и проблемы // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 11-13.

⁴ Бровченко Е.А. Применение гибких методологий в управлении процессами трансфера технологий // Экономика и предпринимательство. 2018. № 12 (101). С. 1132-1137.

⁵ Бубнова О.А. Внедрение гибких технологий управления в ПАО «Сбербанк» // Горизонты развития проектного управления: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. 2020. С. 7-10.

⁶ Геокчакян А.Г. Инновационные инструменты гибких технологий проектного управления // Горизонты развития проектного управления: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. 2020. С. 18-20.

⁷ Исаева Е.В. Гибкие технологии управления (agile, scrum) для повышения эффективности маркетинговых стратегий в условиях структурных изменений рынков // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2022. Т. 11. № 3. С. 69-71.

⁸ Меликсетян А.С. Особенности внедрения гибких технологий управления инновационными проектами на промышленном предприятии // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин. Материалы II Международного научного форума. 2018. С. 77-80.

А.С. Мироненко¹, Р.М. Прытков^{2,3,4,5}, М.А. Романенко⁶, А.А. Савина⁷, И.В. Савченко^{1,2}, М.В. Савченко^{1,2}, А.М. Ситжанова^{10,11,12,13}, Е.В. Шестакова^{10,11,12,13}, М.Л. Смирнова⁸, В.И. Турлюк⁹, В.В. Хубулова¹⁰ и другие.

Эмпирические данные по РФ свидетельствуют о доминирующей роли ГТУ в повышении скорости поставок и прозрачности проектной деятельности, однако промышленные предприятия ДНР функционируют в особом, высокорисковом и нестабильном операционном ландшафте, что обусловлено рядом системных факторов, включая необходимость быстрой реконфигурации технологических цепочек, обновление устаревшего основного капитала и дефицит квалифицированных кадров, ориентированных на современные методологии.

Существующий разрыв между эффективно реализуемыми ГТУ в отечественной практике усиливается в условиях ДНР специфическими ограничениями, требующими не простого копирования, а их глубокой адаптации. В связи с этим, научная и практическая значимость исследования заключается в формировании методологического базиса, позволяющего осуществить селективную имплементацию наиболее релевантных ГТУ через структу-

¹ Мироненко А.С. Гибкие технологии управления современными организациями // Современные проблемы управления и экономического развития. сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Донской государственный технический университет. 2019. С. 158-162.

² Шестакова Е.В., Ситжанова А.М., Прытков Р.М. Факторы, влияющие на развитие гибких производственных систем // Инновационные механизмы и стратегические приоритеты научно-технического развития: сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф., 19 авг. 2020 г., Волгоград / отв. ред. А.А. Сукиасян. Электрон. дан. Уфа: АМИ, 2020. С. 133-139.

³ Шестакова Е.В., Ситжанова А.М., Прытков Р.М. Гибкие технологии управления: инновационный курс классификационных признаков // Экономические науки, 2020. № 188. С. 99-106.

⁴ Шестакова Е.В., Ситжанова А.М., Прытков Р.М. Гибкие технологии управления: сущность, функции, признаки гибкости, разновидности agile-методологий // Менеджмент в России и за рубежом, 2020. № 5. С. 84-90.

⁵ Шестакова Е.В., Ситжанова А.М., Прытков Р.М. Развитие гибких организационных структур управления промышленными предприятиями // Экономика и предпринимательство. 2020. № 8 (121). С. 972-976.

⁶ Романенко М.А. Влияние гибких технологий на управление человеческими ресурсами проектов предприятий // Фундаментальные исследования. 2016. № 9-2. С. 411-418.

⁷ Савина А.А. Внешняя среда организации // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты: сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. 2018. С. 450-453.

⁸ Смирнова М.Л. Возможности и угрозы внедрения гибких технологий управления проектами // Образовательная система: структурные преобразования и перспективные направления развития научной мысли: сборник научных трудов. Казань, 2019– С. 323-325.

⁹ Турлюк В.И. Основные методы, применяемые в рамках концепции гибких технологий управления // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 85-87.

¹⁰ Хубулова В.В. Новая парадигма управления организационной культурой: гибкие технологии // Преподаватель года 2020. Сборник статей Международного научно-методического конкурса. В 2-х частях. 2020. С. 30-36.

рированный поэтапный процесс, что является необходимым условием для минимизации производственных потерь, ускорения выхода готовой продукции и обеспечения восстановления и обеспечения экономического роста региональной промышленности.

Проведенный ретроспективный обзор и типологизация современных технологий управления позволяет эксплицировать их универсальные системообразующие характеристики, которые служат основанием для отнесения их к ГТУ (рис. 1).



Рисунок 1 – Характеристики ГТУ¹

Характеристики, представленные на рис. 1, формируют теоретическое ядро ГТУ, позиционируя их как комплексный ответ на требования динамичной, неопределенной и высококонкурентной бизнес-среды.

Опыт активного внедрения ГТУ в России характеризуется устойчивым ростом числа организаций-пользователей. Наиболее значимые выгоды, согласно исследованиям, связаны с улучшени-

¹ Составлен авторами.

ем управления проектами (73% российских предприятий) и ускорением производственных процессов (55%), хотя эти показатели несколько ниже, чем в среднем по миру (69% и 74% соответственно)¹.

В промышленности России наблюдается активное распространение гибких технологий управления, в частности, Agile. Зафиксировано двукратное увеличение числа промышленных предприятий, реализующих Agile-подходы, что соответствует 11% от общего числа пользователей технологий обработки данных (рис. 2).

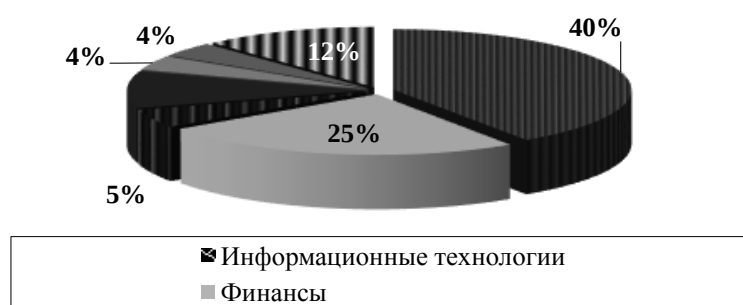


Рисунок 2 – Процент использования гибких технологий управления в различных отраслях экономики РФ, 2021 г.²

Исследование показывает географическую диффузию в сфере гибких технологий, характерную не только для крупных городов РФ, но и страны в целом (рис. 3).

¹ Отчет об исследовании Agile в России, 2021 // ScrumTrek. Москва, 2008-2021. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/7205/otchetissledovanie-agile-v-rossii-2021>. (дата обращения 04.11.2025).

² Составлен по результатам исследования: Отчет об исследовании Agile в России, 2021 // ScrumTrek. Москва, 2008-2021. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/7205/otchetissledovanie-agile-v-rossii-2021>. (дата обращения 04.11.2025).

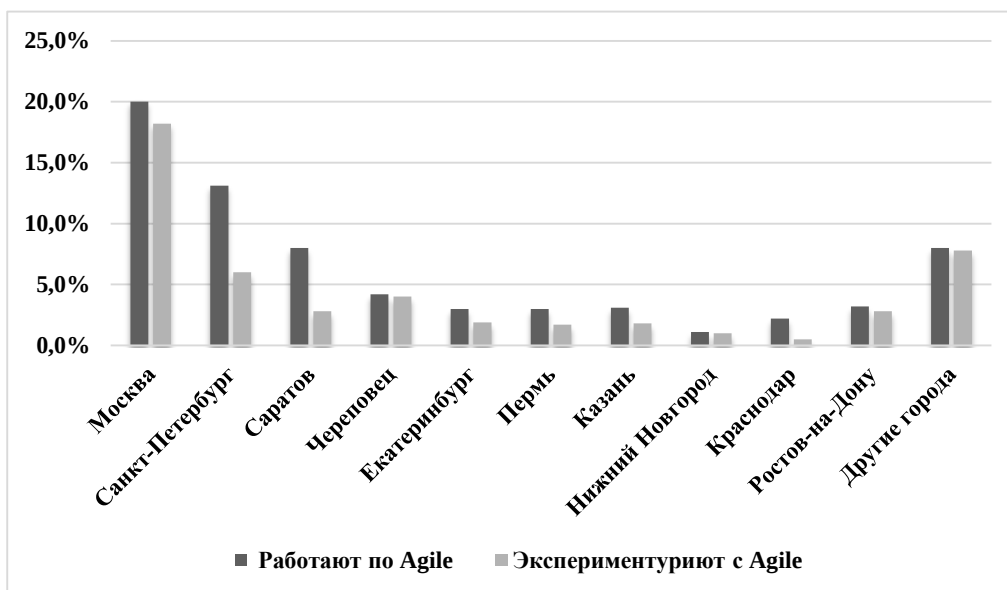


Рисунок 3 – Зрелость организаций Agile в городах Российской Федерации, 2021 г.¹

Распространение Agile в России в 2021 году неравномерно. Москва и Санкт-Петербург демонстрируют наибольшую зрелость Agile: наибольшая доля организаций, внедривших Agile (20% для Москвы и 13% для Санкт-Петербурга). Это ожидаемо, учитывая концентрацию бизнеса и IT-компаний в этих городах.

В большинстве городов процент организаций, экспериментирующих с Agile, близок к проценту организаций, уже работающих по Agile. Это говорит об активном интересе к методологии и о процессе ее внедрения в разных регионах.

В большинстве регионов (Саратов, Череповец, Екатеринбург, Пермь, Казань, Нижний Новгород, Краснодар, Ростов-на-Дону), доля организаций, работающих по Agile или экспериментирующих с ним, относительно невелика (обычно менее 5%), что указывает на то, что Agile пока не получил широкого распространения и внедрение Agile находится на начальных этапах.

Цели внедрения гибких технологий управления на промышленных предприятиях и их достижение отражены на рисунке 4.

¹ Составлен по результатам исследования: Отчет об исследовании Agile в России, 2021 // ScrumTrek. Москва, 2008-2021. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/7205/otchetissledovanie-agile-v-rossii-2021>. (дата обращения 04.11.2025).

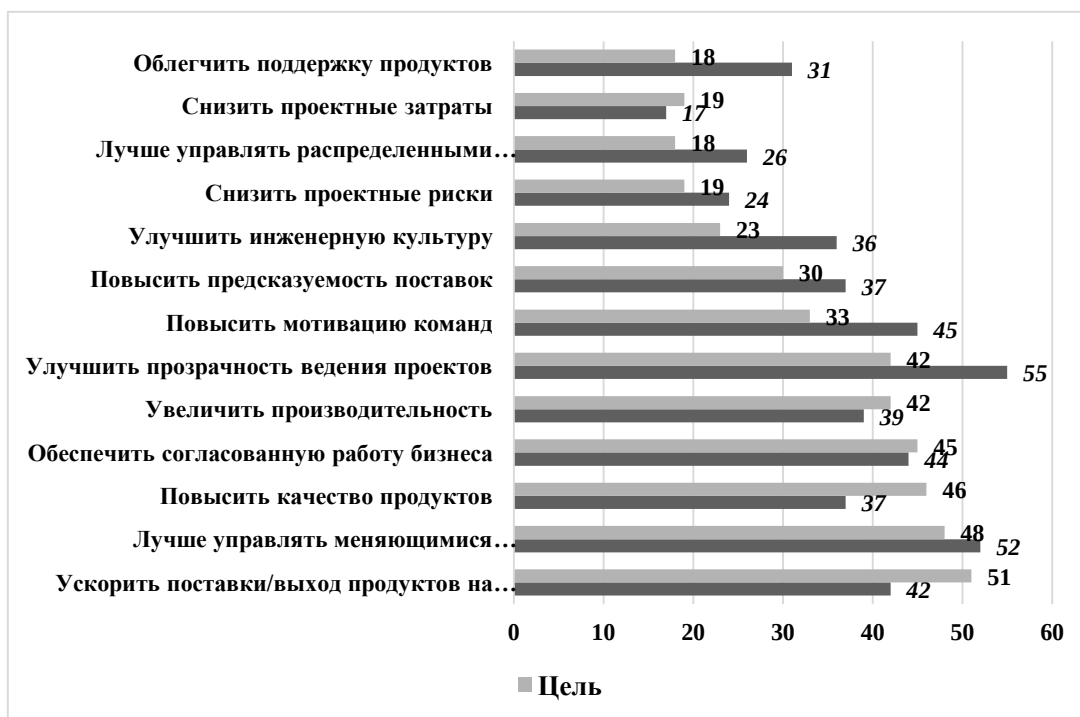


Рисунок 4 – Цели внедрения гибких технологий управления и их достижение на промышленных предприятиях РФ, %¹

На основании рисунка 4 следует отметить, что наиболее распространенными целями внедрения гибких технологий управления, согласно опросу, являются ускорение поставок/выхода продуктов на рынок (42%), улучшение прозрачности ведения проектов (42%), увеличение производительности (42%), лучше управлять меняющимися приоритетами (48%), обеспечить согласованную работу бизнеса (44%), повысить качество продуктов (37%), повысить мотивацию команд (33%), повысить предсказуемость поставок (30%). Это указывает на стремление промышленных предприятий к ускорению процессов, повышению эффективности и улучшению координации в условиях динамичной среды.

Наибольший прогресс после внедрения гибких технологий предприятия видят в улучшении прозрачности ведения проектов (55%), лучше управлять меняющимися приоритетами (52%) и ускорении поставок/выхода продуктов на рынок (51%), что сви-

¹ Составлен по результатам исследования: Отчет об исследовании Agile в России, 2021 // ScrumTrek. Москва, 2008-2021. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/7205/otchetissledovanie-agile-v-rossii-2021>. (дата обращения 04.11.2025).

детельствует о том, что гибкие технологии наиболее эффективны в сферах, связанных с управлением проектами, приоритетами и скоростью вывода продукции на рынок.

Следует отметить, что между целями внедрения и фактическими улучшениями существует разрыв. Например, такие цели, как снижение проектных затрат (19%) и облегчение поддержки продуктов (18%), значительно отстают по уровню достижения. Это указывает на несоответствие текущих стратегий внедрения этим целям, а также указывает на потребность дополнительных усилий и изменений для их достижения.

Цели, связанные с улучшением инженерной культуры (23%), снижение проектных рисков (19%), снижение проектных затрат (19%) и лучше управлять распределенными командами (18%) пользуются наименьшей популярностью среди целей, что может свидетельствовать об их недооценке.

В целом, внедрение гибких технологий управления на промышленных предприятиях приводит к заметным улучшениям, особенно в области управления проектами. В целом, внедрение гибких технологий управления на промышленных предприятиях приводит к заметным улучшениям, особенно в области управления проектами.

Разработка методики внедрения гибких технологий управления в бизнес-процессы промышленных предприятий является предметом исследования многих отечественных ученых^{1,2,3}. При этом необходимо отметить, что особые условия функционирования промышленных предприятий в ДНР, обуславливают необходимость разработки методических положений по внедрению ГТУ на промышленных предприятиях ДНР.

Внедрение ГТУ на промышленных предприятиях ДНР с учетом особых условий их функционирования предлагается осуществлять поэтапно (рис. 5).

¹ Бельш К. В. Комплексный подход к внедрению и оценке эффективности проектов по бережливому производству на промышленном предприятии // Вопросы инновационной экономики. 2018. –Т. 8, № 3. С. 513–530. URL: <https://doi.org/10.18334/vinec.8.3.39364> (дата обращения 05.12.2025).

² Вольфсон Б. Л. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб.: Питер, 2015. 144 с.

³ Доможаков М. В. Методология и инструментальные средства прогнозирования показателей сферы исследований и инноваций России // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2016. № 3. С. 129–140. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-i-instrumentalnyesredstva-prognozirovaniya-pokazateley-sfery-issledovaniy-i-innovatsiyrossii/viewer> (дата обращения 10.11.2025).

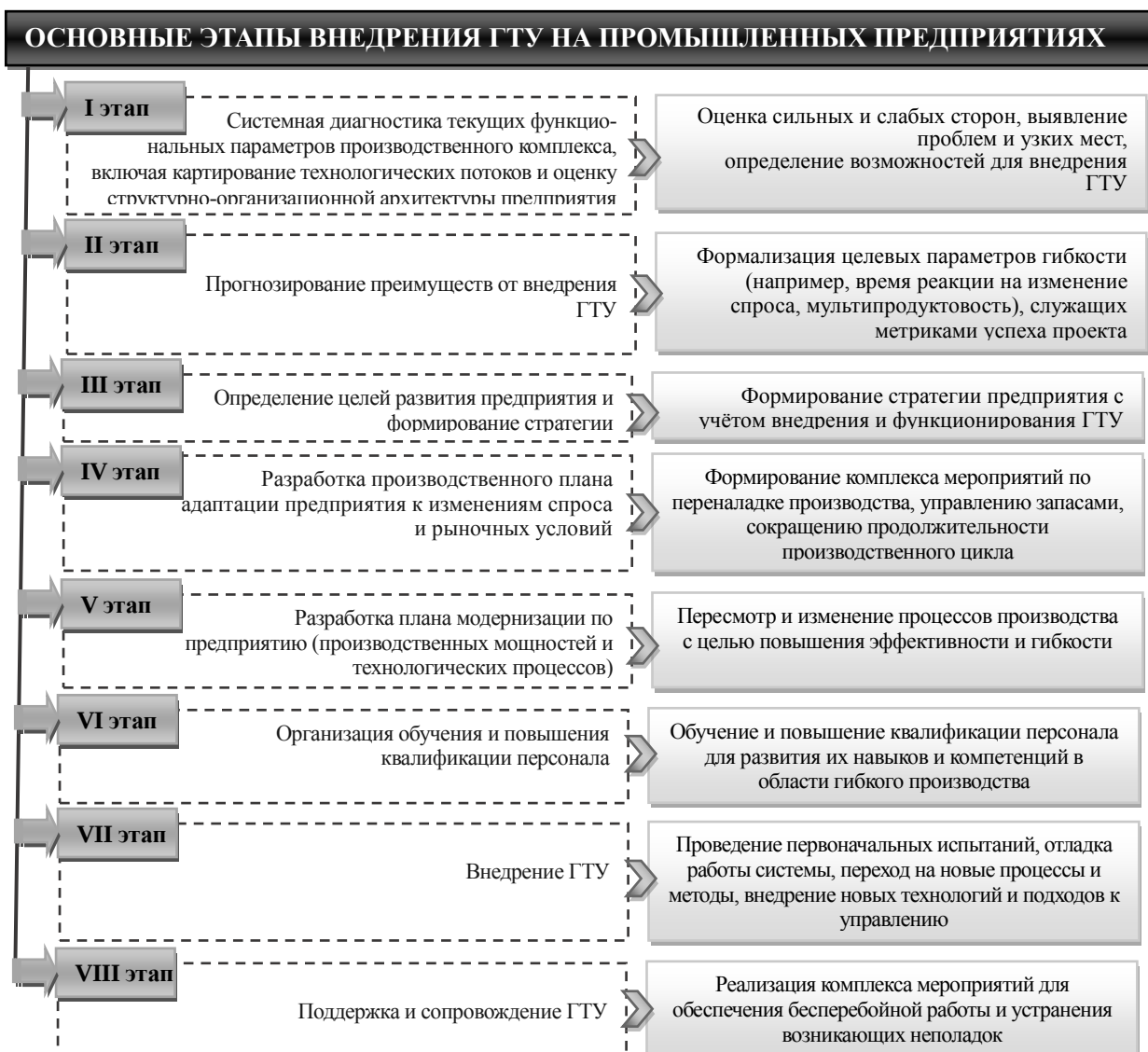


Рисунок 5 – Основные этапы внедрения ГТУ на промышленных предприятиях¹

Представленная схема (рис. 5) иллюстрирует линейно-последовательную методологию внедрения ГТУ на промышленных объектах ДНР, адаптированную к условиям перманентной операционной нестабильности и дефицита ресурсов. Модель структурирована по восьми дискретным фазам, направленным на трансформацию производственного и управленческого контура предприятия.

К основным фазам внедрения ГТУ на промышленных предприятиях относятся следующие.

¹ Составлен авторами.

Фаза диагностики и анализа – это начальный этап, сфокусированный на комплексной инвентаризации и оценке текущего состояния производственных мощностей, детализированном анализе технологических процессов и верификации существующей организационно-управленческой архитектуры. Цель – идентификация дефицитов, «узких мест» и определение потенциала для имплементации принципов гибкости.

Фаза экономического прогнозирования – этап количественной оценки ожидаемых выгод, генерируемых внедрением предполагаемых ГТУ, включая расчет окупаемости инвестиций и прогнозирование операционной эффективности.

Фаза стратегического проектирования – разработка интегрированной стратегии развития предприятия, в которой функционирование и возможности ГТУ являются ключевым элементом для достижения долгосрочных стратегических целей организации.

Фаза операционной реконфигурации – практическая фаза, включающая корректировку производственного плана и выполнение работ по переналадке оборудования, оптимизации логистических потоков и реинжинирингу систем управления запасами, согласно требованиям гибкого производства.

Фаза технологической модернизации – предусматривает реализацию мер по модернизации материально-технической базы и технологических процессов, направленных на повышение способности системы к быстрой и эффективной смене производственных номенклатур (продуктовая гибкость).

Фаза развития человеческого капитала – включает разработку и реализацию программ повышения квалификации и развития компетенций персонала, критически важных для эксплуатации, обслуживания и управления элементами ГТУ и принципами гибкого производства.

Фаза имплементации и отладки – этап непосредственного «развертывания» ГТУ. Включает первоначальное тестирование, калибровку системы, переход на новые операционные протоколы, а также интеграцию передовых управленческих и технологических подходов.

Фаза поствнедренческой поддержки – предусматривает обеспечение устойчивости функционирования внедренной ГТУ посредством непрерывного технического сопровождения, мониторинга производительности и оперативного устранения возникающих сбоев и технических несоответствий.

Таким образом, визуализация процесса внедрения ГТУ выступает не просто как схема, а как императивная дорожная карта, позволяющая систематически управлять рисками, связанными с внедрением комплексных гибких систем в условиях высокой операционной волатильности, характерной для промышленного комплекса ДНР.

Конкретные типы ГТУ, которые рекомендуется внедрять на промышленных предприятиях Республики, представлены в таблице 1.

Анализ данных, представленных в таблице 1, позволяет сделать следующие выводы.

Методология бережливого производства (Lean) является наиболее универсальной ГТУ, рекомендуемой для применения практически в любой отрасли промышленности ДНР, независимо от длительности производственных циклов. Она может быть успешно применена в различных отраслях, где требуется управление запасами и оптимизация потока работ, таких как машиностроение, электроника, пищевая промышленность и логистика.

Методология «Шесть сигм» направлена на минимизацию дефектов и вариативности в бизнес-процессах. Она может быть эффективно использована в отраслях, где требуется высокий уровень контроля качества, таких как металлургия, машиностроение, пищевая и химическая промышленность.

Стратегия быстрого реагирования (QRM) наиболее подходит для предприятий, ориентированных на производство небольшими партиями и быстрое реагирование на запросы клиентов. Она может быть применена в машиностроении, металлургии и производстве строительных материалов.

Таблица 1 – ГТУ, рекомендуемые для внедрения на промышленных предприятиях ДНР¹

ГТУ	Характеристика	Цели внедрения	Недостатки	Ограничения	Отрасли промышленности ДНР
1. Бережливое производство	методология управления, ориентированная на максимизацию ценности для потребителя при одновременной минимизации всех видов потерь. В основе Lean лежит непрерывное совершенствование процессов (кайдзен) с участием всего персонала	сокращение затрат; повышение производительности; улучшение качества; сокращение времени выполнения заказа; ускорение производственных циклов и повышение оперативности; повышенная гибкость; вовлечение персонала	необходимость изменений ий корпоративной культуры; требования к квалификации персонала; сложность обслуживания на предприятиях с устаревшим оборудованием; ограниченность ситуации в условиях высокой неопределенности; риск «выгорания» персонала; сложность масштабирования	НЕТ Успешно используется практически в любой отрасли промышленности, независимо от размера предприятия и сложности продукции	Машиностроение: Оптимизация производственных процессов, сокращение сроков изготовления деталей, повышение качества продукции. Пищевая промышленность: оптимизация производственных процессов, сокращение отходов, повышение качества продукции, управление запасами. Химическая промышленность: Оптимизация производственных процессов, сокращение затрат на производство, повышение безопасности. Электроника: Оптимизация производственных процессов, уменьшение дефектности, повышение скорости производства

¹ Составлена авторами.

ГТУ	Характеристика	Цели внедрения	Недостатки	Ограничения	Отрасли промышленности ДНР
2. Канбан	Визуальная система управления производством и запасами, основанная на принципе «вытягивания»	оптимизация управления запасами; ускорение производственных циклов и повышение оперативности; повышение производительности; улучшение качества; снижение затрат на хранение запасов, производство и логистику; прозрачность и контроль за производственным процессом	сложность внедрения при большой номенклатуре и ассортименте продукции; необходимость отлаженной системы поставок; риск возникновения «голодания» производства; требования к дисциплине персонала; необходимость адаптации к специфике предприятия	НЕТ Может быть успешно применен в различных отраслях промышленности, особенно в тех, где требуется управление запасами и оптимизация потока работ	Машиностроение: управление поставками комплектующих, оптимизация сборочных линий. Электроника: Управление поставками комплектующих, оптимизация производственных циклов. Пищевая промышленность: Управление запасами сырья и производства, оптимизация производства и распределения. Логистика: управление запасами на складах, оптимизация маршрутов доставки.
3. Шесть сигм	направленная на минимизацию дефектов и вариативности в бизнес-процессах, основным результатом реализации является цикл DMAIC (Определить, Измерить, Анализировать, Улучшить, Контролировать).	повышение качества продукции/услуг; сокращение операционных издержек; оптимизация бизнес-процессов; повышение прибыльности; развитие культуры непрерывного улучшения	потребность в квалифицированном персонале; сложность реализации в сложных и быстро меняющихся средах; необходимость получения достоверных и полных данных для проведения статистического		Металлургия: контроль качества выплавляемой стали, снижение брака при литье, оптимизация технологических процессов Машиностроение контроль качества деталей, оптимизация сборочных линий, повышение надежности оборудования.

ГТУ	Характеристика	Цели внедрения	Недостатки	Ограничения	Отрасли промышленности ДНР
			анализа и выявления причин отклонений; ориентация на количественные показатели; высокие начальные инвестиции		Пищевая промышленность: контроль качества продуктов питания, оптимизация процессов хранения и хранения, снижение отходов производства. Химическая промышленность: контроль качества сырья и готовой продукции, оптимизация технологических процессов.
4. Производство быстрого реагирования (QRM)	стратегия управления производством, ориентированная на сокращение времени выполнения заказа	ускорение производственного цикла и повышение оперативности; адаптация к изменениям в освещении и потребностям потребителей;	высокая сложность реализации; необходимые инвестиции в оборудование, программное обеспечение и обучение персонала; масштабирование QRM может повысить трудоемкость, особенно в крупных производственных организациях;	Неприменимость к массовому производству	Машиностроение: производство мелкими партиями, быстрое реагирование на запросы клиентов. Металлургия: гибкость в производстве стали различных марок,
		своевременная поставка продукции и повышение удовлетворенности потре-	потребность в квалифицированном персонале; зависимость от		быстрая переналадка оборудования. Производство строительных материалов

ГТУ	Характеристика	Цели внедрения	Недостатки	Ограничения	Отрасли промышленности ДНР
		бителей; сокращение затрат на хранение запасов, производство и логистику; оптимизация использования ресурсов и повышение эффективности производственных процессов; повышение качества	надежности поставщиков		(изготовление небольших партий продукции по индивидуальным заказам): гибкость в производстве различных видов продукции, быстрый выход на рынок. Производство оборудования для сельскохозяйственной промышленности: оперативное реагирование на запросы аграриев

Каждая из представленных ГТУ имеет свои недостатки и ограничения, которые необходимо учитывать при их внедрении. Например, бережливое производство требует изменений в корпоративной культуре и высокой квалификации персонала, а QRM может быть сложным в реализации и требует значительных инвестиций.

Независимо от выбранной ГТУ, необходимо адаптировать ее к специфике конкретного предприятия и учитывать особенности его функционирования в условиях ДНР.

В целом, таблица 1 предоставляет ценную информацию для промышленных предприятий ДНР, позволяя им выбирать наиболее подходящие ГТУ для повышения своей эффективности и конкурентоспособности в условиях интеграции в экономическое пространство России.

Таким образом, проведенное исследование, посвященное разработке методических положений по управлению производственно-экономическими системами в условиях интеграционных процессов, позволило сформулировать следующие общие научные выводы, подтверждающие достижение поставленной цели и решение задач.

1. Обосновано, что современные мировые тенденции, характеризующиеся технологическими прорывами, геоэкономической нестабильностью и необходимостью «зеленого перехода», дисбалансами на энергетических рынках, политической нестабильностью обуславливают потребность в повышении адаптивности и устойчивости промышленных предприятий. Внедрение ГТУ является основой обеспечения этой адаптивности, особенно в контексте интеграции промышленных предприятий ДНР в экономическое пространство РФ.

2. Разработаны методические положения по поэтапному внедрению ГТУ на промышленных предприятиях ДНР, включающие анализ текущего состояния производства, формирование стратегии развития, модернизацию оборудования и обучение персонала.

3. Определены конкретные типы ГТУ (Lean, Канбан, Шесть сигм, QRM), рекомендуемые для внедрения в различных отраслях промышленности ДНР, с учетом их характеристик, целей внедрения, преимуществ и недостатков.

4. Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что внедрение ГТУ является основой для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития промышленных предприятий ДНР в условиях интеграции в экономическое пространство РФ. Разработанные методические положения, могут служить основой для разработки эффективных стратегий управления промышленными предприятиями и обеспечения экономического роста ДНР.

Список источников

1. Бошян В.А. Внедрение гибких технологий управления: выгоды и проблемы // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. – Москва, 2020. – С. 11-13.

2. Лепа Р. Н., Савченко М. В., Савченко И. В., Белоброва Н. В., Заглада Р.Ю. Гибкие технологии управления как инструмент развития промышленности новых регионов РФ // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2025. №. 2. С. 78-97. DOI: <https://doi.org/10.36718/2500-1825-2025-2-78-97>.

3. Бровченко Е.А. Применение гибких методологий в управлении процессами трансфера технологий // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 12 (101). – С. 1132-1137.

4. Бубнова О.А. Внедрение гибких технологий управления в ПАО «Сбербанк» // Горизонты развития проектного управления: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 7-10.

5. Лепа Р.Н., Савченко М.В., Савченко И.В., Белоброва Н.В. Гибкие технологии управления: научный дискурс развития теоретического базиса // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, №3. С. 37-57. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-37-57>.

6. Геокчакян А.Г. Инновационные инструменты гибких технологий проектного управления // Горизонты развития проектного управления: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 18-20.

7. Исаева Е.В. Гибкие технологии управления (agile, scrum) для повышения эффективности маркетинговых стратегий

в условиях структурных изменений рынков // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2022. – Т. 11. – № 3. – С. 69-71.

8. Меликсетян А.С. Особенности внедрения гибких технологий управления инновационными проектами на промышленном предприятии // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: новая цифровая экономика или новый мир машин. Материалы II Международного научного форума. – 2018. – С. 77-80.

9. Мироненко А.С. Гибкие технологии управления современными организациями // Современные проблемы управления и экономического развития. сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Донской государственный технический университет. – 2019. – С. 158-162.

10. Шестакова Е.В., Ситжанова А.М., Прытков Р.М. Факторы, влияющие на развитие гибких производственных систем // Инновационные механизмы и стратегические приоритеты научно-технического развития: сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф., 19 авг. 2020 г., Волгоград / отв. ред. А.А. Сукиасян. – Электрон. дан. – Уфа: АМИ, 2020. – С. 133-139.

11. Романенко М.А. Влияние гибких технологий на управление человеческими ресурсами проектов предприятий // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 9-2. – С. 411-418.

12. Савина А.А. Внешняя среда организации // Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты: сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 450-453.

13. Шестакова Е.В., Ситжанова А.М., Прытков Р.М. Гибкие технологии управления: инновационный дискурс классификационных признаков // Экономические науки, 2020. – № 188. – С. 99-106.

14. Смирнова М.Л. Возможности и угрозы внедрения гибких технологий управления проектами // Образовательная система: структурные преобразования и перспективные направления развития научной мысли: сборник научных трудов. – Казань, 2019. – С. 323-325.

15. Турлюк В.И. Основные методы, применяемые в рамках концепции гибких технологий управления // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2020. – С. 85-87.

16. Хубулова В.В. Новая парадигма управления организационной культурой: гибкие технологии // Преподаватель года 2020. Сборник статей Международного научно-методического конкурса. В 2-х частях. – 2020. – С. 30-36.

17. Шестакова Е.В., Ситжанова А.М., Прытков Р.М. Гибкие технологии управления: сущность, функции, признаки гибкости, разновидности agile-методологий // Менеджмент в России и за рубежом, 2020. – № 5. – С. 84-90.

18. Шестакова Е.В., Ситжанова А.М., Прытков Р.М. Развитие гибких организационных структур управления промышленными предприятиями // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 8 (121). – С. 972-976.

19. Отчет об исследовании Agile в России, 2021 // ScrumTrek. – Москва, 2008-2021. – URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/7205/otchetissledovanie-agile-v-rossii-2021>. – Загл. с экрана (дата обращения: 04.11.2025).

20. Бельш К. В. Комплексный подход к внедрению и оценке эффективности проектов по бережливому производству на промышленном предприятии // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – Т. 8, № 3. – С. 513–530. – URL: <https://doi.org/10.18334/vines.8.3.39364> (дата обращения: 05.12.2025).

21. Вольфсон Б. Л. Гибкое управление проектами и продуктами. – СПб.: Питер, 2015. – 144 с.

22. Доможаков М. В. Методология и инструментальные средства прогнозирования показателей сферы исследований и инноваций России // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2016. – № 3. – С. 129–140. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-i-instrumentalnyesredstva-prognozirovaniya-pokazateley-sfery-issledovaniy-i-innovatsiyrossii/viewer> (дата обращения: 10.11.2025).

РАЗДЕЛ V

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ И УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ СУВЕРЕНИТЕТУ РОССИИ

5.1 Роль игровой деятельности в формировании институциональных норм в условиях цифровой безопасности в контексте суверенитета России

С учетом современных вызовов и динамичного изменения внешней среды России необходимо формировать суверенитет и устойчивое развитие во всех сферах: обороне, технологиях, правоохранительной системе, образовании, экономике и бизнесе. Безопасность и суверенитет государства – это обширный и многоаспектный вопрос, и наравне с продовольственной, оборонной, технологической безопасностью важной является безопасность нашего отечества в цифровом мире, который не исчерпывается социальными сетями и мессенджерами. Одной из перспективных форм взаимодействия в социуме были и остаются виртуальные миры компьютерных игр.

Компьютерные игры прошли путь от увлечения любителей электроники в 1970-х до формирования полноценной отрасли высокотехнологичной индустрии в 2000-х. Проблематика исследования компьютерных игр усложняется в силу того, что они представляют колоссальный канал коммуникации в цифровом мире. В настоящее время государство уделяет внимание рынку компьютерных игр: в России принята дорожная карта развития видеоигровой индустрии, которая предполагает внесение изменений в учебные и образовательные планы организаций в сфере образования (пункт 69), поддержку отечественных разработчиков (пункт 31), институционализацию производителей компьютерных игр – появление ОКВЭД 62.01.1 «Разработка видеоигр»¹. В 2024 г.

¹ Организация развития видеоигровой индустрии [Электронный ресурс]. URL: <https://forgamedev.ru/v-rossii-poyavilas-dorozhnaya-karta-razvitiya-videoigr> (дата обращения: 02.11.2025).

Президент России В.В. Путин подписал Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» от 08.08.2024 № 330-ФЗ. Создание компьютерных и видеоигр и использование иных результатов интеллектуальной деятельности, предназначенных для использования в информационно-телекоммуникационных сетях, предусмотрено ст. 6 федерального закона¹. Мировая статистика использования и создания компьютерных игр подтверждает актуальность принятия данных законодательных актов в современной цифровой экономике (рис. 1).

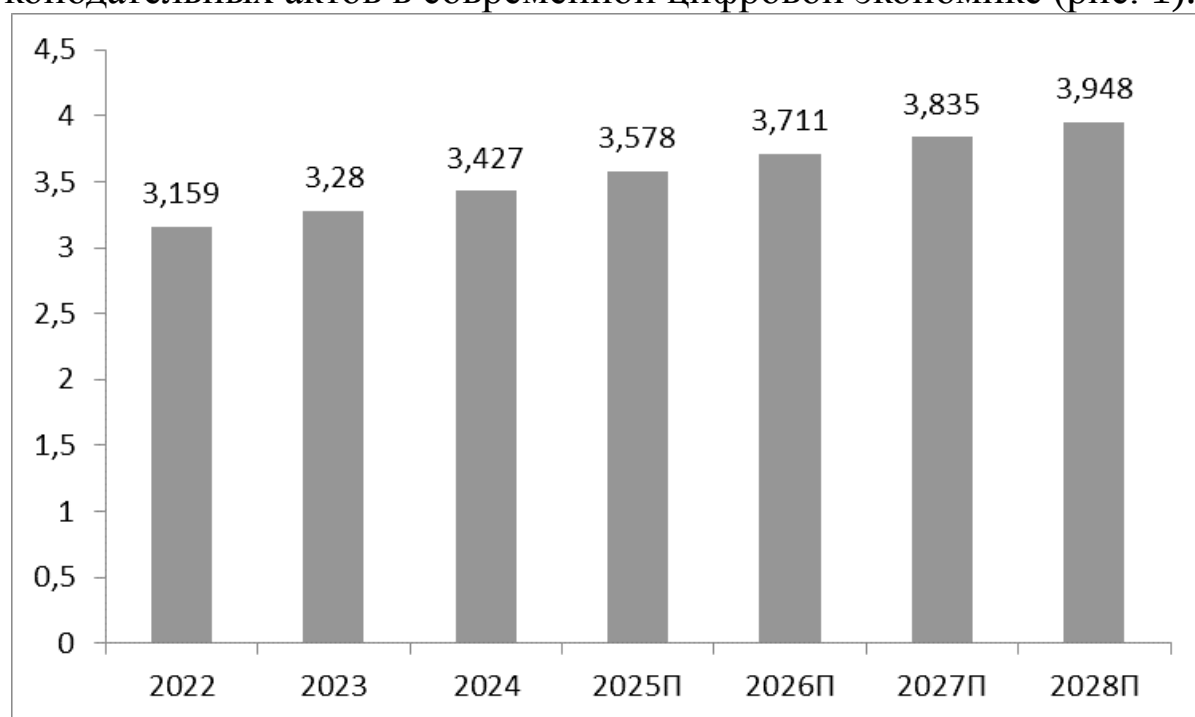


*Рисунок 1 – Аудитория компьютерных игр в мире
(млн человек)²*

Аудитория виртуальных миров компьютерных игр опосредованно формирует экономику виртуального мира. На современном этапе спрос на компьютерные игры и виртуальный контент стабильно увеличивается (рис. 2).

¹ Официальный сайт президента России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50912> (дата обращения: 02.11.2025).

² Global Games Market Report 2025 Free Version [Электронный ресурс]. URL: chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://resources.newzoo.com/hubfs/Free%20Reports/Games%20Market%20Report%20and%20Forecasts/2025_Newzoo_Free_Global_Games_Market_Report.pdf?utm_campaign=15407504-2025%20GMRF&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-_FRTXLBLAWUSjZ-pRHiOx0pfQQ2DLsXm6SIzJziKfWWooDWVfBHsZjyXV3t40fZlJlrl4oKXGA3N5iKLWk5xjH3ttBCw&_hsmi=377586429&utm_content=377586429&utm_source=hs_automation (дата обращения: 11.10.2025).

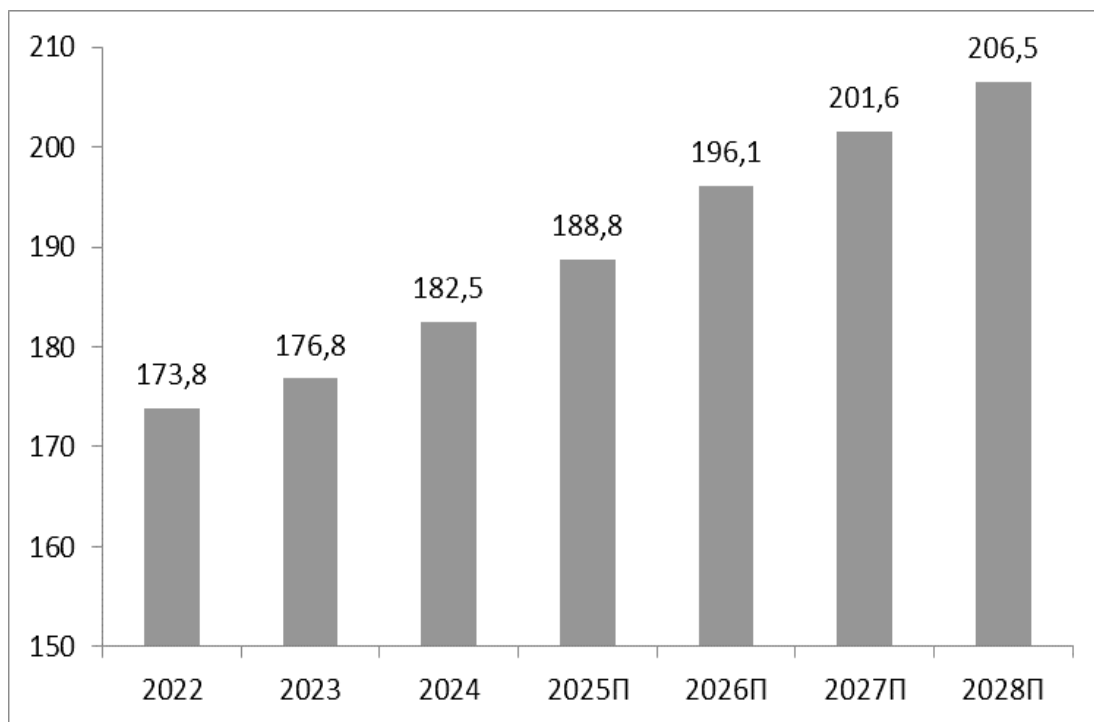


Рисунок 2 – Оборот рынка компьютерных игр (млрд долл.)¹

Перед наукой встает вопрос изучения не только рынка компьютерных игр, но и роли игры в жизни человека. В бытовом понимании игра часто отождествляется с забавой или развлечением. В свою очередь, различные исследования демонстрируют крайне полярные подходы к определению сути игры. По мнению ряда исследователей, игра занимает основополагающее место в развитии человека. Д.Б. Эльконин утверждает, что с начала развития человека игра формируется в результате его трудовой деятельности. Так, например, группа охотников, вернувшихся с неудачной охоты, пытается разыграть репетицию следующей охоты во избежание последующих неудач. Трудовая деятельность в виде охоты необходима для выживания племени. По мнению Д.Б. Эльконина, «игра – такая деятельность, в которой воссоздаются социальные отношения между людьми вне условий непосредственно утилитарной деятельности»².

¹ Global Games Market Report 2025 Free Version [Электронный ресурс]. URL: https://resources.newzoo.com/hubfs/Free%20Reports/Games%20Market%20Report%20and%20Forecasts/2025_Newzoo_Free_Global_Games_Market_Report.pdf?utm_campaign=15407504-2025%20GMR&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-_FRTXLBLAWUSjZ-pRHIOx0pfQQ2DLsXm6SIzJziKfWWooDWVfBHsZjyXV3t40fZlJlrl4oKXGA3N5iKLWk5xjH3ttBCw&_hsmi=377586429&utm_content=377586429&utm_source=hs_automation (дата обращения: 11.10.2025).

² Эльконин Д.Б. Психология игры. 2-е изд. М.: ВЛАДОС, 1999. С. 21

Отдельно необходимо отметить, что воссоздание социальных отношений может также транслировать установки, формировать и закреплять нормы поведения как в обществе, так и в хозяйственной деятельности. По мнению Выготского, наблюдая за деятельностью окружающих его взрослых людей, ребенок копирует ее (деятельность – прим. авт.) в игре и проходит «школу своего будущего социального развития»¹.

Ребенок живет в бытовой обстановке семьи как части общества, где за каждым предметом закреплён общественно выработанный способ действия, который на глазах ребенка в быту реализует взрослый человек. В силу чего сформировавшееся отношение к тому или иному явлению вырабатывается в игре, так как именно посредством игровой деятельности взрослые транслируют примеры и способы действия по отношению к разным предметам, что формирует модели поведения. По мнению Ретюнских, игра как вид деятельности интерсубъективна по своему характеру. Потому как игра включает в себя субъектно-субъектные отношения и оценку их действий. Таким образом, игра включает межсубъектное взаимоотношение через объективацию устремлений, смыслов, значений². Поэтому игра может формировать первичные установки и стимулы, а впоследствии устанавливать базовые нормы поведения, первичные условные договоренности, неформальные правила игры и поведения в обществе или влиять на них, транслируя неформальные и частично формальные нормы поведения на следующие поколения. Нортское понимание институтов как «правил игры» довольно недвусмысленно звучит в данном контексте³.

Схожие мысли можно найти у французского социолога Р. Кайуа. Он в своем труде «Игра и люди» утверждает: «Эта свобода – ее неперенная движущая сила, она лежит в основе самых сложных и строго организованных форм игры. Такая исходная власть импровизации и веселья, которую я называю *paidia*, сопрягается с идеей произвольно создаваемых трудностей, я предлагаю

¹ Эльконин Д.Б. Психология игры. 2-е изд. М.: ВЛАДОС, 1999. С. 170.

² Ретюнских Л.Т. Онтология игры: дисс. ... д-ра филос. наук. М., 1998. С. 173.

³ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. М.: Фонд экономической книги Начала, 1997. 180 с. (Современная институционально-эволюционная теория).

назвать ее *ludus*. Они в итоге и порождают разнообразные игры, которым можно без преувеличения приписать цивилизующую способность. В самом деле они иллюстрируют собой моральные и интеллектуальные ценности той или иной культуры»¹. Кроме того, они помогают уточнять и развивать эти ценности. Позже Кайуа на страницах работы приводит мысль о том, что в обществе формируются игровые структуры, возведенные в институты – непреложные принудительные правила социальной игры.

Исследуя феномен игры, необходимо рассмотреть значение игры как деятельности в жизни не только ребенка, но и взрослого поколения. В данном случае необходимо понимать, что игра как вид деятельности распространяется на другие сферы жизнедеятельности человека. Игра свойственна проявлению духа или состояния психики, например театр, праздник, карнавал². По мнению Л. Винничук, пение и развлечения праздного характера зародились не в сфере культово-обрядной деятельности, а в трудовой деятельности³. Ксенофонт указывал, что работа рабов эффективнее, когда они действуют ритмично и слажено, а надзор за рабами хозяину осуществлять легче. Флейтист задавал четкий ритм для физической работы, что напрямую влияло на эффективность и скорость работы⁴.

Примером обрядового празднества в форме игры может служить обычай дароторжества под названием «потлач» (от слова языка индейцев чинук «патсхатл» – давать подарок). Потлач – форма проведения дароторжества, суть которого заключается в том, что член общины вносил свой вклад в общий фонд. Это явление называется вкладосбором. Подобное мероприятие оказало огромное влияние на формирование деятельности племен индейцев. Потлач мог организовываться общиной или конкретным лицом (устроителем дароторжества). В процессе разделодележа благо переходило из распоряжения общины в распоряжение отдельных лиц. Чем больше был вклад, который вносил человек в

¹ Кайуа Р. Игры и люди / пер. с фран. С. Зенкина. М.: АСТ, 2022. С. 59.

² Хренов Н.А. «Человек играющий» в русской культуре. СПб.: Алетейя, 2005. С. 436.

³ Винничук Л. Люди, нравы и обычаи древней Греции и Рима / пер. с польск. В.К. Ронина. М.: Высшая школа, 1988.

⁴ Ксенофонт. Домострой, VIII, 8. Приводится по: Винничук Л. Люди, нравы и обычаи древней Греции и Рима / пер. с польск. В.К. Ронина. М.: Высшая школа, 1988. 496 с.

фонд дароторжества, тем большим авторитетом он пользовался¹. Важно понимать, что людей, не имеющих возможности участвовать в потлаче, называли никудышными, рвань-людьми, бедняками. Формирование подобных «правил игры» способствовало возникновению престижной экономики или формированию институтов социального расслоения общества. Современные теории товаров-симулякров Ж. Бодрийяра и теория демонстративного потребления Т. Веблена исчерпывающе подтверждаются антропологическими и историческими исследованиями².

Производительные силы формируют производственные отношения нового типа, образуя запрос на новые институты, в свою очередь, новые институты возникают из традиций, обычаев, уже имеющихся в обществе³. В силу чего при формировании излишка в обществе возникает необходимость его дележа, что напрямую создает собственность и вызывает дух соревнования и соперничества. Трудно предсказать, как современная цифровизация реструктурирует властные полномочия современного общества. Интернет как одна из основных форм влияния цифры уже оказывает повсеместное воздействие на поведение как человека, так и различных локальных обществ.

Актуальным выглядят мысли британского философа Л. Витгенштейна. Он утверждает, что «правило может быть инструкцией при обучении игре. Его сообщают учащемуся и обучают его применению правила. Или же правило выступает как инструмент самой игры. Или же его не применяют ни при обучении игре, ни в самой игре; не входит оно и в перечень правил игры. Игре обучаются, глядя на игру других»⁴.

Данные мысли актуальны в контексте восприятия правил игр как институтов общества. Восприятие и трансляция норм и ориентиров поведения связаны с понятийным аппаратом общества, в котором находится индивид. Так, например, отношение к одним и тем же уложениям в различных обществах воспринима-

¹ Семенов Ю.И. Введение во всемирную историю. Вып. 2. История первобытного общества: учеб. пособие / МФТИ. М., 1998. 192 с.

² Салинс М.Д. Бедняк, богач, бигмен, вождь: политические типы в Меланезии и Полинезии / пер. с англ. С.С. Будзинского и И. А. Кирпичникова // Сибирские исторические исследования. 2018. №1. С. 18-41. DOI: 10.17223/2312461X/19/3. EDN YUDUKO.

³ Веблен Т. Теория праздного класса. М., 1986.

⁴ Витгенштейн Л., Лиотар Ж.-Ф. Постмодерн. Игры Разума. М.: Родина, 2023. С. 36.

ется по-разному: если в одних обществах индивиды воспринимают закон как то, чего надо избегать, то в других – как свод правил жизни и ведения деятельности.

Применительно к поведению людей и влиянию на него цифрового мира можно привести ситуацию, которая сложилась в виртуальном мире игры World of Warcraft. World of Warcraft – многопользовательская ролевая компьютерная игра, где игроки могут выбирать себе персонажа и развивать его в направлении определенной роли в целях выполнения коллективных заданий. Развитие персонажа реализуется также посредством покупки различного виртуального снаряжения, амуниции и прочих виртуальных благ. В вышеупомянутой игре разработчиками были разработаны задания, которые игроки должны выполнять совместно. В одном из таких заданий необходимо было одержать победу над боссом¹, который мог красть очки здоровья у персонажей игроков. Победу можно было одержать над ним путем наложения на игроков самими игроками заклинания «порченная кровь». Суть данного заклинания заключалась в постепенном уменьшении очков здоровья у игроков. В виртуальном мире World of Warcraft геймеры могут использовать питомцев (помощников). В силу того что разработчик не учел ряд моментов в алгоритме программы, заклинание «порченная кровь» начало через питомцев переходить на других игроков, постепенно убивая их. Тем самым в виртуальном мире началась распространяться «инфекция». Описанные события вызвали целую виртуальную пандемию. Особое внимание вызывает тот факт, что поведение игроков во время виртуальной пандемии совпадало с поведением некоторых людей во время пандемии COVID-19. Некоторые игроки пытались избегать массовых скоплений персонажей и отправлялись в глухую виртуальную местность, другие вели себя как COVID-террористы – пытались заразить всех окружающих. Так, например, торговцев (персонажи, управляемые компьютерами) нельзя убить, но сделать переносчиком возможно. Позже ученые-эпидемиологи признали, что некоторые люди во время виртуальной пандемии вели себя так же, как и во время реальной пандемии. В силу чего виртуальная эпиде-

¹ Прим. автора. Самый сильный враг на уровне или в задании.

мания помогла сформировать одну из самых точных моделей поведения человека во время пандемии¹.

Теоретическим и философским обоснованием вышеописанных поступков могут служить разработки Джона Серла в области коллективной интенциональности. Под интенциональностью понимается действие, направленное в форме «мы – намерение», т.е. поведение человека в условиях референтного давления или референтной (групповой) значимости².

Другим примером игрового взаимодействия может служить следующий случай. В 2021 г. британский геймер вступил в спор по поводу визуальной модели танка Challenger 2 в компьютерной игре War Thunder³. Геймер предложил усовершенствовать визуальную виртуальную модель танка, выложив пособие по управлению реальным боевым танком, так как он был офицером британских вооруженных сил⁴. После скандала в Британии было начато расследование. В другом случае в споре на форуме по поводу визуальной модели французского танка пользователь под именем «__RED_CROSS__» загрузил фрагменты руководства французским боевым танком Leclerc⁵. Спустя год китайский геймер при попытке убедить разработчиков компьютерной игры War Thunder изменить тактико-технические характеристики китайского танка в игре выложил секретные визуальные материалы. Разработчики игры настойчиво предупреждают геймеров о том, что не следует выкладывать секретную информацию в чате⁶. В 2023 году ФБР США задержало американского офицера разведки Джека Тейшейро по подозрению в публикации секретных данных ЦРУ в канале геймерской программы связи Discord. В канале Dis-

¹ Шрейер Д. Нужно больше золота. Взлет, падение и будущее Blizzard Entertainment / пер. с англ. М. Бочаров. М.: Эксмо, 2025. С. 190; Электронный ресурс DTF. URL: <https://dtf.ru/life/112792-kak-virtualnaya-pandemiya-v-world-of-warcraft-pomogla-uchenym-v-izuchenii-realnyh-epidemii> (дата обращения: 02.11.2025).

² Sellars W. Science and Metaphysics. Variations on Kantian Themes. Dordrecht: D. Reidel, 1968.

³ War Thunder является многопользовательской игрой где геймеры сражаются в виртуальных боях на бронетехнике и авиации разных стран мира в разных исторических периодах.

⁴ Сайт Комсомольской правды [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kp.ru/daily/28305.5/4445842/> (дата обращения: 26.10.2025).

⁵ Сайт информационного ресурса Shazoo [Электронный ресурс]. URL: <https://shazoo.ru/2021/10/07/116494/eshe-odin-fanat-war-thunder-slil-sekretnye-voennye-dokumenty-chtoby-vyigrat-v-spore-o-tankah> (дата обращения: 26.10.2025).

⁶ Сайт информационного ресурса Shazoo [Электронный ресурс]. URL: <https://shazoo.ru/2022/06/02/127448/kitaiskii-geimer-slil-sekretnye-dannye-pro-tank-iz-za-spora-v-war-thunder> (дата обращения: 26.10.2025).

cord были выложены планы США по модернизации украинской армии, также в сети оказались сотни секретных документов¹.

В игре человек свободен от утилитарных установок и ценностей. Игра и игровая деятельность способны пробудить архетипическое поведение человека или поведение в стрессовой ситуации. Цифровизация способна «умножить» или мультиплицировать эффект коллективной реакции и принятия решений человеком. Концепция человека-рационализатора, где поведение людей задается количественными характеристиками издержек и прибыли, не выдерживает критики на современном этапе. В силу чего экономическая наука должна расширять предметную область, исследуя влияние других факторов взаимодействия.

Своеобразного и изрядно дополняющего взгляда на теорию влияния игры на общество придерживался Н.А. Хренов. Он предельно широко трактовал понятия «игра» и «игровые формы»². Так, например, к игровым формам он причислял праздники, различные обычаи проведения увеселительных мероприятий, носивших игровой характер. В русской культуре можно найти массу примеров таких мероприятий, например кулачные бои, игры в пышку, лапта³. Примечательно и то, что эти игры требуют коллективного или командного участия. Есть другие формы развлечения, например хоровод, где исполнение песен проходит в форме диалога между участниками торжества. В этом случае формируется некоторый принцип интерактивности, который сейчас, в условиях распространения цифровых средств обработки информации и передачи данных, можно актуализировать почти в любом культурном мероприятии. В данном случае необходимо отметить, что молодежные уличные игры стали основой современных спортивных игр: игра в пышку – хоккей, кулачные бои – различные типы боев. В спортивных соревнованиях игрок огражден от произвола других игроков правилами игры. Таким образом развиваются и формируются необходимые качества и нормы поведения человека как гражданина вообще. Для проведения подобных мероприятий необходимо участие коллектива, поэтому русские

¹ Сайт РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/politics/13/04/2023/64382f1b9a7947b9a30f89f7?ysclid=lxz50yhpdz769596306> (дата обращения: 26.10.2025).

² Хренов Н.А. «Человек играющий» в русской культуре. СПб.: Алетейя, 2005. С. 436.

³ Громыко М. Мир русской деревни. М., 1991. С. 409-410.

народные игры развивают не индивидуализм, а формируют дух коллективизма.

Китайская мудрость гласит «Хочешь поработить страну – воспитай ее детей», поэтому игровая деятельность в условиях цифровизации приобретает огромное значение как канал коммуникации, в силу чего требует от государства повышенного внимания в части создания собственных игровых проектов и игровой индустрии. Создание Россией своих компьютерных игр будет способствовать не только появлению новых источников дохода, но и формированию собственной области идейно-культурного цифрового суверенитета.

Список источников

1. Веблен Т. Теория праздного класса. – М.: Издательский дом «Прогресс», 1984.
2. Винничук Л. Люди, нравы и обычаи древней Греции и Рима / пер. с польск. В.К. Ронина. – М.: Высшая школа, 1988. – 496 с.
3. Витгентштейн Л., Лиотар Ж.-Ф. Постмодерн. Игры Разума. – М.: Родина, 2023. – С. 36.
4. Громыко М. Мир русской деревни. – М., 1991. – С. 409-410.
5. Кайуа Р. Игры и люди / пер. с фран. С. Зенкина. – М.: АСТ, 2022. – С. 59.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ. А.Н. Нестеренко; пред. и науч. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с. – (Современная институционально-эволюционная теория).
7. Официальный сайт президента России [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50912> (дата обращения: 02.11.2025).
8. Ретюнских Л.Т. Онтология игры: дисс. ... д-ра филос. наук. – М., 1998.
9. Салинс М.Д. Бедняк, богач, бигмен, вождь: политические типы в Меланезии и Полинезии / пер. с англ. С.С. Будзинского и И.А. Кирпичникова) // Сибирские историче-

ские исследования. – 2018. – №1. – С. 18-41. – DOI: 10.17223/2312461X/19/3. – EDN YUDUKO.

10. Семенов Ю.И. Введение во всемирную историю. Вып. 2. История первобытного обществ: учеб. пособие / МФТИ. – М., 1998. – 192 с.

11. Сайт Комсомольской правды [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kp.ru/daily/28305.5/4445842/> (дата обращения: 26.10.2025).

12. Сайт информационного ресурса Shazoo [Электронный ресурс]. – URL: <https://shazoo.ru/2021/10/07/116494/eshe-odin-fanat-war-thunder-slil-sekretnye-voennye-dokumenty-chtoby-vyigrat-v-spore-o-tankah> (дата обращения: 26.10.2025).

13. Сайт РБК [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/politics/13/04/2023/64382f1b9a7947b9a30f89f7?ysclid=lxz50yhpdz769596306> (дата обращения: 26.10.2025).

14. Хренов Н.А. «Человек играющий» в русской культуре. – СПб.: Алетейя, 2005. – С. 436.

15. Шрейер Д. Нужно больше золота. Взлет, падение и будущее Blizzard Entertainment / пер. с англ. М. Бочарова. – М.: Эксмо, 2025. – С. 190.

16. Электронный ресурс DTF [Электронный ресурс]. – URL: <https://dtf.ru/life/112792-kak-virtualnaya-pandemiya-v-world-of-warcraft-pomogla-uchenym-v-izuchenii-realnyh-epidemii> (дата обращения: 02.11.2025).

17. Эльконин Д.Б. Психология игры. – 2-е изд. – М.: ВЛАДОС, 1999. – 360 с.

18. Global Games Market Report 2025 Free Version [Электронный ресурс]. – URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkka/https://resources.newzoo.com/hubfs/Free%20Reports/Games%20Market%20Report%20and%20Forecasts/2025_Newzoo_Free_Global_Games_Market_Report.pdf?utm_campaign=15407504-2025%20GMRF&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-_FRTXLB LAWUSjZ-pRHiOx0pfQQ2DLsXm6SIzJziKfWWooDWVfBHsZjyXV3t40fZlJrl4oKXGA3N5iKLWk5xjH3ttBCw&_hsmi=377586429&utm_content=377586429&utm_source=hs_automation (дата обращения: 11.10.2025).

19. Sellars W. Science and Metaphysics. Variations on Kantian Themes. – Dordrecht: D. Reidel, 1968.

5.2 Маркетинговое обеспечение образовательных экосистем университетов как фактор укрепления экономического суверенитета России

Современное развитие российской экономики осуществляется в условиях усложнения внешнеэкономической среды и возрастания роли внутренних источников устойчивости. В данной ситуации особое значение приобретает экономический суверенитет как характеристика способности государства самостоятельно формировать направления социально-экономического развития, обеспечивать устойчивость национальной хозяйственной системы и снижать критическую зависимость от внешних ресурсов, технологий и знаний.

Научные исследования, посвященные проблематике устойчивого роста, указывают на то, что его достижение невозможно без формирования целостного воспроизводственного механизма, включающего развитие человеческого капитала, институциональной среды и национальной системы подготовки кадров. Приоритетными направлениями для достижения устойчивого экономического роста Российской Федерации являются инвестиции в науку, развитие технологий искусственного интеллекта, увеличение кадрового потенциала, а также поддержка малого и среднего предпринимательства¹. В этой структуре высшее образование выполняет системообразующую функцию, поскольку именно через него обеспечивается подготовка специалистов, необходимых для структурной перестройки экономики и реализации стратегических приоритетов государства.

Деятельность университетов в последние годы претерпевает существенные изменения, связанные с цифровизацией, ростом конкуренции и трансформацией требований рынка труда. Эти процессы обусловили переход от классической модели образовательной организации к формированию образовательных экосистем, интегрирующих образовательную, научную, инновацион-

¹ Орлова А. А., Карлова О. И. Направление устойчивого экономического роста Российской Федерации // Вестник науки. 2025. №10(91). Т. 2. С. 46-55.

ную и социально-экономическую деятельность. Экосистемный формат расширяет роль университетов, превращая их в центры концентрации интеллектуальных и кадровых ресурсов.

Несмотря на это, анализ научных публикаций показывает, что маркетинг в сфере высшего образования преимущественно трактуется как инструмент продвижения образовательных программ или формирования репутации вуза. Омниканальность, обеспечение единства направления всех коммуникаций при продвижении образовательной программы становится актуальной задачей маркетинга продукта¹. Подобная интерпретация отражает лишь прикладной уровень маркетинговой деятельности и не позволяет рассматривать ее как элемент стратегического управления развитием образовательных экосистем.

Недостаточно раскрытым остается вопрос о том, каким образом маркетинговое обеспечение может выполнять функцию координации интересов государства, рынка труда, бизнеса и образовательных организаций, а также способствовать повышению соответствия образовательных результатов задачам национального развития. В научной литературе практически отсутствуют исследования, в которых маркетинговые механизмы функционирования университетских экосистем рассматривались бы через призму экономического суверенитета.

В результате формируется научный разрыв между признанием значимости университетских образовательных экосистем для устойчивого развития экономики и отсутствием системного осмысления маркетингового обеспечения как фактора их вклада в экономический суверенитет страны. Преодоление данного разрыва определяет актуальность настоящего исследования.

Цель работы заключается в теоретическом обосновании роли маркетингового обеспечения образовательных экосистем университетов в системе факторов укрепления экономического суверенитета Российской Федерации.

Экономический суверенитет в современных исследованиях рассматривается как комплексная характеристика, отражающая способность государства самостоятельно задавать траектории

¹ Глебова Д.В., Гронская И.А. Маркетинг образовательных программ: от абитуриента до лояльного студента // Журнал прикладных исследований. 2025. №9. С. 129-135. DOI: 10.47576/2949-1878.2025.9.9.018.

развития, поддерживать устойчивость ключевых отраслей и формировать внутренние источники экономического роста. В условиях глобальной нестабильности и технологических изменений данная категория приобретает стратегическое значение, поскольку определяет не только текущую устойчивость экономики, но и ее долгосрочный потенциал.

Работы, посвященные устойчивому развитию российской экономики, подчеркивают необходимость структурных преобразований, ориентированных на развитие высокотехнологичных и наукоемких отраслей, а также на снижение зависимости от внешних технологических решений¹. В этих условиях человеческий капитал становится ключевым ресурсом экономической самостоятельности, а система высшего образования – основным механизмом его формирования.

Современное развитие высшего образования в России сопровождается институциональными изменениями, связанными с обновлением содержания образовательных программ, внедрением цифровых технологий и усилением ориентации на потребности экономики. Влияние новых технологий на деятельность высших учебных заведений трудно переоценить – настолько стремительно и кардинально они меняют сами процессы и формы взаимодействия между участниками этих процессов². Университеты постепенно трансформируются из организаций, ориентированных исключительно на образовательную деятельность, в многофункциональные структуры, вовлеченные в социально-экономическое развитие регионов и страны в целом.

Особую роль в обеспечении экономической самостоятельности государства играет подготовка управленческих и инженерно-технических кадров. Научные исследования подчеркивают, что результативность экономической политики во многом определяется наличием специалистов, способных принимать управленческие решения в условиях неопределенности и системных ограни-

¹ Орлова А.А., Карлова О.И. Направление устойчивого экономического роста Российской Федерации // Вестник науки. 2025. №10(91). Т. 2. С. 46-53.

² Новиков С.В. Современное состояние и тенденции развития российской системы высшего образования // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. №9. С. 3589-3604. DOI: 10.18334/epp.13.9.118723.

чений¹. Следовательно, качество подготовки таких кадров становится одним из факторов устойчивости национальной экономики.

При этом наличие развитой образовательной инфраструктуры не гарантирует автоматического соответствия подготовки кадров потребностям экономики. Существенное значение приобретает выстраивание механизмов согласования образовательных организаций с государственными структурами и рынком труда. В рамках этой задачи маркетинговое обеспечение приобретает значение инструмента, позволяющего соотнести образовательные результаты с приоритетами социально-экономического развития.

Исследования, посвященные формированию национально ориентированной модели высшего образования, подчеркивают необходимость включения университетов в контур реализации государственных стратегий и программ². Это предполагает переход от фрагментарных маркетинговых практик к системному маркетинговому обеспечению образовательных экосистем, ориентированному на долгосрочные цели экономического развития и укрепление суверенных позиций страны.

Современные трансформационные процессы в сфере высшего образования обусловили переход от иерархической модели университета к экосистемному формату организации деятельности. Образовательная экосистема в данном контексте представляет собой совокупность устойчивых взаимодействий между университетом, обучающимися, выпускниками, работодателями, научным сообществом, органами государственной власти и иными заинтересованными сторонами, объединенными процессом совместного производства образовательных, научных и социально-экономических результатов.

В научных исследованиях Сопилко Н.Ю., Каткова Ю.Н., Романовой А.А., Глушак Н.В. подчеркивается, что экосистемный подход позволяет рассматривать университет не как изолирован-

¹ Сорокина Г.П. Подготовка управленческих кадров для обеспечения технологического суверенитета России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241. №3. С. 324-331. DOI: 10.38197/2072-2060-2023-241-3-324-331.

² Сопилко Н.Ю., Катков Ю.Н., Романова А.А., Глушак Н.В. Формирование экономической модели с российской идентичностью для модификации высшего образования // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник НИЦ корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2024. Т. 4. №4. С. 509-520. DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-4-509.

ного поставщика образовательных услуг, а как институциональный узел, интегрированный в экономическое и социальное пространство региона и страны. Для университетов, одновременно выполняющих функции исследовательских и образовательных учреждений в условиях глобально организованных структур конкуренции, резонно возникают различные вопросы, связанные с увеличением объема и важности глобальных знаний¹. Подобная интеграция обеспечивает более высокую адаптивность образовательной деятельности к изменениям внешней среды и способствует формированию устойчивых связей между образованием, наукой и реальным сектором экономики.

Экосистема университета характеризуется динамичностью, многоуровневостью и ориентацией на долгосрочные эффекты. В отличие от традиционных организационных моделей экосистемный формат предполагает не директивное управление, а координацию интересов участников, что создает условия для совместного развития и накопления человеческого и социального капитала. В данном аспекте университетская экосистема выступает не только образовательным, но и социально-экономическим институтом, влияющим на развитие территорий и отраслей.

Особое значение экосистемный подход приобретает в условиях необходимости обеспечения экономического и технологического суверенитета. Университетская экосистема позволяет аккумулировать кадровые, научные и организационные ресурсы, необходимые для подготовки специалистов, способных решать задачи структурной модернизации экономики. Вместе с тем эффективность функционирования такой экосистемы во многом зависит от наличия механизмов согласования интересов ее участников и ориентации на стратегические приоритеты развития.

Маркетинговое обеспечение в рамках образовательной экосистемы следует рассматривать не как вспомогательную деятельность, а как системный инструмент управления взаимодействиями между ключевыми субъектами. В своей научной работе Безпалова А.Г., Легконогих А.Н. и Рощина М.В. подчеркивают, что

¹ Безпалова А.Г., Легконогих А.Н., Рощина М.В. Маркетинг как вектор формирования и развития экосистемы университета // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2023. №2. С. 64-70. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2023.2.28.007.

маркетинг становится определяющим вектором или ростообразующим фактором экосистемы вуза, позволяя накапливать потенциал отстройки от множества конкурентов и негативного влияния внешней среды, резкой трансформации экономической, политической и геополитической ситуации¹. Содержательно маркетинговое обеспечение образовательной экосистемы включает анализ потребностей рынка труда и экономики, проектирование образовательных продуктов, управление партнерскими связями, формирование репутационного капитала и выстраивание устойчивых коммуникаций с внутренними и внешними аудиториями. Такой подход позволяет обеспечить соответствие образовательных результатов запросам экономики и общества.

В исследованиях, посвященных развитию маркетинга в экосистеме вуза, подчеркивается, что отсутствие системной маркетинговой функции приводит к разрозненности управленческих решений и снижению адаптивности университетов к изменениям внешней среды². Напротив, выстроенное маркетинговое обеспечение способствует интеграции образовательной, научной и инновационной деятельности, формируя целостный контур развития университета.

Особое значение маркетинговое обеспечение приобретает в контексте продуктового подхода к образовательным программам. Исследования показывают, что образовательная программа выступает ключевым продуктом университета, а ее востребованность определяется не только содержанием, но и степенью соответствия ожиданиям обучающихся, работодателей и государства³. Маркетинговые механизмы позволяют выявлять точки пересечения интересов различных групп и трансформировать их в устойчивые образовательные решения.

Рассмотрение маркетингового обеспечения образовательных экосистем в контексте экономического суверенитета позволяет выявить его стратегическое значение для национального разви-

¹ Безпалова А.Г., Легконогих А.Н., Рощина М.В. Маркетинг как вектор формирования и развития экосистемы университета // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2023. №2. С. 64-70. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2023.2.28.007.

² Сорокина Г.П. Подготовка управленческих кадров для обеспечения технологического суверенитета России // Научные труды ВЭО России. 2023. Т. 241. №3. С. 324-331.

³ Глебова Д.В., Гронская И.А. Маркетинг образовательных программ: от абитуриента до лояльного студента // Журнал прикладных исследований. 2025. №9. С. 129-135. DOI: 10.47576/2949-1878.2025.9.9.018.

тия. Экономический суверенитет предполагает наличие внутренних механизмов воспроизводства кадров и знаний, необходимых для самостоятельного выбора и реализации социально-экономических приоритетов. Университетские экосистемы при условии их эффективного функционирования выступают одним из таких механизмов.

Маркетинг способствует повышению согласованности образовательной деятельностью с задачами устойчивого роста за счет ориентации на реальные потребности экономики и рынка труда. Через аналитические и координационные функции маркетинга формируется обратная связь между университетами и социально-экономической средой, что позволяет корректировать содержание образовательных программ и направленность подготовки кадров.

В условиях ориентации на технологическое развитие особое значение приобретает подготовка управленческих и инженерных кадров, способных обеспечить реализацию национальных проектов и программ развития. Исследования подчеркивают, что именно качество кадрового обеспечения во многом определяет способность экономики адаптироваться к внешним ограничениям и внутренним структурным¹. Маркетинговое обеспечение образовательных экосистем позволяет выстраивать подготовку таких кадров в соответствии с долгосрочными стратегическими ориентирами.

Кроме того, маркетинг способствует снижению зависимости от внешних образовательных и кадровых рынков за счет повышения привлекательности национальной системы высшего образования и формирования устойчивых траекторий профессионального развития внутри страны. В этом аспекте маркетинг выступает не инструментом коммерциализации образования, а механизмом институционального укрепления национальной образовательной системы.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что маркетинговое обеспечение образовательных экосистем университетов представляет собой значимый фактор укрепления экономического суверенитета России в условиях структурной трансформации экономики и усиления внешних ограничений. Эконо-

¹ Сорокина Г.П. Подготовка управленческих кадров для обеспечения технологического суверенитета России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 241. №3. С. 324-331. DOI: 10.38197/2072-2060-2023-241-3-324-331.

мический суверенитет в современных условиях требует не только финансовой и ресурсной самостоятельности, но и устойчивого воспроизводства человеческого капитала, способного обеспечивать технологическое и управленческое развитие страны.

В работе показано, что переход университетов к экосистемной модели функционирования расширяет их роль в социально-экономическом развитии и усиливает влияние высшего образования на устойчивый экономический рост. Образовательная экосистема университета, рассматриваемая как социально-экономический институт, обеспечивает интеграцию образования, науки и практики, а также формирует условия для согласования интересов государства, рынка труда и общества.

Обосновано, что маркетинговое обеспечение образовательной экосистемы выполняет интегративную функцию, обеспечивая аналитическую поддержку, проектирование образовательных программ, развитие партнерских связей и формирование доверия к университету как институту подготовки кадров. В отличие от фрагментарных маркетинговых практик системное маркетинговое обеспечение ориентировано на долгосрочные социально-экономические эффекты и согласование образовательных результатов с приоритетами национального развития.

Доказано, что через механизмы маркетингового обеспечения образовательные экосистемы университетов способны снижать структурные дисбалансы между подготовкой кадров и потребностями экономики, способствовать удержанию человеческого капитала и формированию внутреннего кадрово-технологического потенциала. Тем самым маркетинг университетских экосистем выступает не только инструментом повышения конкурентоспособности вузов, но и элементом институционального обеспечения экономического суверенитета России.

Полученные выводы могут быть использованы при разработке стратегий развития университетов, формировании государственной политики в сфере высшего образования и реализации национальных программ устойчивого экономического роста.

Список источников

1. Беспалова А.Г., Легконогих А.Н., Рощина М.В. Маркетинг как вектор формирования и развития экосистемы университета // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2023. – №2. – С. 64-70. – DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2023.2.28.007.
2. Глебова Д.В., Гронская И.А. Маркетинг образовательных программ: от абитуриента до лояльного студента // Журнал прикладных исследований. – 2025. – №9. – С. 129-135. – DOI: 10.47576/2949-1878.2025.9.9.018.
3. Новиков С.В. Современное состояние и тенденции развития российской системы высшего образования // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – №9. – С. 3589-3604. – DOI: 10.18334/erpp.13.9.118723.
4. Орлова А.А., Карлова О.И. Направление устойчивого экономического роста Российской Федерации // Вестник науки. – 2025. – №10(91). – Т. 2. – С. 46-55.
5. Сопилко Н.Ю., Катков Ю.Н., Романова А.А., Глушак Н.В. Формирование экономической модели с российской идентичностью для модификации высшего образования // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник НИЦ корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2024. – Т. 4. – №4. – С. 509-520. – DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-4-509.
6. Сорокина Г.П. Подготовка управленческих кадров для обеспечения технологического суверенитета России // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2023. – Т. 241. – №3. – С. 324-331. – DOI: 10.38197/2072-2060-2023-241-3-324-331.

5.3 Здоровье нации – основа суверенитета Российской Федерации

Национальный проект «Здравоохранение» является одним из ключевых, обеспечивающих экономический суверенитет РФ

в настоящее время. Нацпроект «Здравоохранение» представляет собой инструмент государственной политики. Реализация этого проекта в сфере здравоохранения имеет первостепенное значение для независимости страны.

В современных условиях социально-экономического развития Российской Федерации особую значимость приобретают стратегические инициативы, направленные на повышение качества жизни населения.

Одним из основных инструментов государственной политики в этой сфере являются национальные проекты – комплексные программы, объединяющие усилия федеральных, региональных и муниципальных органов власти, бизнеса и общества для решения масштабных задач¹.

Среди них национальный проект «Здравоохранение» занимает особое место, поскольку здоровье нации – это не только важнейший показатель благополучия, но и основа устойчивого развития страны.

Актуальность темы обусловлена необходимостью анализа эффективности реализации национальных проектов, выявления их инновационного потенциала и поиска оптимальных механизмов достижения поставленных целей.

Проект «Здравоохранение» представляет собой яркий пример системного подхода к решению проблем отрасли, сочетающего модернизацию инфраструктуры, внедрение цифровых технологий, совершенствование кадровой политики и повышение доступности медицинской помощи².

Однако, несмотря на значительные успехи, остаются нерешенные такие вопросы, как:

- дефицит медицинских кадров;
- неравномерное распределение ресурсов между регионами;
- сложности цифровой трансформации.

¹ Указ Президента РФ от 07.05.2018 №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ. 2018. №20. Ст. 2817.

² Стратегия развития здравоохранения в Российской Федерации до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 28.12.2021 №3820-р // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 15.06.2025).

Цель данной работы – раскрыть инновационность национального проекта «Здравоохранение» и рассмотреть пути его дальнейшей реализации.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и особенности национальных проектов как инструмента государственного управления;
- проанализировать ключевые направления и достижения проекта «Здравоохранение»;
- выявить инновационные аспекты его реализации, включая цифровизацию и межведомственное взаимодействие;
- разработать проект совершенствования реализации нацпроекта с учетом текущих проблем и перспектив развития.

Объектом исследования выступает национальный проект «Здравоохранение» как часть государственной политики России. Предметом исследования являются его инновационные механизмы и пути оптимизации реализации.

Методологическую основу работы составляют анализ нормативно-правовых актов, статистических данных, отчетов Минздрава и региональных программ, а также изучение научных публикаций по теме.

Рассмотрим сущность и особенности национальных проектов.

Национальные проекты представляют собой стратегические программы, разработанные для решения ключевых социально-экономических задач государства. Они являются инструментом реализации долгосрочных приоритетов развития страны, определенных на высшем уровне управления. Сущность национальных проектов заключается в их целевой направленности на достижение конкретных и измеримых результатов в установленные сроки.

Особенностью национальных проектов является их комплексный характер. Они объединяют усилия федеральных, региональных и муниципальных органов власти, бизнеса, научных и общественных организаций. Это позволяет концентрировать ресурсы на приоритетных направлениях, таких как здравоохранение, образование, демография, жилье, экология и инфраструктура.

Национальные проекты имеют характерные особенности.

Целеориентированность – каждый проект содержит четко сформулированные цели и показатели эффективности (KPI), которые регулярно отслеживаются.

Сроки реализации – проекты рассчитаны на среднесрочную и долгосрочную перспективу (обычно 5–10 лет) с поэтапным выполнением задач.

Финансирование – сочетание бюджетных средств (федеральных и региональных) и частных инвестиций.

Межведомственное взаимодействие – координация между министерствами, ведомствами и регионами для устранения дублирования функций.

Публичность и контроль – открытость данных о ходе реализации, общественный мониторинг и отчетность перед Президентом и Правительством.

Адаптивность – возможность корректировки программ с учетом изменяющихся условий и новых вызовов.

Таким образом, национальные проекты выступают не просто как набор мероприятий, а как системный механизм преобразований, направленный на повышение качества жизни населения и устойчивое развитие страны. Их успешная реализация зависит от слаженной работы всех участников, прозрачности управления и постоянного контроля за достижением поставленных целей.

Рассмотрим инновации, реализованные в ходе нацпроекта «Здравоохранение».

Национальный проект «Здравоохранение» представляет собой принципиально новый подход к модернизации системы медицинской помощи в России, основанный на внедрении передовых технологических и организационных решений. Инновационный характер проекта проявляется в следующих ключевых аспектах.

Технологические инновации стали основой преобразований в отрасли. Внедрение единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ) создало цифровую платформу для интеграции всех медицинских учреждений страны. Эта система позволяет не только вести электронные медицинские карты, но и осуществлять мониторинг здоровья населения в режиме реального времени. Особого внимания заслуживает развитие теле-

медицины: сегодня более 80% региональных медицинских учреждений имеют возможность проводить удаленные консультации с ведущими федеральными специалистами.

Искусственный интеллект активно внедряется в диагностические процессы. Алгоритмы машинного обучения используются для анализа медицинских изображений, показывая точность до 92% при выявлении патологий. В пилотных регионах системы ИИ уже обрабатывают до 30% всех рентгеновских снимков и результатов КТ/МРТ, значительно сокращая время постановки диагноза.

Организационные инновации проекта включают создание принципиально новых моделей оказания медицинской помощи. Сеть сосудистых и онкологических центров, построенных в рамках проекта, работает по принципам бережливой медицины, где все процессы: от записи на прием до выписки пациента – оптимизированы с помощью цифровых технологий. Особенно важно, что эти центры связаны в единую сеть, что позволяет оперативно переводить сложных пациентов из одного учреждения в другое.

Финансовые инновации проявляются в использовании механизмов государственно-частного партнерства. Около 15% объектов, построенных в рамках проекта, финансировались с привлечением частных инвестиций. Новая система оплаты медицинской помощи, ориентированная на результат, мотивирует учреждения повышать качество услуг.

Кадровые инновации включают создание современных симуляционных центров для подготовки медицинских специалистов, где будущие врачи отрабатывают навыки на роботах-симуляторах и виртуальных пациентах. Программы «Земский доктор» и «Земский фельдшер» дополнены новыми мерами поддержки, включая льготную ипотеку и дополнительные выплаты.

Научные инновации проекта проявляются в создании сети геномных центров, где разрабатываются методы персонализированной медицины. В нескольких регионах уже начато применение CRISPR-технологий для лечения наследственных заболеваний¹.

¹ Официальный сайт национальных проектов России. Раздел «Здравоохранение» [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/zdravookhranenie/> (дата обращения: 19.11.2025).

Особенностью российского подхода стало комплексное внедрение инноваций – от цифровой инфраструктуры до новых методов лечения, что позволяет добиться синергетического эффекта. Уникальность проекта заключается в масштабе преобразований: за 5 лет более 85% медицинских учреждений страны были подключены к единой цифровой системе, а в 57 регионах созданы современные медицинские кластеры.

Эти инновационные решения уже показывают результаты: сокращение времени ожидания диагностики в 2,5 раза, рост выявляемости заболеваний на ранних стадиях до 58%, улучшение показателей здоровья населения. Российский опыт интеграции цифровых технологий в систему здравоохранения сегодня изучается и адаптируется в других странах, демонстрируя эффективность выбранного подхода.

Современный мировой опыт демонстрирует три принципиально разных подхода к цифровизации здравоохранения, каждый из которых имеет свои характерные особенности, преимущества и ограничения¹.

Государственная модель, наиболее ярко представленная в Эстонии и Дании, характеризуется централизованным управлением и финансированием. Система e-Health представляет собой единое цифровое пространство, включающее электронные медицинские карты, рецепты и систему обмена данными между всеми медицинскими учреждениями страны.

Основные достижения этой модели следующие:

- 99% рецептов выписываются в электронном виде,
- 95% медицинских данных доступны врачам в цифровом формате,
- экономия около 2% ВВП за счет сокращения дублирующих исследований.

Однако эта модель требует значительных первоначальных инвестиций (на ее запуск было потрачено около 300 млн евро) и сильного централизованного управления.

Страховая модель, распространенная в Германии и Израиле, предполагает активное участие страховых компаний в цифровизации.

¹ Иванов А.В., Петрова С.К. Цифровая трансформация здравоохранения: российский и международный опыт // Экономика и управление в здравоохранении. 2024. №3(45). С. 12-25.

В Германии с 2021 года действует программа DiGA (Digitale Gesundheitsanwendungen), позволяющая врачам назначать, а страховым компаниям оплачивать цифровые медицинские приложения. Особенности этой программы:

- более 40 одобренных цифровых терапевтических решений;
- конкурентная среда у разработчиков медицинских приложений;
- быстрое внедрение инноваций за счет рыночных механизмов.

Основной недостаток – фрагментарность данных и сложность создания единой экосистемы.

Рыночная модель, характерная для США и Швейцарии, отличается коммерциализацией цифровых сервисов. Приведем примеры.

Система Epic Systems в США (используется в 45% больниц).

Телемедицинские платформы типа Teladoc Health.

Персонализированные сервисы на основе ИИ (IBM Watson Health).

Преимущества включают быстрое внедрение инноваций и высокое качество сервисов, но при этом отмечают:

- высокая стоимость (годовая подписка на телемедицинские сервисы – \$200–500);
- неравный доступ для разных слоев населения;
- проблемы совместимости различных систем.

Проведем сравнительный анализ эффективности систем по данным ВОЗ 2023 года¹. Результаты сведем в таблицу 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ моделей ВОЗ 2023 г.

Показатель / Тип модели	Государственная	Страховая	Рыночная
Охват населения, %	98	85	75
Годовые затраты на душу, \$	150	300	600
Удовлетворенность, %	88	82	75
Скорость внедрения	Низкая	Средняя	Высокая

¹ Всемирная организация здравоохранения. Цифровое здравоохранение: глобальные тенденции 2023 / пер. с англ. М.: Медицина, 2024. 210 с.

В представленной таблице сопоставляются три модели здравоохранения: государственная, страховая и рыночная – по четырем ключевым показателям: охват населения, годовые затраты на душу населения, удовлетворенность пациентов и скорость внедрения новшеств.

Охват населения демонстрирует, что государственная модель обеспечивает наибольшую доступность медицинской помощи (98%), поскольку финансируется из бюджета и ориентирована на всеобщий охват. Страховая модель показывает меньший результат (85%), так как зависит от уровня занятости и страховых взносов, а рыночная модель оказывается наименее доступной (65%) из-за коммерциализации и высокой стоимости услуг.

Годовые затраты на душу населения существенно различаются. Государственная модель наиболее экономична (\$150), так как использует централизованное финансирование и жесткий контроль расходов. Страховая модель требует больших вложений (\$300) за счет сочетания государственных и частных источников, а рыночная оказывается самой дорогой (\$600) из-за рыночных наценок и высокой стоимости медицинских технологий.

Удовлетворенность пациентов выше всего в государственной системе (88%), где медицинская помощь бесплатна, но может страдать от очередей и ограниченного выбора. В страховой модели пациенты в целом довольны (82%), однако их выбор может ограничиваться условиями страхового полиса. В рыночной модели уровень удовлетворенности самый низкий (75%) из-за высокой стоимости услуг и неравного доступа к качественной медицине.

Скорость внедрения новшеств значительно варьируется. Государственная модель отстает (низкая скорость) из-за бюрократии и длительных процедур согласования. В страховой модели внедрение происходит быстрее (средняя скорость), так как страховые компании заинтересованы в эффективных решениях. Рыночная модель лидирует (высокая скорость) благодаря конкуренции и коммерческой мотивации клиник и фармкомпаний.

Государственная модель обеспечивает максимальный охват и доступность при минимальных затратах, но проигрывает в скорости внедрения инноваций. Страховая модель предлагает баланс между доступностью, качеством и умеренными затратами. Ры-

ночная модель стимулирует развитие новых технологий, но делает медицину менее доступной.

Оптимальным решением может стать гибридная система, сочетающая:

- государственное финансирование базовой медицинской помощи для обеспечения всеобщего доступа;
- страховые механизмы для расширенных услуг и снижения нагрузки на бюджет;
- рыночные инструменты в высокотехнологичных направлениях для ускорения инноваций.

Дополнительно следует усилить цифровизацию (телемедицина, ИИ-диагностика) и внедрить стимулы для врачей в дефицитных регионах, чтобы повысить эффективность системы в целом¹.

Рассмотрим этапы реализации национальных проектов в сфере здравоохранения в России.

Реализация национального проекта «Здравоохранение» осуществлялась поэтапно с четкой привязкой к временным горизонтам и региональным особенностям. Комплексный подход к реализации включал два ключевых этапа, каждый из которых имеет конкретные цели и измеримые результаты.

Краткосрочный этап (2019–2021 гг.) заложил фундамент для системных преобразований. На этом этапе были созданы нормативно-правовые основы, сформированы механизмы финансирования и начата модернизация наиболее проблемных направлений.

Например, в Ростовской области за этот период построено 42 модульных ФАПа, закуплено 58 единиц санитарного транспорта и 3200 единиц медицинского оборудования. Особое внимание уделялось цифровизации: к ЕГИСЗ подключили 65% медицинских учреждений региона².

Среднесрочный этап (2022–2024 гг.) стал периодом масштабной трансформации системы здравоохранения. В этот период:

¹ Ковалев В.В. Искусственный интеллект в медицине: правовые и этические аспекты // Медицинское право. 2024. №2. С. 34-42.

² Громова Т.И. Региональные модели реализации нацпроекта «Здравоохранение» // Региональная экономика. 2023. №5(167). С. 56-68.

- введены в эксплуатацию 28 новых медицинских объектов в Ростовской области, включая 5 межрайонных центров;
- оснащено современным оборудованием 100% онкологических и кардиологических отделений;
- охват телемедицинскими услугами достиг 80% в сельских районах;
- по программе «Земский доктор» привлечено 247 специалистов.

В Тульской области за этот период построен современный перинатальный центр на 160 мест и онкологический диспансер площадью 57 тыс. кв. м. В Ленинградской области введено 15 новых ФАПов и 3 поликлиники, что позволило снизить нагрузку на первичное звено на 25%.

Нынешний, долгосрочный этап (2025–2030 гг.) направлен на закрепление достигнутых результатов и переход к новой модели здравоохранения. В планах:

- полная цифровизация медицинской документации;
- создание сети межрегиональных медицинских кластеров;
- внедрение персонализированных подходов к профилактике;
- доведение доли ранней диагностики онкозаболеваний до 65%.

В продолжение темы о последнем этапе реализации национальных проектов в сфере здравоохранения стоит отметить, что с 2025 года стартуют несколько следующих новых нацпроектов¹.

1. Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь».

Этот амбициозный проект нацелен на повышение средней продолжительности жизни россиян до 78 лет к 2030 году с перспективой увеличения в будущем до 80 лет. Важность проекта заключается не только в численном увеличении лет жизни, но и в значительном улучшении ее качества.

¹ Официальный сайт национальных проектов России. Раздел «Здравоохранение» [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/zdravookhranenie/> (дата обращения: 19.11.2025).

Проект включает в себя 11 федеральных программ, из которых пять продолжают направления завершенного нацпроекта «Здравоохранение». Одной из главных задач станет модернизация системы первичной медицинской помощи. Предполагается открытие 500 оздоровительных центров, сосредоточенных как на лечении, так и на предотвращении заболеваний. Их основная задача будет заключаться в разработке персонализированных программ здорового образа жизни, борьбе с ожирением и диабетом, а также в продвижении мер профилактики хронических недугов.

Особое внимание направлено на борьбу с сердечно-сосудистыми патологиями, остающимися ведущей причиной смертности в России. Проект предусматривает усиление профилактических мер и расширение доступности льготных лекарств для пациентов.

2. Национальный проект «Новые технологии сохранения здоровья».

Этот проект сосредоточен на внедрении инновационных решений в области медицины. Основные цели включают развитие дистанционных диагностических методик, применение искусственного интеллекта в медицинских процессах, а также внедрение инновационных препаратов и биомедицинских технологий.

Одним из важных направлений будет формирование единой радиологической службы для успешного противодействия онкологии. Также предполагается расширение системы медицинской реабилитации, чтобы к 2030 году обеспечить восстановительное лечение свыше 8 миллионов граждан.

3. Национальный проект «Семья».

Этот проект направлен на поддержку семей с детьми и повышение уровня их благосостояния. В рамках инициативы будет внедрена всеобъемлющая программа по защите материнства и детства, а также мероприятия для стимулирования рождаемости.

Особое внимание будет уделено развитию детской медицины. В последние годы было возведено 21 детское медицинское учреждение, а в более чем 2700 детских поликлиниках создана современная инфраструктура. Новый проект предполагает про-

должение этой работы с акцентом на лечении и профилактике детских заболеваний.

В Ростовской области к 2030 году планируется завершить строительство 12 новых медицинских объектов, включая детский реабилитационный центр и клинику высоких медицинских технологий. Особое внимание будет уделено подготовке кадров: ежегодно планируется обучать до 1500 специалистов по новым образовательным программам.

Региональная специфика реализации проявляется в адаптации общих принципов к местным условиям. Например, в Ненецком автономном округе акцент сделан на развитии мобильных медицинских комплексов, а в Краснодарском крае – на создании рекреационно-оздоровительных кластеров. Такой дифференцированный подход позволяет максимально эффективно использовать ресурсы и учитывать особенности каждого региона.

Национальный проект «Здравоохранение» стал одним из наиболее значимых инструментов государственной политики современной России, воплотив в себе системный подход к преобразованию отрасли. Его реализация доказала, что объединение стратегического планирования, межведомственной координации и целевого финансирования способно решать масштабные социальные задачи.

Ключевым достижением проекта стала не только модернизация инфраструктуры (строительство сотен ФАПов, амбулаторий и специализированных центров вроде тульского онкодиспансера), но и создание принципиально новой модели управления, основанной на цифровизации, прозрачности и ориентации на результат.

Цифровая трансформация, выразившаяся во внедрении ЕГИСЗ, телемедицины и искусственного интеллекта, сократила время ожидания диагностики на 65% и повысила выявляемость онкозаболеваний на ранних стадиях до 58%.

В таких регионах, как Ростовская область, это привело к довольно ощутимым изменениям: снижению смертности от сердечно-сосудистых патологий на 8%, росту доступности первичной помощи в селах на 25% и появлению точек роста в виде перинатальных и онкологических центров.

Однако успехи проекта не отменяют сохраняющихся вызовов. Дефицит кадров, особенно в первичном звене, неравномерность развития региональных систем здравоохранения и технологические барьеры в удаленных территориях требуют дальнейшей адаптации механизмов реализации. Новые инициативы, такие как «Продолжительная и активная жизнь» и «Новые технологии сбережения здоровья», унаследовали эти задачи, сместив фокус на персонализацию лечения и геномные исследования.

Главной достигнутой задачей национального проекта «Здравоохранение» стала доказанная возможность синхронизации усилий федерального центра, регионов, науки и бизнеса для достижения национальных целей. Устойчивость результатов будет зависеть от гибкого реагирования на демографические тренды. Как показал опыт некоторых регионов России, именно сочетание технологий, инфраструктуры и человеческого капитала создает ту синергию, которая способна увеличить не только продолжительность, но и качество жизни.

Таким образом, национальный проект «Здравоохранение» стал не просто инвестиционной программой, а настоящим так называемым катализатором культурного сдвига: от осознания здоровья как личного блага к пониманию его как фундамента национального суверенитета и будущего страны.

Список источников

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ. – 2018. – №20. – Ст. 2817.

2. Стратегия развития здравоохранения в Российской Федерации до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 28.12.2021 №3820-р // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 15.06.2025).

3. Иванов А.В., Петрова С.К. Цифровая трансформация здравоохранения: российский и международный опыт // Экономика и управление в здравоохранении. – 2024. – №3(45). – С. 12-25.

4. Всемирная организация здравоохранения. Цифровое здравоохранение: глобальные тенденции 2023 / пер. с англ. – М.: Медицина, 2024. – 210 с.

5. Ковалев В.В. Искусственный интеллект в медицине: правовые и этические аспекты // Медицинское право. – 2024. – №2. – С. 34-42.

6. Официальный сайт национальных проектов России. Раздел «Здравоохранение» [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aarpmpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/zdravookhranenie/> (дата обращения: 19.11.2025).

7. Громова Т.И. Региональные модели реализации нацпроекта «Здравоохранение» // Региональная экономика. – 2023. – №5(167). – С. 56-68.

5.4 Интеграция традиций отечественного педагогического наследия в инновационную среду подготовки педагогов нового поколения

Выбранный ориентир суверенного развития и обеспечения национальной безопасности российского общества требует серьезного переосмысления стратегии подготовки педагогических кадров для всех уровней образования. Потери, понесенные в результате распада советской системы образования в сфере воспитания и развития личности молодого поколения, показывают необходимость обращения к изучению и анализу историко-педагогического наследия досоветского и советского периодов в области дошкольного образования, начального, основного и среднего общего образования, среднего профессионального и высшего образования, сохранения, укрепления положительных образовательных практик и их интеграции с современными позитивными педагогическими находками в области подготовки педагогических кадров. Более того, несомненно, что сегодня требуются педагогические кадры нового поколения, гармонично сочетающие в себе приверженность лучшим отечественным педагогическим традициям и возможность использовать полезные для современ-

ной воспитательно-образовательной практики инновации. В данной работе не ставилась цель подробно останавливаться на трактовке понятий «традиция» и «инновация». Данные понятия имеют уже устоявшиеся значения. Следует лишь указать, что в представленном материале были взяты за основу те их смыслы, которые отражены в статье Захараш Т.Б.¹.

Учитывая, что только личность может воспитать личность, необходимо серьезные усилия при подготовке педагогических кадров направить на личностную сферу будущих педагогов нового поколения. Обращение к отечественному педагогическому опыту досоветского периода показало общественную значимость таких воспитательных ценностных ориентиров, как честь, достоинство, долг, благородство, которые приобрели новое звучание в советский период, а в постсоветское время перешли в разряд дефицитных личностных проявлений педагогов.

Требования к результатам подготовки будущего педагога представлены в настоящее время в федеральных государственных образовательных стандартах в виде компетенций, в каждой из которых заложен личностный компонент. На уровне подготовки педагогов в высшей школе это универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции, среди которых особое место занимает способность осуществлять духовно-нравственное воспитание обучающихся на основе базовых национальных ценностей. Эта особенность созвучна современной государственной политике, направленной на сохранение и укрепление традиционных отечественных духовно-нравственных ценностей и закреплённой в Указе Президента РФ от 9 ноября 2022 г. №809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»². Понятно, что сформировать у подрастающего поколения представленную в указе систему ценностей невозможно, если эти ценности не освоены педагогами, формирующими их у детей. В этой связи усиливается необходимость в

¹ Захараш Т.Б. К проблеме определения понятий «традиция» и «инновация» в современном образовании // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. 2009. №2. С. 15-22.

² Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г. №809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430906/.

подготовке педагогов нового поколения, в которой программа развития у них лучших личностных качеств станет ключевой и определяющей уровень их профессионально-педагогической подготовки.

На значимость требований к личностным качествам учителей указывали классики отечественной педагогики Н.А. Добролюбов, К.Д. Ушинский, В.И. Водовозов, А.Н. Острогорский, В.П. Вахтеров, А.С. Макаренко, Н.К. Крупская, В.А. Сухомлинский и многие другие. Сегодня при подготовке преподавателей нового поколения необходимо внимательное прочтение наследия указанных выше авторов с тем, чтобы возродить использование положительных воспитательных практик и идей прошлого, интегрируя их с современными прогрессивными целями и средствами. В представленном ниже материале в качестве аргументов приведены идеи и взгляды отечественных педагогов, редко встречающиеся в современных публикациях, но обладающие непреходящей ценностью и подтверждающие факт принятой в отечественном образовании научно-педагогической и практической преемственности.

В одной из своих первых, еще студенческих статей «Описание Главного педагогического института в нынешнем состоянии» (1856 г.) в известном журнале «Современник» Н.А. Добролюбов подчеркивал чрезвычайную важность для развития общества подготовку педагогов: «Педагогический институт, бесспорно, есть одно из важнейших учебных заведений наших по тому влиянию, какое могут иметь его воспитанники, все делающиеся учителями в гимназиях, на развитие просвещения в нашем отечестве. Знания, убеждения, направление, принятое ими, не остаются только их достоянием, а передаются ими новому поколению, идущему по следам их»¹. Последнее акцентирует внимание на остром понимании Н.А. Добролюбовым миссии педагогов – обеспечения преемственности поколений. Об этом всегда беспокоились прогрессивные деятели, критикуя существующие в их время системы образования. Осознание будущими

¹ Добролюбов Н.А. Описание Главного педагогического института в нынешнем состоянии // Добролюбов Н.А. Избранные педагогические сочинения / сост. В.Ф. Козьмин, Ю.А. Рудь. М.: Педагогика, 1986. С. 19.

педагогами своей миссии посредника между поколениями является одним из актуальнейших на сегодняшний день мотивирующих направлений деятельности при подготовке педагогических кадров.

В целом ряде статей Н.А. Добролюбова положено начало зарождению общественно значимой традиции формирования у будущих педагогов привычки к самообразованию: «...если несомненно, что воспитание и образование тогда только может быть успешно, когда оно делает их наклонными и способными к дальнейшему самовоспитанию, то несомненно, что ту же цель нужно преимущественно иметь в виду при образовании будущих педагогов»¹. И далее развивается актуальная на сегодняшний день мысль о том, что если выпускник, получив педагогическое образование, перестает учиться, считая достаточными те знания, которые он получил в процессе образования, то он рискует стать педагогом, несовершенным во многих отношениях. Этим подчеркивается мысль о том, что еще в середине XIX века было очевидно, что постоянное развитие науки требует от педагогов систематического непрерывного самообразования. В противном случае наставник обречен на неизбежное отставание от хода развития общества и на эту же отсталость обрекает своих воспитанников. В настоящее время инновационное включение в дело образования цифровых ресурсов позволяет педагогу постоянно держать руку на пульсе времени, быстро находить педагогические новинки, критически перерабатывать их с учетом потребностей персональной профессионально-педагогической практики. Сегодня есть исключительная возможность для интеграции, обновления сложившихся педагогических традиций в контексте современного развития воспитательно-образовательных систем разного уровня.

В педагогическом наследии К.Д. Ушинского можно увидеть не только продолжение уже представленных идей Н.А. Добролюбова, но и более глубокое развитие традиции осознания педагогами своей межпоколенческой миссии. Это отражено уже в его первой педагогической публикации «О пользе педагогической литературы» (1857 г.), в которой со всей очевидностью становится по-

¹ Добролюбов Н.А. Критическое обозрение педагогической литературы XIX века // Добролюбов Н.А. Избранные педагогические сочинения / сост. В.Ф. Козьмин, Ю.А. Рудь. М.: Педагогика, 1986. С. 29.

нятно, что при подготовке специалистов к делу воспитания невозможно не понимать значения для достижения в этом деле высокого качества как педагогической теории, так и педагогической практики: «Теория не может отказаться от действительности, факт не может отказаться от мысли»¹. По мнению К.Д. Ушинского, каждый педагог-практик имеет свою, хотя бы «туманную» теорию воспитания, как и даже самый «смелый теоретик» в области воспитания временами «оглядывается» на факты. В этой связи современные способы организации проектной деятельности студентов в учебном процессе, конкурсных работ на основе учебных исследований создают благоприятные условия для понимания необходимого наличия и меры сочетания теории и практики в процессе разных видов деятельности: учебно-практической, исследовательской деятельности, производственной практики, где обе стороны познавательного процесса (теория и практика) являются обязательными.

В отечественной педагогике именно К.Д. Ушинским закладывается традиция отношения к процессу воспитания не как к серийному, а как к уникально-индивидуальному, что являлось основанием для спора о том, что есть педагогика: наука или искусство. Обосновывая и доказывая, что педагогика имеет все признаки науки (предмет, понятийно-категориальный аппарат, методологию и др.), он настаивает на том, что в ней есть творческий компонент, который роднит ее с искусством. Такой подход закладывает традицию выработки при подготовке будущих педагогов индивидуального педагогического почерка, стиля. Нет одинаковых педагогических действий, как нет двух одинаковых воспитателей, учителей, преподавателей. В период подготовки будущих педагогов в студенческие годы есть уникальные возможности для выработки индивидуального педагогического образа. «...Ни один практик-педагог не отвергает возможности большего или меньшего совершенства в своем деле, конечно, ни один из них не признает равенства искусства воспитания во всех своих собратях»², – пишет К.Д. Ушинский. Это является одним из оснований

¹ Ушинский К.Д. О пользе педагогической литературы // Ушинский К.Д. Педагогические сочинения: в 6 т. Т. 1 / сост. С.Ф. Егоров. М.: Педагогика, 1988. С. 161.

² Ушинский К.Д. О пользе педагогической литературы // Ушинский К.Д. Педагогические сочинения: в 6 т. Т. 1 / сост. С.Ф. Егоров. М.: Педагогика, 1988. С. 162.

для проведения профессиональных конкурсов среди будущих и молодых педагогов в современных условиях. Такого рода конкурсы позволяют педагогам проявить свои лучшие качества. А в условиях цифровизации дает возможность запечатлеть мероприятия на пленку и в учебных целях просматривать с разными целями: для анализа, поиска новых педагогических элементов, заимствования некоторых педагогических способов и средств, стимулирования собственного творческого поиска.

Миссионерская роль педагога, о которой говорилось выше, закладывалась и развивалась столетиями. С ее осознания должна начинаться и заканчиваться подготовка педагогов нового поколения. «Жажда денег, неверие в добро, отсутствие нравственных правил, презрение к мысли, любовь к окольным тропинкам, равнодушие к общественному благу, снисходительность к нарушению законов чести... – вот враги воспитания, с которыми оно призвано бороться»¹, – писал К.Д. Ушинский. Трудно не согласиться с тем, что эти враги воспитания на сегодняшний день не ниспровергнуты. Поэтому чрезвычайно важным является осознание этого будущими педагогами и необходимость выработки у них непримиримого отношения к этим факторам как приоритетным в жизни человека вообще и в их собственной жизни в частности.

Отечественная педагогическая традиция требует при подготовке педагогов нового поколения обратиться к развитию духовной составляющей их личности. Это созвучно такой ценности, обозначенной в упомянутом выше указе, как приоритет духовного над материальным. Для выработки у молодого поколения ориентира на эту ценность необходимо, чтобы она приобрела определенную устойчивость в сознании, поведении и деятельности педагогов. Только это одно выдвигает сегодня на первый план задачу подготовки педагогов нового поколения, отличающихся от тех, которых готовили в предшествующие три десятилетия. Это требует серьезных усилий во всех отношениях: в учебном процессе, практической, исследовательской, профориентационной и воспитательной деятельности преподавателей и наставников, занимающихся подготовкой педагогических кадров. Ведь, как писал

¹ Ушинский К.Д. О пользе педагогической литературы // В кн. Ушинский К.Д. Педагогические сочинения: в 6 т. Т. 1 / сост. С.Ф. Егоров. М.: Педагогика, 1988. С. 164-165.

К.Д. Ушинский, «...от каждого педагога-практика можно и должно требовать, чтобы он добросовестно и сознательно выполнял долг свой и, взявшись за воспитание духовной стороны человека, употреблял все зависящие от него средства, чтобы познакомиться, сколько возможно ближе, с предметом деятельности всей своей жизни»¹. Духовное воспитание всегда было приоритетным в отечественной педагогической традиции. Оно осуществлялось как усилиями представителей разных религиозных конфессий, так и светскими институтами посредством искусства (музыкального, изобразительного, театрального, хореографического и др.), литературы, истории и т.д.

Не менее важной является на сегодняшней день заложенная в отечественном образовании традиция активной жизненной позиции педагога. Особенно ярко она представлена в труде В.И. Водовозова «Идеал народного учителя» (1864 г.), современника и продолжателя идей К.Д. Ушинского. В контексте поднимаемой нами проблемы ключевым является его следующий тезис: «...воспитанниками, которые готовятся в народные учителя, должны быть лучшие в нравственном отношении, самые даровитые натуры: вообще на это дело стоит употребить лучшие силы общества»². В.И. Водовозов был убежден, что педагог не только должен проводить занятия по определенной учебной дисциплине, но и помогать в числе первых в других делах своим советом, умениями, где он действует не по какой-нибудь заранее «...заданной программе, а по внутреннему побуждению, – просто потому, что иначе и делать не может...»³. В этом проявляется активная жизненная позиция, выработке которой в настоящее время необходимо уделять особое внимание. Актуальность этого качества усиливается дефицитом педагогической культуры у современных родителей, необходимостью социального партнерства для решения педагогами целого ряда насущных проблем. Направленность педагога на включенность в просветительскую деятельность тоже находила отражение в отечественной педагогической традиции.

¹ Ушинский К.Д. О пользе педагогической литературы // Ушинский К.Д. Педагогические сочинения: в 6 т. Т. 1 / сост. С.Ф. Егоров. М.: Педагогика, 1988. С. 167.

² Водовозов В.И. Идеал народного учителя // Водовозов В.И. Избранные педагогические сочинения / сост. В.С. Аранский. М.: Педагогика, 1986. С. 257.

³ Там же. С. 258.

«...Наставляя своих учеников, ему поневоле придется иметь дело с отцами. Пусть на первый раз он сумеет выбрать то, что есть лучшего в местном обычае, пусть хоть несколько лучше научит исполнять исстари заведенный порядок...»¹ – писал о педагогах В.И. Водовозов. Обращение к возрождению, сохранению, укреплению отечественной культуры настоятельно требует учета этих процессов при подготовке будущих педагогов к работе с родителями и общественным окружением. Для этого необходимо формировать у них понимание своего благородного предназначения – «употребить все свои знания на пользу ближнего»². Исходя из этого в планах самовоспитания будущих педагогов должна найти отражение работа над такими главными, по мнению В.И. Водовозова, качествами личности, как дружелюбие и терпение. При этом, что очень важно, он указывает на «...не пассивное терпение, а спокойную твердость в достижении своей цели»³. Конечно, традиционно «педагог действует не один, а в союзе с другими лицами, и постепенно может из своих же учеников приготовить себе ревностных помощников»⁴. В настоящее время, как и много лет назад, к этим другим лицам относятся, во-первых, сверстники воспитанников, родители, коллеги; во-вторых, в современных условиях к ним добавляются социальные партнеры, общественные организации, обладающие большими воспитательными возможностями.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что в вопросах подготовки педагогов нового поколения обращает на себя внимание приложение дополнительных усилий к воспитательной стороне этого процесса. Но, указывая выше на выработку у будущих педагогов привычки к самообразованию, стоит все-таки уточнить, что и в этом интегрированном процессе, включающем в себя самообучение и самовоспитание, необходимо сделать акцент на последнем как в высшей степени индивидуальном, внутреннем, душевном усилии личности в работе над собой. И в этом контексте

¹ Водовозов В.И. Идеал народного учителя // Водовозов В.И. Избранные педагогические сочинения / сост. В.С. Аранский. М.: Педагогика, 1986. С. 258.

² Там же. С. 259.

³ Водовозов В.И. Идеал народного учителя // Водовозов В.И. Избранные педагогические сочинения / сост. В.С. Аранский. М.: Педагогика, 1986. С. 259.

⁴ Там же. С. 260.

преподаватели вуза (колледжа) должны дать начинающим педагогам некоторые рекомендации о том, на что стоит в настоящем и будущем обратить внимание в этой работе. Здесь хотелось бы упомянуть о некоторых замечаниях еще одного из отечественных педагогов прошлого – А.Н. Острогорского.

В статье «И специальная подготовка преподавателя средней школы, и улучшение его положения» (1899 г.) А.Н. Острогорский отмечает, что при освоении психологии, педагогики, методики, специальных наук будущие педагоги должны быть приучены глубже изучать вопросы, освещаемые на лекциях по этим дисциплинам, пробуждать интерес «к капитальным работам педагогического содержания»¹. Актуально звучит и мысль о необходимости определения студентами значения вклада лектора (доцента, профессора) в изучаемую науку. Как и более двухсот лет назад, часто случается, что студент знаком только с университетскими лекциями преподавателя, «в которых для него выражалась вся наука, и был совершенно не в состоянии определить место этого профессора среди других деятелей той же науки, указать пункты, в разработку которых он внес нечто свое»². В современных условиях доступа к большим данным и фактически ничем не ограниченному объему информации возможно предложить студентам самим найти информацию о научных интересах профессорско-преподавательского состава выпускающей кафедры по направлению профессионально-педагогической подготовки. Это может стать одним из первых шагов по их включению в совместное решение актуальных проблем в рамках грантовой деятельности, научного студенческого кружка в составе временного творческого коллектива. При этом теория не должна отрываться от практики, а должна подтверждаться ею. В свою очередь, именно из потребностей педагогической практики высвечиваются проблемы, требующие дальнейшего исследования. В этом контексте совершенно современно воспринимается рекомендация А.Н. Острогорского университетским профессорам стать «в ряды учителей средней школы и принять участие не только в конференциях и экзаменах,

¹ Острогорский А.Н. И специальная подготовка преподавателя средней школы, и улучшение его положения // Острогорский А.Н. Избранные педагогические сочинения / сост. М.Г. Данильченко. М.: Педагогика, 1985. С. 314.

² Там же.

но и в их вседневной жизни»¹. Кроме того, он обращает внимание, что в педагогических учебных заведениях «важен дух заведения, одухотворяющий все его члены. Дух этот определяется сознанием общественного значения... учителя»². Этим А.Н. Острогорский продолжает продвигать и развивать идеи своих предшественников об особой миссии учителей в обществе и необходимости осознания ее ими. И в этой связи уместно упомянуть еще об одном труде А.Н. Острогорского под названием «Наука и воспитание» (1916 г.), в котором на основе анализа взглядов разных ученых на соотношение предметных знаний и воспитательных влияний в деятельности педагогов он представляет достаточно убедительное обоснование необходимости превращения уроков учителя по предмету одновременно в «уроки жизни», привлекая чувственную сферу воспитанников. Данная статья А.Н. Острогорского может быть рекомендована студентам – будущим педагогам для изучения, что позволит им более ясно осознать необходимость воспитательных влияний на учеников через пробуждение их чувств и эмоций, что является той невидимой связующей нитью с предшествующими поколениями, которая выражается старой формулой «Научи нас жить, учитель!»³ С этой позиции необходимо пересмотреть отношение к содержанию современного инновационного проекта «Разговоры о важном», внедренного во всех российских школах, который должен затрагивать темы, важные не для отдельных взрослых-разработчиков, а для детей.

Тема влияния воспитания на сферу чувств актуализируется в современных условиях противостояния эмоционального интеллекта искусственному интеллекту. На то, что в воспитании ничем невозможно заменить живые чувственные эмоциональные влияния и переживания, указывается практически во всех классических произведениях отечественной педагогики. В.П. Вахтеров в работе «Нравственное воспитание и начальная школа» (1898 г.) приводит мысль о том, что лучшим средством для развития идеа-

¹ Острогорский А.Н. И специальная подготовка преподавателя средней школы, и улучшение его положения // Острогорский А.Н. Избранные педагогические сочинения / сост. М.Г. Данильченко. М.: Педагогика, 1985. С. 316.

² Там же. С. 317.

³ Там же. С. 346.

лов в детях является «непосредственное влияние на них хорошего учителя, если только он сам носит в своей душе определенные и ясные идеалы, если он осуществляет их в своей жизни, если слова его не будут медью звенящей и кимвалом бряцающим»¹. Это требует от будущего педагога серьезной работы над собой, чтобы ученики считали его образцом нравственности. Только тогда его влияние на них будет огромным. В.П. Вахтеров считал, что нравственному чувству необходимо учить детей на собственном примере, при этом учитель является лучшим «наглядным пособием», если питает отвращение ко лжи, грубому проявлению эгоизма, лени, бессердечию, обиде слабых, искренне проявляет сопереживание, дружеские чувства, жалость к другому (человеку или животному). Всему этому нужно научиться будущим педагогам.

Погружение в отечественные образовательные традиции, передаваемые из поколения в поколение педагогов, позволяет глубже понять и такую мысль В.П. Вахтерова, что «никакие программы, никакие планы обучения, никакие руководители, учебники и руководства – ничто не заменит живого учительского воздействия на учащихся. И от того, как учащие поймут и исполнят свое назначение, будет прежде всего зависеть и будущее нашей школы, и в значительной мере будущее нашей родины»². Это особенно важно понимать в условиях цифровизации, значение которой в учебном процессе неоправданно преувеличивается. Не оспаривая той пользы, которую приносит благодаря цифровизации возможность доступа к большому объему разнообразной информации, освоения способов быстрой коммуникации, следует подчеркнуть, что она открывает лишь новые средства развития человека, которые следует использовать во благо современного и последующих поколений, и не должна восприниматься как самоцель. Именно педагог, используя эмоциональный интеллект, призван сегодня не допустить подмены понятий и смыслов происходящих явлений. А этому необходимо обучать, интегрируя положительные традиционные ценности с современными новыми средствами их возрождения, сохранения и укрепления.

¹ Вахтеров В.П. Нравственное воспитание и начальная школа // Вахтеров В.П. Избранные педагогические сочинения / сост. Л.Н. Литвин, Н.Т. Бритаева. М.: Педагогика, 1987. С. 70.

² Вахтеров В.П. Спор между школой и обществом // Вахтеров В.П. Избранные педагогические сочинения / сост. Л.Н. Литвин, Н.Т. Бритаева. М.: Педагогика, 1987. С. 236.

Таким образом, подготовка педагогов нового поколения на основе интеграции традиций отечественного педагогического наследия с инновациями предполагает обращение к реализации следующих актуальных тактических задач, решение которых может значительно повысить качество ожидаемого результата:

- обеспечить осознание будущими педагогами своей миссии посредника между поколениями, мотивирующей реализацию основных направлений их деятельности;
- развивать духовную составляющую личности педагога нового поколения;
- воспитывать у будущих педагогов непримиримое отношение к негативным факторам влияния на личность и стремление искоренять у себя отрицательные качества;
- формировать у будущих педагогов устойчивую привычку непрерывного самообразования посредством постоянного периодического обращения к фундаментальным и малоизученным произведениям отечественных педагогов разных историко-педагогических периодов;
- приучать будущих педагогов через использование цифровых ресурсов быстро находить педагогические новинки, критически преобразовывать их с учетом потребностей персональной профессионально-педагогической практики;
- стимулировать выработку у будущих педагогов индивидуального педагогического почерка, стиля, ориентированного на возрождение отечественных педагогических традиций, интегрированных в инновационные педагогические средства;
- формировать у будущих педагогов навыки воспитания педагогической культуры у современных родителей, взаимодействия с социальными партнерами, осуществления культурно-просветительской деятельности по направлению подготовки.

Список источников

1. Вахтеров В.П. Нравственное воспитание и начальная школа // Вахтеров В.П. Избранные педагогические сочинения / сост. Л.Н. Литвин, Н.Т. Бритаева. – М.: Педагогика, 1987. – С. 43-139.
2. Вахтеров В.П. Спор между школой и обществом // Вахтеров В.П. Избранные педагогические сочинения / сост.

Л.Н. Литвин, Н.Т. Бритаева. – М.: Педагогика, 1987. – С. 231-243.

3. Водовозов В.И. Идеал народного учителя // Водовозов В.И. Избранные педагогические сочинения / сост. В.С. Аранский. – М.: Педагогика, 1986. – С. 254-260.

4. Добролюбов Н.А. Критическое обозрение педагогической литературы XIX века // Добролюбов Н.А. Избранные педагогические сочинения / сост. В.Ф. Козьмин, Ю.А. Рудь. – М.: Педагогика, 1986. – С. 29.

5. Добролюбов Н.А. Описание Главного педагогического института в нынешнем состоянии // Добролюбов Н.А. Избранные педагогические сочинения / сост. В.Ф. Козьмин, Ю.А. Рудь. – М.: Педагогика, 1986. – С. 19-23.

6. Захараш Т.Б. К проблеме определения понятий «традиция» и «инновация» в современном образовании // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. – 2009. – №2. – С. 15-22.

7. Острогорский А.Н. И специальная подготовка преподавателя средней школы, и улучшение его положения // Острогорский А.Н. Избранные педагогические сочинения / сост. М.Г. Данильченко. – М.: Педагогика, 1985. – С. 306-318.

8. Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г. №809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430906/.

9. Ушинский К.Д. О пользе педагогической литературы // Ушинский К.Д. Педагогические сочинения: в 6 т. Т. 1 / сост. С.Ф. Егоров. – М.: Педагогика, 1988. – С. 160-176.

5.5 Воспитание организатора работы с молодежью как человека культуры на основе диалога с оперным искусством в условиях суверенизации образования

Обращение к воспитательному идеалу человека культуры обусловлено проблемой десуверенизации постнеклассической педагогической науки¹, при которой педагогическая наука в условиях чрезмерной и неоправданной экстраполяции подходов, понятий, методов исследования из экономики, психологии, математики и других наук теряет свое исконное предметное поле – человека как предмета воспитания. Десуверенизация педагогики характеризуется наличием парада многочисленных новых педагогических парадигм, у которых отсутствует четкая методологическая структура в виде обоснованного категориального аппарата, эмпирически проверенных форм, методик, технологий воспитания и обучения, идеалов, основанных на традиционных отечественных духовно-нравственных ценностях. В неопедагогических парадигмах человек больше не рассматривается как целостная личность, формируемая в процессе диалога с культурно-педагогическими реалиями, а исследуется в разрезе отдельных категорий, широко представленных в диссертациях последних десяти лет: soft skills (гибкие навыки), компетенции, мышление (стратегическое, критическое, гуманитарное, креативное, проектное и т.д.), мотивация, успешность (академическая, профессиональная), конкурентоспособность (выпускника, учителя, преподавателя) и т.д. Становится очевидной необходимость перехода от конкурентосообразного воспитания человека компетенций, представляющего собой грамотного, квалифицированного потребителя, ориентированного на индивидуальный успех и эгоцентрическую самореализацию, к воспитанию человека культуры – целостной личности, творца и создателя идей, смыслов.

¹ Северин С.Н. Постнеклассическая педагогика как объект трансдисциплинарной и методологической рефлексии: риски суверенизации // Непрерывное образование: XXI век. 2024. Вып. 3(47). С. 4.

Глубинные философско-педагогические основы становления идеи воспитания человека культуры заложены в отечественной персоналистической философии, ярким представителем которой являлся В.В. Розанов (1856–1919). Он представлял воспитание как усвоение духовной культуры, ее ценностей посредством внутреннего диалога, смыслопостижения текстов культуры. В.В. Розанов, преподававший в гимназиях Орловской губернии, оставил в сборнике статей «Среди художников» воспоминание о том, как посещение одной из воспитанниц оперы «Пиковая дама» П.И. Чайковского произвело глубокое впечатление на нее, изменило ее отношение к действительности, вызвало трепет, испуг, невыразимое счастье знакомства с новым, еще неизведанным миром. Этот случай и последующие размышления о поведении девушки привели философа к интересным и оригинальным рассуждениям о месте оперы в воспитании человека культуры. По В.В. Розанову, мир оперы и детский мир гармонируют друг с другом и именно дети, а не взрослые находятся в глубочайшем родстве с оперой. Дети разговаривают без притворства прямыми, отрывочными фразами – языком оперных либретто, и для них содержание оперы выступает как героическая правда жизни, к которой они готовы присоединиться. В.В. Розанов сравнивает оперу с университетом, видя в диалоге с этим искусством могущественное воспитательное средство: «...опера стоит университета... Университет из красок и звуков... Университет в таком сочетании пластических образов, возвышенных слов, западающих в душу мотивов, как это решительно недоступно для кафедры с ее сухопарым профессором»¹. Философ считал, что отрочеству и юношеству нужно дать возможность испытать в опере «грезу Жуковского» и героическое начало этого искусства, выражающееся в страдании – страдании за верность, за любовь, за человеческое достоинство, за себя и за героическое в себе, против низших сил начинающейся пошлости².

Идея воспитания человека культуры В.В. Розанова получила свое развитие в современных педагогических концепциях. В ста-

¹ Розанов В.В. Собрание сочинений: Среди художников / общая ред., сост. и вступ. ст. А.Н. Николюкина. 1994. С. 337.

² Там же. С. 338.

тье «Конкурентоспособность, или “Педагогика высокого полета”?» Н.Е. Щуркова (1937–2021) наделила процесс воспитания человека культуры следующим образом: «...облик психологически тонкого, этически возвышающего, методически увлекательного вхождения детей в контекст высокой культуры при ценностно-ориентированной деятельности детей»¹. Из этого следует, что воспитание человека культуры должно иметь ненавязчивый характер, основываться на формировании ценностного отношения воспитанников к окружающему миру путем выявления скрытых ценностей в предметной, материальной реальности на основе развитого философического, образно-символического мышления педагога. Музыка в воспитании человека культуры Н.Е. Щуркова отводила особую роль, представляя ее как разновидность человеческого языка, высказывания миру (Что говорит человечеству Шопен?). Даже своей педагогической концепции Н.Е. Щуркова придавала музыкально-образный характер, выражающийся в употреблении музыкально окрашенных педагогических категорий, представлений: ансамбль отношений, тональность атмосферы в школе, коллектив воспитанников – единый оркестр, урок как оркестровое произведение, сцена урока, ученик на уроке – солист на сцене, голос педагога и его мелодика как инструмент воздействия, пауза как способ предъявления ценности, стимулирования вдумчивости воспитанников.

В педагогике невмешательства А.А. Гагаева (1952–2021) музыка выступает классическим текстом, открытой культурно-педагогической реальностью, традиционной для русского человека и русского образования, для которых характерно стремление к высоким идеям, удержание в себе прекрасного. На основе представлений А.А. Гагаева о музыке как о классическом тексте мы выделили следующие положительные стороны диалога молодежи с музыкой в ее воспитании.

1. В музыке как пространстве культурно-художественного бытия молодым людям можно найти себя, образ самого себя как совершенного.

¹ Щуркова Н.Е. Конкурентоспособность, или «педагогика высокого полета»? // Народное образование. 2019. №5(1476). С. 131-139.

2. Музыка способствует достижению состояния отдохновения, которое выражается в прерывании бега бытия, переживании согласия с миром, собой и Богом.

3. Музыка как прекрасное не есть данное, а представляет собой плод внутренней работы как композитора по ее созданию, так и слушателя по ее восприятию, а потому может способствовать воспитанию терпения в процессе ее познания¹.

Последний тезис о пользе диалога с музыкой в воспитании молодежи подтверждается выдающимися деятелями оперного искусства. Так, отечественный оперный режиссер Б.А. Покровский представлял диалог с оперой как работу души, мысли человека, которая требует усилий и не сразу дается человеку, точно так же как в истории оперного искусства не каждая премьера оперы завершалась успехом (например, «Кармен» Ж. Бизе, «Севильский цирюльник» Дж. Россини и др.). В этой связи режиссер оставил совет молодежи, выражающийся в отношении к опере, в непредвзятом ее восприятии как открытого пространства вечных смыслов: «Надо быть терпеливее и знать, что, если сегодня мы чего-то не понимаем, завтра, вполне возможно, поймем... Великие произведения искусства так просто в руки не даются, они требуют подготовки. На этом и растет человек, обогащается разными впечатлениями, и жизнь его становится прекраснее»².

Основываясь на представленных методологических подходах к диалогу с оперным искусством в воспитании человека культуры, нами был разработан и реализован проект «Опера для молодежи», участниками которого стали студенты и магистранты направления «Организация работы с молодежью» Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). Организатор работы с молодежью – это человек, за которым должны идти молодые люди, чей слог и чья духовность находятся под пристальным вниманием его воспитанников. Понимая важность воспитания организаторов работы с молодежью на основе идеала человека культуры, мы поставили следующие задачи перед проектом «Опера для молодежи»:

¹ Гагаев А.А., Гагаев П.А. Мистерия воспитания (о вселенско-поэтической основе педагогики): монография. М.: РИОР, 2024. 251 с.

² Покровский Б.А. Беседы об опере: кн. для учащихся. М.: Просвещение, 1981. С. 10.

- изменение у студентов стереотипного понимания оперы как элитарного, немолодежного жанра;
- формирование традиционных ценностей, содержащихся в оперной классике, необходимых для осуществления профессиональной деятельности;
- развитие у студентов образного мышления, авторской речи, способности воспитания и самовоспитания словом путем фиксации музыкальных переживаний.

В рамках проекта «Опера для молодежи» студенты и магистранты посещали оперные спектакли Ростовского государственного музыкального театра, такие как «Евгений Онегин» и «Пиковая дама» П.И. Чайковского, «Князь Игорь» А.П. Бородина, «Царская невеста» Н.А. Римского-Корсакова, «Хованщина» М.П. Мусоргского, «Травиата» Дж. Верди, «Турандот» Дж. Пуччини, а также просмотрели в записи оперу «Иоланта» П.И. Чайковского Санкт-Петербургского музыкального театра «Зазеркалье». После просмотра и прослушивания каждой оперы осуществлялось обсуждение по заранее составленным вопросам и заданиям. Следует отметить, что в педагогической практике часто обсуждение тех или иных произведений искусства осуществляется по вопросам, подводящим воспитанников к определенным моральным урокам и догмам, сформулированным педагогами. Еще советский психолог Л.С. Выготский предупреждал о необходимости отказа от прямого назидательного применения искусства в воспитании, когда эстетическое и художественное переживание произведения подменяется поучительностью, лишая произведение искусства своей самостоятельной ценности и делая его всего лишь иллюстрацией к общему моральному положению¹. Л.С. Выготский, обладавший образным, метафорическим мышлением, выразил эту проблему в названии одного из разделов «Педагогической психологии» как «эстетика на службе педагогики», дав понять, что искусство как самоцель не может служить навязанным ему функциям и результатам, при которых воспитанники потеряют возможность ощутить и удержать в себе поэтичность, мистериальность, художественность произведения.

¹ Выготский Л.С. Педагогическая психология. М.: Педагогика-пресс, 1999. 536 с.

Обсуждение опер со студентами позволило выделить ряд видов диалога, нашедших свое отражение в письменных работах студентов, фрагменты которых представляют ценность для данного исследования.

Диалог с героями опер. Наиболее подходящей формой запечатления оперных персонажей, или, по выражению оперного режиссера Б.А. Покровского, «поющих характеров», нам показался синквейн. Студенты в своих синквейнах концентрированно выражали результаты своих диалогов с персонажами опер, оттачивали четкость, выразительность мысли и чувств (табл. 1).

Таблица 1 – Примеры синквейнов студентов по персонажам опер П.И. Чайковского, Дж. Пуччини

Татьяна Ларина	Евгений Онегин	Ленский
Искренняя, смелая	Гордый, независимый	Добрый, преданный
Мечтает, пишет, любит	Скучает, развлекается, анализирует	Размышляет, любит, дорожит
Имеет большой внутренний мир	Ищет предназначение в жизни	Искренне верит в дружбу, любовь, справедливость
Личность, чистая душа	Опустошенность	Поэт
Лиу	Турандот	Калаф
Добрая, верная	Холодная, жестокая	Решительный, отчаянный
Любит, верит, жертвует	Загадывает, казнит, боится	Любит, рискует, теряет
Ради счастья любимого жертвует собой	Испытывает ненависть к любви и боится ее	Жертвует чужим счастьем ради своего
Жертвенность	Перерождение	Одержимость

Помимо синквейнов студенты давали расширенные характеристики, выражающие отношение к героям просмотренных и прослушанных опер. Характер этих отношений стал основой выделения следующих подвидов диалога с героями, проявившихся в работах студентов.

1. Диалог-сострадание: «Лиу – героиня, верная своей неразделенной любви до конца. Мне жалко ее, и я бы хотела ей другой судьбы. Думаю, что Лиу максимально сильно контрастирует со второй главной женской фигурой в опере – холодной и безжалостной Турандот, и поэтому ей еще сильнее сопереживаешь» («Турандот» Дж. Пуччини).

2. Диалог-осуждение: «На мой взгляд, Король Рене поступил неправильно, поместив свою дочь Иоланту в искусственный мир. И хотя его намерения могут показаться благими – ограждение слепой дочери от несовершенств, опасностей реального мира, тем не менее он лишил ее возможности познать себя и мир вокруг» («Иоланта» П.И. Чайковского).

3. Диалог-оправдание: «Бог простил Германа, потому что видел его внутреннюю борьбу и желание искупить свои ошибки» («Пиковая дама» П.И. Чайковского).

4. Диалог-истолкование (объяснение): «Герман – это человек, который очень любил, но не смог понять главного. Я думаю, Лизе не были важны деньги, ей нужен был только он, какой он есть. А Герман, желая быть ее достойным, стал одержим тайной трех карт, ведущей к богатству» («Пиковая дама» П.И. Чайковского).

5. Диалог-восхищение: «Для меня настоящим лидером является Лиу, так как она несет ответственность и приносит себя в жертву ради всех героев этой оперы – Тимура, Калафа, Турандот, народа Китая» («Турандот» Дж. Пуччини);

6. Диалог-благодарность: «Дорогой Герман, я благодарна тебе за то, что ты показал нам на сцене. Твоя история оставила в моей душе неизгладимый след и подтолкнула меня задуматься о многом. Спасибо, что позволил нам взглянуть в твою душу и увидеть в ней себя» («Пиковая дама» П.И. Чайковского).

Содержание оперы «Иоланта» П.И. Чайковского позволило смоделировать ситуацию, в которой студенты поставили себя на место героя Водемона. Студентам нужно было, как и Водемону, попытаться объяснить, что такое свет, молодой слепой девушке Иоланте, от которой ее отец Король Рене скрыл ее слепоту, поместив в искусственный, закрытый мир, иллюзию счастья. Приведем здесь один из образных ответов студентов, раскрывающих природу света для слепой героини оперы Иоланты: «Свет – это не просто лучи, которые рассекают тьму. Это первое, что встречает нас при рождении, и последнее, что мы видим перед вечным покоем. Он – сама жизнь в ее чистейшем проявлении. Свет – это свобода. А иногда свет – это выбор. Это то, что делает

невидимое видимым, а невозможное – возможным». В этом объяснении мы видим представление диалога с иной культурой – с незрячим человеком, обладающим особенностями мировосприятия, реагирующим на слово и музыку как на источник познания мира несколько острее, чем люди, имеющие зрение. Данный вид диалога, диалог-моделирование, способствовал воспитанию у студентов инклюзивной культуры с помощью обращения к опере «Иоланта».

Идея о том, что опера является пересечением текстовых, смысловых пространств разных эпох¹, привела нас к выделению такого вида воспитательного диалога, как континуальный диалог. В нашем исследовании под континуальным диалогом понимается осмысление воспитанником себя как историко-культурной духовности путем творческого всматривания в иные культурные пространства, поиска взаимосвязей между ценностными исканиями человека на протяжении разных эпох и актуализации их содержания в настоящем времени. Опера является многомерным жанром, так как каждое произведение повествует об определенном историческом периоде (первое время – искомое историческое время действия), создавалось композитором и либреттистами в другое историческое, социальное время (второе время – время созидания), ставилось режиссером-постановщиком и дирижером уже в свое, иное время (третье время – время постановки оперы в конкретном театре) и смотрится зрителями в совершенно другое время (четвертое – зрительское время). Связь этих времен мы предлагали установить студентам путем поиска взаимосвязей между смыслами, идеями, открытыми ими в операх, и другими произведениями культуры, религиозными сюжетами. Студенты осуществляли соединение времени и пространства оперы с настоящим временем, прошлым временем, предшествующим созданию оперы, выстраивая целые линии-пересечения духовных семантик (рис. 1).

¹ Парин А. Хождение в невидимый град: парадигмы русской классической оперы. М.: Аграф, 1999. 464 с.



*Рисунок 1 – Духовный мир-континуум оперы «Иоланта»
в представлениях студентов*

Важность континуального диалога посредством оперы не вызывает сомнения. В настоящее время мы пожинаем плоды культуры постмодернизма, выраженные Э.В. Барковой в исчезновении интерсубъективных смыслов, целостности и глубины контекста культуры, в неспособности человеком преодолеть ситуативность своего бытия¹. Клиповость, дискретность мышления, сформированная у большей части молодежи ложными потребительской и цифровой культурами, способствует деконструкции вечных ценностей в мировоззрении молодых людей. Актуализация содержащихся в опере непреходящих смыслов, культурных вопрошаний человечества формируют духовный мир-континуум будущего организатора работы с молодежью, его экзистенциальную наполненность, которая важна для осуществления им профессиональной деятельности, в особенности с социально и ценностно отчужденными категориями молодежи: с трудными под-

¹ Баркова Э.В. Пространственно-временной континуум культуры: философско-культурологический анализ: автореф. дис. ... д-ра филос. наук: 09.00.13 / Волгогр. гос. ун-т. Волгоград, 2003. С. 14.

ростками, с молодежью с суицидальным и девиантным поведением, с молодыми людьми с особыми потребностями, с интернет-зависимыми и т.д. Подтверждением возможности осуществления континуального диалога, переживания оперы как прекрасного, истинного экзистенциального опыта служат слова студентки об опере «Пиковая дама»: «Для меня опера – это не просто музыкальное произведение. Она является путешествием во время, в пространство и в человеческую душу».

Одним из важных результатов проекта стало преодоление стереотипного отношения студентов к опере как к неинтересному жанру, включение театра и оперы как культурно-педагогической реалии в воспитание. Наличие такого стереотипа и результата его преодоления мы находили в эссе студентов: «До первого похода с группой я была совершенно незнакома с театром и мне казалось, что это совсем не то, что может занять мое свободное время. Но хорошо, что порой встречаются люди, знакомящие нас с новыми идеями и путями, как ключи к закрытым дверям, открывающие перед нами мир возможностей». Более того, опера отмечалась студентами как уникальное, исключительное явление среди других видов искусства. Посмотрев и прослушав оперу «Турандот» в постановке Ростовского музыкального театра, соединившей сказочно-легендарное время-пространство с современным технологичным временем-пространством, студенты увидели в опере новое, неповторимое средство эстетического переживания.

«Опера для меня – это искусство, способное передать эмоции и переживания на уровне, недоступном другим формам искусства».

«Я бы советовала молодежи пойти на оперу «Турандот», потому что после нее я почувствовала, как стучит мое сердце. Опера для меня – это куда я прихожу без ожиданий, а ухожу с океаном раздумий».

Диалог с оперой способствовал решению третьей задачи нашего проекта – развитию у студентов образного мышления, авторской речи, способности воспитания и самовоспитания словом, что особенно важно в эпоху искусственного интеллекта. Использование нейросетей, чатов, подобных ChatGPT, способствует деперсонализации образования – лишению развития собственной

индивидуальности, обезличиванию процессов коммуникации во время обучения и воспитания. В этой работе мы приведем один из многих ответов, раскрывающих сущность диалога с оперой как личностно значимого творческого акта: «Я считаю, что именно диалог с оперным искусством, размышления над вопросами к прослушанным операм сделали мое обучение в университете Учебой с большой буквы. Конечно, в моменте выполнения задания по операм бывает не знаешь, с чего начать, или же вовсе боишься, но когда начинаешь, то так втягиваешься, что незаметно проходят часы, и ты начинаешь вкладывать всего себя. И приходит долгожданный результат. Пересматриваешь свою работу и гордишься собой, ведь это твои мысли, твоя проделанная работа, это – ты и без всякого Интернета». Студенты посредством диалога с оперой научились находить в слове то, что способно отразить их переживания музыки, т.е. стали говорить о музыке личностно, авторски, выстраивая свои образы, ассоциации и выделяя собственные значимые семантики.

«Музыка «Пиковой дамы» пронизана русским национальным духом и меланхолией».

«Основной музыкальной и смысловой темой в опере «Хованщина» для меня стало страдание и жертвенность простого русского народа в очередном споре о выборе дальнейшего пути для России».

«Опера «Иоланта» перекликается со «Снегурочкой» А.Н. Островского в общей теме невинности и познания мира».

«Мотив противостояния между холодным величием и пламенной любовью, отраженный в опере «Турандот», можно найти в поэзии Ф.И. Тютчева».

Таким образом, диалог с оперой в воспитании человека культуры позволил приобщить студентов не только к полифонии смыслов в оперном искусстве, но и к полифоничности в восприятии окружающего мира, преодолевая тем самым навязанную в настоящее время «одномерность человека» (концепция Г. Маркузе), формируемую обществом потребления, массовой культурой с их ложными ценностями и потребностями. Как предостережение-предвидение наступившего в настоящее время цивилизационного кризиса, запустившего процесс деиндивиду-

лизации человека, звучат слова доктора философских наук, профессора Ирины Георгиевны Палий в ее статье, написанной 20 лет назад: «Любой из нас должен научиться вести диалог со всякими проявлениями культуры, а тем самым с самим собой, а значит, уметь разговаривать с другими. В этом смысле процесс диалогизации есть процесс, избавляющий человека от глухоты, слепоты и примитивизма»¹. Результаты проекта «Опера для молодежи» дают нам право полагать, что именно в диалоге с культурой сохраняется возможность воспитания жизнеспособного поколения молодежи, чуткого к проблемам окружающего мира и способного их преодолеть, обретая смыслы жизни через прекрасное (искусство) и утверждая их в окружающей действительности.

Список источников

1. Баркова Э.В. Пространственно-временной континуум культуры: философско-культурологический анализ: автореф. дис. ... д-ра филос. наук: 09.00.13 / Волгогр. гос. ун-т. – Волгоград, 2003. – С. 14.
2. Выготский Л.С. Педагогическая психология. – М.: Педагогика-пресс, 1999. – 536 с.
3. Гагаев А.А., Гагаев П.А. Мистерия воспитания (о вселенско-поэтической основе педагогики): монография. – М.: РИОР, 2024. – 251 с.
4. Палий И.Г. К вопросу о диалоге культур // Астрофизический бюллетень. – 2006. – №60-61. – С. 182-186.
5. Парин А. Хождение в невидимый град: парадигмы русской классической оперы. – М.: Аграф, 1999. – 464 с.
6. Покровский Б.А. Беседы об опере: кн. для учащихся. – М.: Просвещение, 1981. – С. 10.
7. Розанов В.В. Собрание сочинений: среди художников / общая ред., сост. и вступ. ст. А.Н. Николукина. – М., 1994. – С. 337-338.
8. Северин С.Н. Постнеклассическая педагогика как объект трансдисциплинарной и методологической рефлексии: риски суверенизации // Непрерывное образование: XXI век. – 2024. – Вып. 3(47). – С. 4.

¹ Палий И.Г. К вопросу о диалоге культур // Астрофизический бюллетень. 2006. №60-61. С. 182-186.

9. Щуркова Н.Е. Конкурентоспособность, или «педагогика высокого полета»? // Народное образование. – 2019. – №5(1476). – С. 131-139.

5.6 Тенденции и проблемы развития художественного образования в России

Согласно Федеральному Закону РФ №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»¹ образование – это «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов». Термин «художественное образование» отдельным пунктом в Федеральном законе не определен, однако художественный компонент присутствует в общих положениях закона относительно содержания образования и учебных предметов, касающихся творческой деятельности и эстетического воспитания. Художественное образование и эстетическое воспитание граждан, подготовка квалифицированных творческих и педагогических работников в области искусств осуществляются посредством реализации образовательных программ в сфере искусств. Цели и значение образовательных программ также определяются на законодательном уровне. Так, цель образования – интеллектуальное, духовно-нравственное, творческое, физическое и (или) профессиональное развитие человека, удовлетворение его образовательных потребностей и интересов. Значение художественного образования – эстетическое воспитание граждан, подготовка квалифицированных творческих и педагогических работников в области искусств².

Первые размышления о процессах и способах обучения, искусстве воспитания возникли еще в Античности в философии.

¹ Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 23.05.2025) «Об образовании в Российской Федерации», гл. 1, ст. 2 [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 10.10.2025).

² Федеральная целевая программа развития образования на 2006–2010 годы: Распоряжение Правительства РФ от 3 сентября 2005 г. №1340-р. //Собрание законодательства РФ. 2005. №37. Ст. 3752; Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 10.10.2025).

Зарождение и описание материалов по педагогике, понимаемой как обучение и воспитание, относят к античной философии VI в. до н.э. Исследователи античной философии, такие как Диоген Лаэртский, Ян Коменский, А.С. Богомолов отмечают, что древнегреческие философы (Аристотель, Демокрит, Сенека и другие) уделяли большое внимание вопросам образования. Понятия «обучение» и «воспитание» со времен Аристотеля не очень изменились. «Все люди по природе стремятся к знанию, и доказательство этому – их любовь к новым впечатлениям»¹, – утверждал Аристотель. Сам термин «педагогика» образован соединением двух греческих слов: «пайдос» (ребенок) и «аго» (вести), что означает «детоводство», то есть физическое сопровождение ученика в школу².

Аристотель, Демокрит и Сенека рассматривали педагогику как науку о воспитании и обучении детей с целью формирования гармоничной личности и общества³. Художественное образование древние философы видели неотъемлемым компонентом общего воспитания человека. Оно рассматривалось как инструмент построения нравственного и гармоничного общества, поддержания психического благополучия и расширения границ сознания. Особое внимание уделялось положительному воздействию искусства на здоровье и счастье человека, на воспитание высоких гражданских качеств. Уже в античный период впервые создаются специальные художественные школы, с достаточно ясной системой обучения, с четкой методикой преподавания рисунка. В школах рисование преподавалось как ремесло, учили правилам и законам построения изображения и требовали от учеников неукоснительного их соблюдения⁴. Процесс обучения основывался на устной передаче опыта и навыков, что обеспечивало преемственность и сохранение художественных традиций, получивших дальнейшее развитие в эпоху Просвещения.

Просветители XVIII века, такие как французские философы Вольтер, Руссо, Дидро и другие, именно в образовании видели

¹ Аристотель. Метафизика. Т. I. М.: АСТ, 2025.

² Там же.

³ Богомолов А.С. Античная философия. М.: Высшая школа, 2006. 410 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://djvu.online/file/hu0NJBO1fYPBa> (дата обращения: 02.10.2025).

⁴ Вудфорд С. Античное искусство: пер. с англ // М.: Арт-Родник, 2005. 176 с. (Основы искусства).

прогресс и рассвет цивилизации. Немецкий философ Иммануил Кант считал, что искусство играет ключевую роль в развитии человеческого духа и служит инструментом совершенствования общества, так как способствует пробуждению чувств и эстетическому восприятию мира, развивая вкус и способность критически оценивать явления окружающего мира¹. Гегель рассматривал образование как процесс, в ходе которого человек развивает свои умственные, моральные и духовные качества: «...общая сущность человеческого образования состоит в том, что человек делает себя во всех отношениях духовным существом»².

Идеи философов эпохи Просвещения легли в основу реформ системы образования в России. Реформы образования при Екатерине II были направлены на повышение доступности образования, установление единых требований к содержанию и методике преподавания, общих программ и правил обучения, внедрение прогрессивных методов обучения, подготовку преподавательских кадров³. Изобразительное искусство ввели в общее систематическое образование в начальных, средних и высших учебных заведениях. Учащиеся могли получить художественное образование наряду с другими общеобразовательными предметами: чтением, письмом, счетом, оно стало неотъемлемой частью учебных программ в различных образовательных учреждениях. Навыки рисования в XVIII веке рассматривались как инструмент развития наблюдательности и понимания окружающего мира, оптимизации учебного процесса. После реформы образования, проведенной в 1860-х годах, рисование было исключено из начальных учебных заведений, признано второстепенным предметом и его место в учебных программах было сокращено или полностью исключено⁴.

Русские философы конца XIX – начала XX века высоко ценили искусство как важное средство духовного развития и воспитания. Павел Флоренский понимал искусство как способ пости-

¹ Кант Иммануил. Критика способности суждения. М.: Наука, 1994.

² Гегель Г.В.Ф. Сочинения. Т. 12. Лекции по эстетике. Кн. 1 / под ред. М.Б. Митина; АН СССР; Ин-т философии. М.: Соцэкгиз, 1938.

³ Русская школа в XVIII веке // Отечественные записки. 2014. №5; Любжин А.И. История русской школы. Т. I. Русская школа XVIII столетия. Кн. I, II. М.: Никея, 2014. 752 + 656 с.; Лаппо-Данилевский А.С. Очерк внутренней политики императрицы Екатерины II. СПб.: Тип. М.М. Стасюлевича, 1898. 62 с.

⁴ Васильева А.А. Становление художественного образования в России в XVIII–XIX вв. М., 2025. 250 с.

жения глубинных истин через символы и образы и сформулировал идею иконы как инструмента духовного воспитания и эстетического познания. Флоренский утверждал, что «живопись должна стать школой созерцательной молитвы, формируя восприятие вечных образов и приближая душу к Богу»¹. Художественное образование, по мнению Флоренского, имеет глубокое духовное значение и направлено на воспитание целостной духовной человеческой личности, формирует высокие моральные качества, помогающие человеку осознать свое предназначение и обрести гармонию с миром.

Владимир Соловьев развивал идеи о синтезе наук, искусства и религии, считая, что опыт умного (охранительного) консерватизма в отношении самих оснований любой культуры должен быть основой реформирования, в том числе и в области образования². В работе «Оправдание добра» он говорит: «...я не могу не чувствовать благодарности и благоговения к тем людям, которые своими трудами и подвигами вывели мой народ из дикого состояния и довели его до той степени культуры, на которой он теперь находится»³. Основная цель образования, согласно Соловьеву, заключается в развитии духовного начала человека, гармонизации его внутреннего мира и приобщении к культурному наследию предков.

Н.А. Бердяев подчеркивал, что «художественное образование не ограничивается техническими навыками, оно призвано развивать творческое мышление, стимулировать оригинальность и формировать личностную позицию индивида в мире»⁴. Целью художественного образования, по Бердяеву, является раскрытие творческих способностей личности, стимулирование ее индивидуального самовыражения и укрепление связи между внутренним опытом и внешним проявлением творческого потенциала. Значимость художественного образования заключается еще и в том, что оно укрепляет ощущение преемственности поколений и расширяет горизонты понимания ценностей, передаваемых через искусство.

¹ Флоренский П.А. *Философия культа (Опыт православной антропологии)*. М.: Изд-во «Мысль», 2004.

² Соловьев В.С. *Жизненная драма Платона* // Соч.: в 2 т. 2-е изд. Т. 2. М.: Мысль, 1990. С. 583-625.

³ Соловьев В. *Оправдание добра. Нравственная философия* // Соч.: в 2 т. Т. 1. М.: Мысль, 1990. С. 47.

⁴ Бердяев Н.А. *Христианство. Марксизм. Экзистенциализм*. СПб.: Азбука-Аттикус, 2023. 480 с.

Русский религиозный философ, публицист и писатель Василий Розанов известен своими работами, посвященными русской культурной жизни, а также размышлениями о роли искусства в расширении диапазона человеческих переживаний и впечатлений: «Искусство создает особый мир ощущений и эмоций, которого лишается человек, отвергающий общение с произведениями искусства»¹. Особое значение художественное образование имеет в воспитательном процессе для личностного роста и самопознания.

Рассмотренные философские идеи представляют собой различные, но взаимосвязанные концепции художественного образования, каждая из которых подчеркивает ценность и важность искусства в процессе воспитания личности. Русские философы доказали необходимость принятия божественного в образовании, определили значимость и противоречивость воспитания и подчеркнули важность культурного наследия художественных произведений. Их концепции воплощались в деятельности художественных школ и учебных заведений. В России в конце XIX – начале XX века наблюдался общекультурный подъем и интерес к искусству, были созданы или активно развивались несколько значимых художественных школ, которые сыграли важную роль в формировании новых поколений художников и развитии искусства в России. Императорская Академия художеств (Санкт-Петербург), основанная в 1757 году, продолжала играть важную роль в подготовке художников. Московское училище живописи, ваяния и зодчества (МУЖВЗ), созданное в 1832 году, в начале XX века стало важным центром художественного образования в Москве, где формировались новые художественные направления, такие как передвижничество и символизм. Школа живописи и ваяния при Московском художественном обществе (МХО) была основана в 1865 году и стала альтернативой консервативной Академии художеств. В школе преподавали такие известные художники, как Василий Поленов и Исаак Левитан. Школа Константина Коровина была основана в Москве в начале XX века. Позднее

¹ Розанов В. Среди художников. СПб.: Азбука: Азбука-Аттикус, 2024. 448 с. (Азбука-классика. Non-Fiction) [Электронный ресурс]. URL: <https://content.img-gorod.ru/pim/products/images/91/e0/0196f057-244c-7945-864e-8173acff91e0.pdf>.

Николай Фешин, ученик Ильи Репина, основал свою школу в Казани в начале XX века. Художественные школы способствовали распространению новых художественных направлений, таких как символизм, модерн и импрессионизм, и подготовили многих выдающихся художников, чьи работы остаются значимыми в мировой культуре. Именно в этот период русская живопись приобрела международное признание, заняв важное место в мировой культуре начала XX века¹.

В 1825 году графом С.Г. Строгановым основана Школа рисования в отношении к искусствам и ремеслам», предложившая уникальную программу обучения, сочетавшую практику рисования с техническими дисциплинами и профессиональной подготовкой в области декоративно-прикладного искусства. Школа (ныне Российский государственный художественно-промышленный университет имени С.Г. Строганова) выпускала квалифицированных рабочих и специалистов для нужд промышленности. Выпускники школы, такие как Александр Сергеевич Чиненов, становились основателями новых художественных школ. Чиненов, обучавшийся в Строгановском училище на отделении технического рисования в 1876 году, основал художественную школу на Дону, где готовил специалистов для работы на фабриках и заводах. Его ученики, среди которых были Евгений Вучетич, Григорий Шилтян, Александр Лактионов и Сергей Корольков, стали известными художниками и педагогами. В XX веке эстафету от него приняли художники Нестеровы – Станислав Валентинович и его сын Юрий Станиславович.

Сфера художественного образования в России XX века отражала происходящие в обществе радикальные перемены, такими же динамичными были инновации в искусстве. В начале века наблюдался взрывной рост интереса к новым художественным направлениям, таким как модернизм, экспрессионизм и кубизм. Художественные школы и учебные заведения начали адаптироваться к этим авангардным тенденциям. Первая мировая война и революционные преобразования в обществе привели к значительным изменениям и в художественном образовании. Многие

¹ История русского искусства: в 13 т. / редакторы: И.Э. Грабарь, В.Н. Лазарев, В.С. Кеменов. М.: Академия наук СССР, 1953–1967.

художники и преподаватели были вынуждены покинуть свою страну или изменить свои подходы к искусству. В СССР под влиянием идеологических преобразований стало доминировать такое художественное направление, как социалистический реализм, на Западе – сюрреализм, конструктивизм и абстракционизм. После Второй мировой войны возникают такие художественные направления, как поп-арт, минимализм и концептуальное искусство. Художественные школы осваивают эти новые тенденции. В СССР в 1960-е годы начался период «неофициального искусства», когда художники стали создавать работы, не соответствующие официальным канонам социалистического реализма. С началом перестройки художники получили неограниченную свободу творчества, что открыло новые возможности для развития и сформировало современное состояние искусства и образования в стране. В конце XX века начался процесс глобализации, появились информационные и коммуникационные технологии, которые стали использоваться в художественном образовании и породили новые формы обучения и творчества. Таким образом, XX век в сфере художественного образования был временем значительных перемен и инноваций.

В период перехода к рыночной экономике художественное образование столкнулось с новыми вызовами. Сокращение государственного финансирования вынуждало учебные заведения предлагать платное образование, вводить учебные дисциплины, необходимые в условиях рыночной экономики, такие как менеджмент, маркетинг и право. Возникли частные художественные школы и студии, предлагающие нестандартные подходы к обучению и актуальные направления искусства, такие как видеоарт и перформанс. Россия приступила к внедрению международных образовательных стандартов, приняв участие в Болонском процессе, чтобы приблизиться к европейским критериям качества. Благодаря этим изменениям российское художественное образование успешно адаптировалось к новым экономическим условиям. Были пересмотрены образовательные стандарты, введены новые программы и методики обучения. В учебные планы включены отсутствовавшие в советский период современные западные направления искусства. В системе образования появились новые

технологии художественного образования, такие как онлайн-курсы, мастер-классы и творческие лаборатории. Эти преобразования позволили расширить доступ к художественному образованию широкой аудитории, включая жителей удаленных регионов.

В целом в XXI веке культурная парадигма смещается в сторону гуманистического плюрализма, предоставляя индивиду большую свободу выбора, что становится предметом этического философского осмысления проблем свободы и ответственности в художественной сфере. Но одновременно возрастает интерес к традиционному искусству и культурному наследию, возрождается интерес к народному искусству, декоративно-прикладному искусству и другим традиционным формам художественного творчества. Растет популярность выставок и художественных галерей, охватывающих широкий спектр направлений: от народного и классического искусства до ювелирных изделий и дизайна. За период с 2000 по 2025 год в России проводятся многочисленные художественные выставки и мероприятия, открывающие новые перспективы для творчества и обмена опытом.

В Ростове-на-Дону по инициативе Ю.С. Нестерова создано объединение муниципальных школ искусств «Делаем мир цветным». Объединение реализует многочисленные выставочные проекты, среди которых баннерный проект (по городу развешены баннеры с выставочными рисунками юных художников), многочисленные совместные проекты с Грецией (в том числе выезд и победа в Афинах), экспозиции в Японии и Корее, большой российско-китайский проект, выставка в РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина в Москве, ряд полиграфических иллюстративных изданий с различным тиражом, в том числе и на всю страну, совместный с гандбольным клубом «Ростов-Дон» проект «Арт-Сектор». Сейчас в работе серьезный проект «Традиции русского православия»¹.

Главная цель художественного образования заключается в том, чтобы помочь человеку освоить особые способы восприятия и осмысления мира, выявить и развить свою уникальную творче-

¹ Нестеров Ю. Мир, в котором краски важнее оценок [Электронный ресурс]. URL: <https://vk.com/@-183950439-urii-nesterov-mir-v-kotorom-kraski-vazhnee-ocenok?subtype=primary> (дата обращения: 02.01.2026).

скую способность, сформировать глубоко чувствующую и мыслящую личность, способную достигать внутреннего покоя и гармонизировать отношения с внешней средой. Художественное образование позволяет человеку преодолеть разрыв между материальным и духовным, давая возможность проживать яркие эмоциональные и интеллектуальные эмоции, раскрывая новые грани собственного существа. Этот процесс обеспечивает индивиду обретение аутентичного опыта и достижение устойчивого психологического равновесия, что способствует улучшению качества жизни и успешному профессиональному развитию.

Список источников

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 23.05.2025) «Об образовании в Российской Федерации», гл. 1, ст. 2 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 10.10.2025).
2. Федеральная целевая программа развития образования на 2006–2010 годы: Распоряжение Правительства РФ от 3 сентября 2005 г. №1340-р // Собрание законодательства РФ. – 2005. – №37. – Ст. 3752.
3. Кант, И. Критика способности суждения / И. Кант. – М.: Наука, 1994.
4. Аристотель Метафизика / Аристотель. Т. I. – М.: АСТ, 2025.
5. Бердяев, Н.А. Христианство. Марксизм. Экзистенциализм / Н.А. Бердяев. – СПб.: Азбука-Аттикус, 2023. – 480 с.
6. Богомолов, А.С. Античная философия / А.С. Богомолов. – М.: Высшая школа, 2006. – 410 с. [Электронный ресурс]. – URL: <https://djvu.online/file/hu0NJBO1fYPBa> (дата обращения: 02.10.2025).
7. Васильева, А.А. Становление художественного образования в России в XVIII–XIX вв. / А.А. Васильева. – М., 2025. – 250 с.
8. Вудфорд, С. Античное искусство: пер. с англ. / С. Вудфорд. – М.: Арт-Родник, 2005. – 176 с. – (Основы искусства).

9. Гегель, Г.В.Ф. Сочинения. Т. 12. Лекции по эстетике. Кн. 1 / Г.В.Ф. Гегель; под ред. М.Б. Митина; АН СССР; Ин-т философии. – М.: Соцэкгиз, 1938.
10. Лаппо-Данилевский, А.С. Очерк внутренней политики императрицы Екатерины Второй / А. Лаппо-Данилевский. – СПб.: Тип. М.М. Стасюлевича, 1898. – 62 с.
11. Нестеров, Ю. Мир, в котором краски важнее оценок / Ю. Нестеров [Электронный ресурс]. – URL: <https://vk.com/@-183950439-urii-nesterov-mir-v-kotorom-kraski-vazhnee-ocenok?subtype=primary> (дата обращения: 02.01.2026).
12. Розанов, В. Среди художников / В. Розанов. – СПб.: Азбука: Азбука-Аттикус, 2024. – 448 с. – (Азбука-классика. Non-Fiction) [Электронный ресурс]. – URL: <https://content.img-gorod.ru/pim/products/images/91/e0/0196f057-244c-7945-864e-8173acff91e0.pdf>.
13. История русского искусства: в 13 т. / редакторы: И.Э. Грабарь, В.Н. Лазарев, В.С. Кеменов. – М.: Академия наук СССР, 1953–1967.
14. Русская школа в XVIII веке // Отечественные записки. – 2024. – №5.
15. Любжин, А.И. История русской школы. Т. I. Русская школа XVIII столетия. Кн. I, II / А.И. Любжин. – М.: Никея, 2014. – 752 + 656 с.
16. Соловьев, В. Оправдание добра. Нравственная философия / В. Соловьев // Соч.: в 2 т. Т. 1. – М.: Мысль, 1990. – С. 47.
17. Соловьев, В.С. Жизненная драма Платона / В.С. Соловьев // Соч.: в 2 т. – 2-е изд. Т. 2. – М.: Мысль, 1990. – С. 583-625.
18. Флоренский П.А. Философия культа (Опыт православной антропологии) / П.А. Флоренский. – М.: Мысль, 2004.

5.7 Трансформация возрастных моделей рождаемости в России (1958–2023 гг.)

Процессы воспроизводства населения, несмотря на их высокую инерционность, являются чувствительным индикатором социально-экономического развития страны, уровня и качества жизни населения, а также трансформации общественного сознания и поведенческих установок. Современная демографическая ситуация в России во многом обусловлена сменой режима воспроизводства, что нашло отражение в эволюции возрастной структуры рождаемости.

В настоящем исследовании использованы официальные статистические данные за период 1958–2023 гг., предоставленные Единой межведомственной информационно-статистической системой (ЕМИСС), а также территориальным органом Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области. На основе этих данных рассчитаны ключевые показатели: суммарный коэффициент рождаемости (СКР) и средний возраст матери при рождении ребенка как для Российской Федерации в целом, так и для Ростовской области. Эти метрики позволяют оценить не только интенсивность воспроизводства, но и динамику смещения репродуктивного календаря по возрастным группам.

Можно выделить следующие этапы трансформации моделей рождаемости в России.

Завершение первого демографического перехода (1958–1964 гг.). В указанный период наблюдалось снижение возрастных коэффициентов рождаемости (ВКР) во всех возрастных группах, что привело к устойчивому падению СКР (с 2,63 в 1959 г. до ~2,0 в 1964 г.) и одновременному снижению среднего возраста матери (с 27,9 до ~26,4 года). Эти изменения свидетельствуют о завершении первого демографического перехода, сопровождавшегося переходом от многодетной (3 и более детей) к двухдетной модели семьи. Ключевыми факторами выступили процессы урбанизации, массовое вовлечение женщин в трудовую деятельность и расширение доступа к контрацепции.



Рисунок 1 – Динамика суммарного коэффициента рождаемости и среднего возраста матери в России, 1958-2023 гг.¹

Стабилизация двухдетной модели (середина 1960-х – конец 1980-х). В 1965–1980 гг. СКР оставался в диапазоне 1,9–2,1 ребенка, однако средний возраст матери продолжал снижаться (до 24,8 года в 1980 г.), что указывает на увеличение доли ранних родов. Это было связано с ростом фертильности среди женщин моложе 20 лет (возможно, вследствие традиционно высокой ранней брачности и ограниченной информированности о методах планирования семьи), относительной стабильностью возрастных коэффициентов рождаемости в группах 20–29 лет и снижением интенсивности рождений у женщин старше 30 лет.

Кратковременный рост под влиянием демографической политики (1981–1987). В начале 1980-х гг. были реализованы меры по стимулированию рождаемости: продление оплачиваемого отпуска по уходу за ребенком, расширение системы детских пособий и улучшение доступности ясельных учреждений. В результате наблюдалось повышение ВКР во всех возрастных группах, особенно в старших (старше 30 лет), что привело к росту как СКР

¹ Общий и суммарный коэффициенты рождаемости. ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31517>.

(максимум – 2,218 в 1987 г.), так и среднего возраста матери (до 25,5 года). Однако данная тенденция оказалась краткосрочной: уже с 1988 г. началось снижение возрастных коэффициентов рождаемости, обусловленное, вероятно, тем, что в реальных поколениях, скорее всего, произошел сдвиг календаря рождений.

Начало второго демографического перехода (1988–2005). С конца 1980-х гг. происходило снижение возрастных коэффициентов рождаемости, сначала в группах 20 лет и старше, а с 1991 г. – и женщин моложе 20. Минимальное значение СКР (1,15) было зафиксировано в середине 1990-х, что совпало с глубоким социально-экономическим кризисом. С 1995 г. началось устойчивое повышение среднего возраста матери (до 26,5 к 2005 г.), что свидетельствует о смещении репродуктивной активности в более поздний период – характерной черте второго демографического перехода. В это время доминирует однодетная модель семьи, растет доля бездетных браков и увеличивается продолжительность отсрочки первого рождения.

Современный этап (2006–2023): усиление поздней фертильности. С 2000-х гг. сохраняется рост среднего возраста материнства (в 2023 г. – 28,93 года по России), при этом возрастные коэффициенты рождаемости молодых женщин (до 25 лет) продолжают снижаться, тогда как в группах 25 лет – 44 года наблюдается рост. В 2008 г. максимум возрастных коэффициентов рождаемости сместился с группы 20–24 года на 25–29 лет, а к 2016 г. коэффициенты в возрасте 30–39 лет выросли более чем вдвое по сравнению с началом века¹.

Эффект от введения программы материнского капитала (2007 г.) был выражен преимущественно в старших возрастных когортах: наблюдался кратковременный рост СКР (до 1,76 в 2015 г.), но с 2016 г. началось новое снижение интенсивности рождений во всех группах, кроме 40 лет и старше. Возможные причины – ухудшение материального положения населения, «эффект когорты» (вхождение в фертильный возраст малочисленных

¹ Житников И.В. Эволюция рождаемости в Ростовской области // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты: материалы IV Международной научно-практической конференции / Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). Ростов н/Д: ИПК РГЭУ(РИНХ), 2016. С. 418-422.

поколений, рожденных в 1990-е), а также внешние шоки (пандемия COVID-19 и геополитические события).

Динамика суммарного коэффициента рождаемости и среднего возраста матери в целом совпадают. За рассматриваемый период 1958–2023 гг. отмечено лишь 15 несовпадений в направлениях динамики этих показателей. В 1970–1971, 1971–1972, 1980–1981 и 1983–1984 гг. на фоне снижения среднего возраста матери происходил кратковременный рост суммарного коэффициента рождаемости, в 1980-х годах это следствие мер демографической политики. В 1996, 1997, 1999, 2005 гг., напротив, при росте среднего возраста матери было отмечено снижение суммарного коэффициента. В обоих случаях происходили изменения, в первую очередь в младших, наиболее плодовитых возрастных группах, что приводило к соответствующим разнонаправленным изменениям обоих показателей. Примечательно, что с 2016 по 2023 г. устойчиво наблюдается однонаправленная динамика: снижение СКР сопровождается ростом среднего возраста матери в семи из восьми лет периода (исключение – 2022 г.). Это указывает на закрепление тенденции к отсрочке рождений без компенсации в старших возрастах.

На рисунке 2 показаны разные возрастные модели рождаемости в регионах России. Чеченская Республика отличается аномально высокими возрастными и суммарным коэффициентами и ранней рождаемостью. Наивысший коэффициент рождаемости в возрасте 20–24 года. Республика Тыва и Дагестан повторяют эту модель, с той лишь разницей, что возрастные и суммарный коэффициенты тут ниже, чем в Чечне. В Дагестане самый низкий в России средний возраст матери.

Республика Алтай, Ямало-Ненецкий АО, Ненецкий АО и Республика Ингушетия также выделяются высокими суммарными коэффициентами рождаемости, однако средний возраст матери в них выше, чем в первых трех регионах, в связи с тем что наиболее высокие возрастные коэффициенты рождаемости приходятся на возраст 25–29 лет, а рождаемость женщин моложе 20 лет заметно ниже.

В Ростовской и Ленинградской областях отмечается суженное воспроизводство населения, пик рождаемости приходится на

интервал 25–29 лет, различия между возрастными коэффициентами не так велики, как в рассмотренных ранее регионах. Отмечается та же модель рождаемости, отличие в более низкой возрастной плодовитости, а в Ленинградской области к тому же самый низкий суммарный коэффициент – меньше 1. Еще один такой субъект Федерации – г. Севастополь.

В г. Санкт-Петербурге отмечается самая поздняя для России рождаемость, свойственная скорее европейским странам, здесь возрастные коэффициенты рождаемости 25–29-и 30–34-летних практически одинаковые и выше, чем в остальных возрастных интервалах, а средний возраст матери наивысший (30,43 года). Близкий режим воспроизводства в г. Москве, что говорит о том, что в мегаполисах одинаковые тенденции динамики возрастных моделей рождаемости.

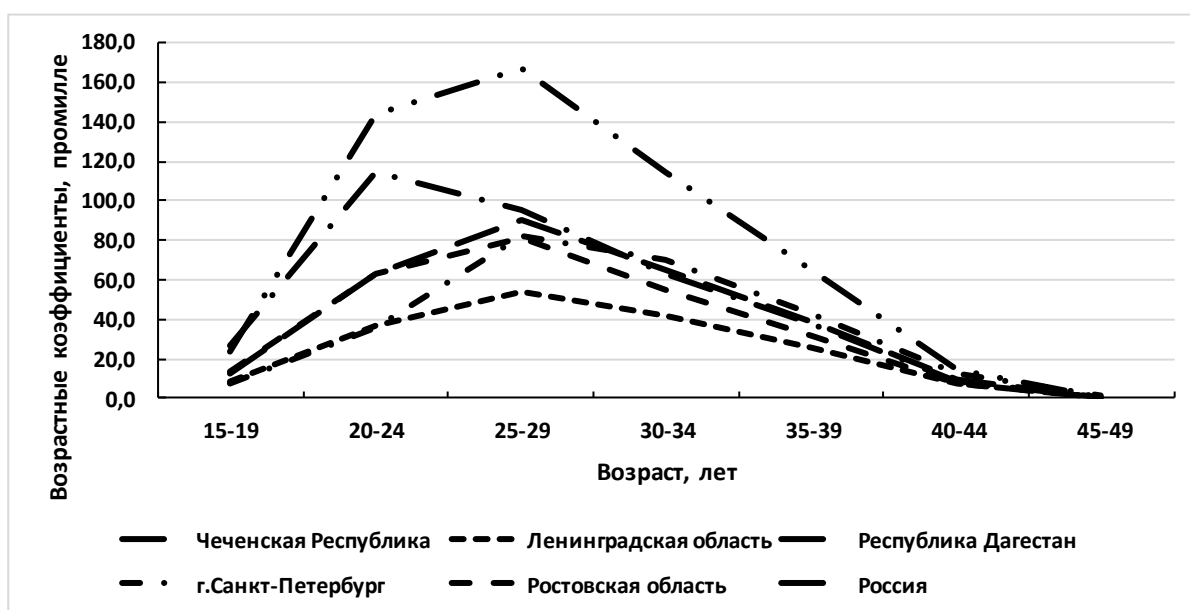


Рисунок 2 – Возрастные модели рождаемости в регионах России в 2023 году¹

С точки зрения стадий демографического перехода:

а) Республика Тыва и Чеченская Республика находятся в процессе 1-го демографического перехода, завершают его, хотя режим воспроизводства в них различен;

¹ Возрастные коэффициенты рождаемости // Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/30973>.

б) большая группа регионов только завершила первый демографический переход, среди них много национальных образований, в том числе Дагестан;

в) большая часть регионов России находится в процессе второго демографического перехода, в том числе Ростовская область;

г) города Санкт-Петербург и Москва завершают второй демографический переход, в первую очередь с точки зрения среднего возраста матери при рождении.

Динамика демографических параметров в Ростовской области в целом повторяет всероссийские тенденции, но с некоторыми особенностями:

- средний возраст матери в регионе стабильно ниже, чем в среднем по стране (разрыв сократился с 1,07 года в 1959 г. до 0,40 года в 2023 г. – 28,53 против 28,93);

- СКР в 1990-е снижался медленнее, чем в среднем по РФ, а в 1992–1997 гг. даже превышал общенациональный уровень;

- с 1998 г. СКР в области устойчиво ниже, чем в РФ (в 2023 г. – 1,272 против 1,401), что связано с более низкими возрастными коэффициентами рождаемости во всех возрастных группах;

- к 2023 г. в регионе зафиксировано снижение возрастных коэффициентов рождаемости в 3–4 раза по сравнению с 1959 г. в группах 15–19 и 20–24 лет, при этом в 35 лет – 44 года рост почти в 3 раза.

Возможные объяснения:

- более медленное восстановление после кризиса 1990-х в социально-экономической сфере;

- ускоренное прохождение второго демографического перехода вследствие высокой доли русского населения (более подверженного западному репродуктивному поведению);

- меньшая устойчивость семейных институтов и снижение престижа многодетности;

- тенденции возрастных моделей подтверждают смещение пика фертильности в сторону 25–29 лет при одновременном сокращении абсолютных значений коэффициентов.

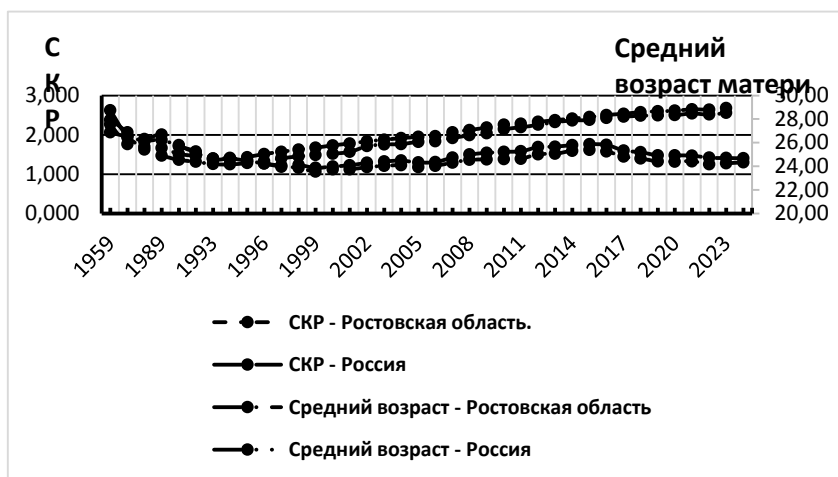


Рисунок 3 – Динамика суммарного коэффициента рождаемости и среднего возраста матери при рождении ребенка в России и Ростовской области, 1959-2023 гг.¹

Средний возраст матери при рождении в России и Ростовской области изменялся в рассматриваемый период практически одинаково, в России он в течение всего периода был несколько выше. Следует отметить, что в сравнении с 1959 годом разрыв заметно сократился: если в 1959 году он достигал 1,07 года, то в 2023 году различие составило всего 0,4 года: 28,53 в Ростовской области против 28,93 в целом по России. В динамике суммарного коэффициента рождаемости при наличии общих тенденций имеются некоторые отличия. Так, вплоть до середины 1990-х годов суммарный коэффициент рождаемости в Ростовской области снижался медленнее, чем в целом по России, и если в 1959 году был меньше на 0,366 ребенка, то уже в 1992 году этот показатель был выше в Ростовской области: 1,593 против 1,541. Незначительный перевес в пользу Ростовской области сохранялся вплоть до 1997 года, а с 1998 года вплоть до настоящего времени вновь оказался ниже, чем в целом по России. В 2023 году суммарный коэффициент рождаемости составил в Ро-

¹ Общий и суммарный коэффициенты рождаемости. ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31517>.

стовской области 1,272, это на 0,129 меньше, чем в России в целом (1,401).

Если в 1992 году коэффициенты рождаемости в возрастных группах 20 лет и старше в Ростовской области и России были примерно одинаковы, а в возрасте моложе 20 лет в Ростовской области чуть выше, то в 2023 году уже все возрастные коэффициенты в Ростовской области были несколько ниже, чем в целом по России, что и обусловило различия между суммарными коэффициентами. Динамика возрастных коэффициентов рождаемости в Ростовской области представлена на рисунке 4. Можно предположить, что выход из кризиса 1990-х годов и послекризисное социально-экономическое развитие происходили в Ростовской области медленнее, чем в других регионах.

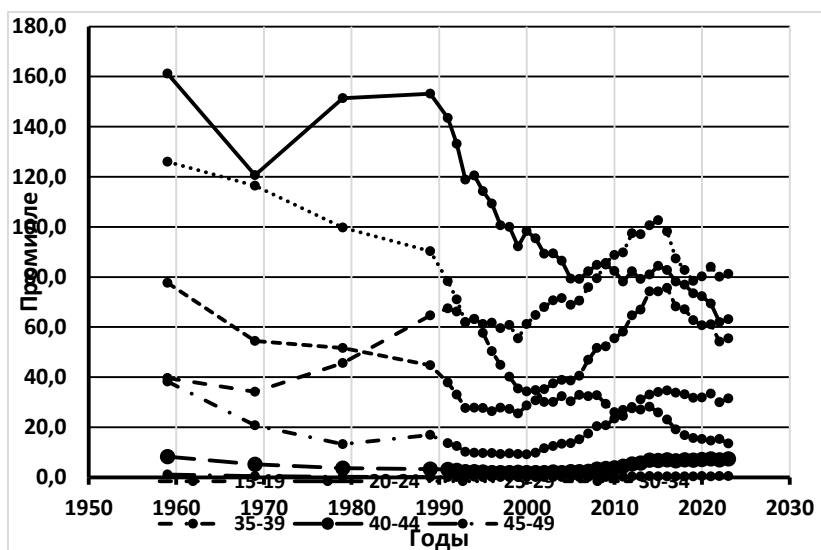


Рисунок 4 – Динамика возрастных коэффициентов рождаемости в Ростовской области, 1959-2023 гг.¹

С другой стороны, второй демографический переход в Ростовской области протекает чуть быстрее, чем в среднем по России. Об этом свидетельствуют более высокие темпы роста сред-

¹ Возрастные коэффициенты рождаемости // Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/30973>.

него возраста матери при рождении и более низкие возрастные коэффициенты рождаемости. Фактором этого может являться более высокий удельный вес русских в Ростовской области по сравнению со среднероссийским показателем.

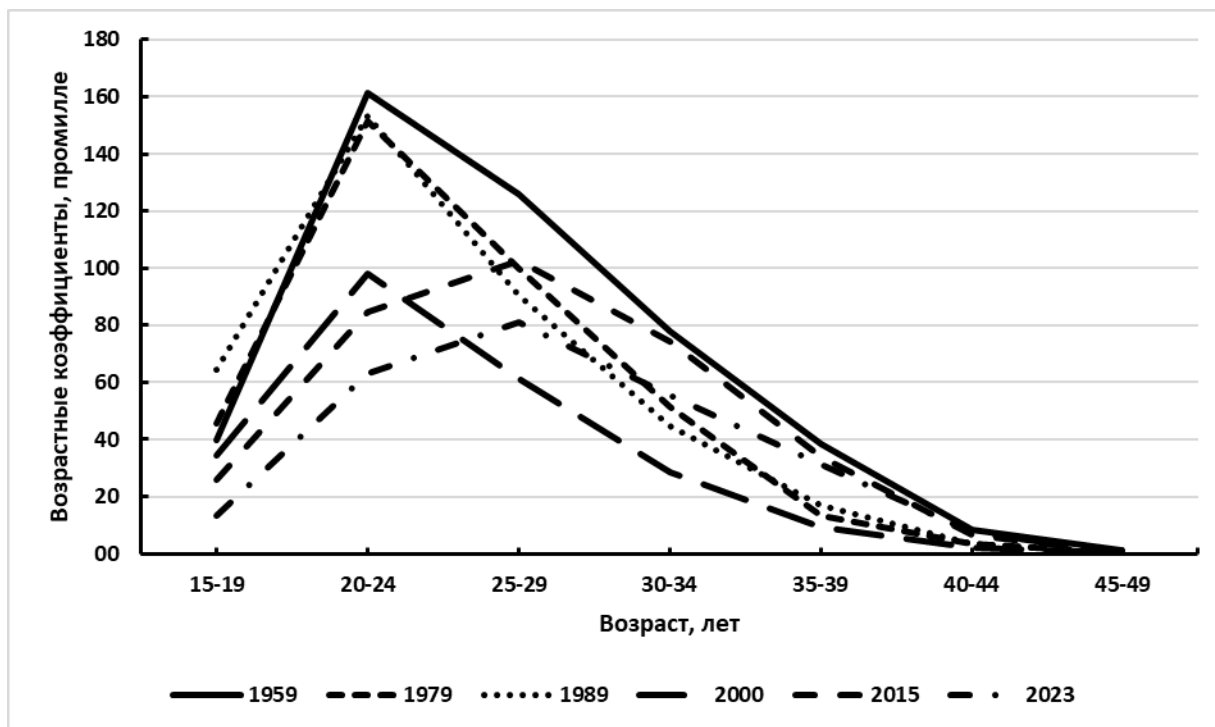


Рисунок 5 – Динамика возрастных моделей рождаемости в Ростовской области, 1959–2023 гг.¹

Динамика возрастных моделей рождаемости в Ростовской области в 1959–2023 гг. представлена на рисунке 5. В целом ее тенденции совпадают со среднероссийскими. В 2023 году наиболее высокий коэффициент рождаемости приходится на возрастную группу 25–29 лет, на 20–25% ниже коэффициенты в возрасте 20–24 и 30–34 года. Разрыв в возрастных коэффициентах рождаемости в этих возрастных группах сохраняется. Также остается тенденция увеличения среднего возраста матери при рождении ребенка на фоне снижения возрастных коэффициентов во всех возрастных группах.

В России наблюдается полномасштабный и устойчивый второй демографический переход, несмотря на его запоздалое начало по сравнению с Западной Европой. К его чертам относятся:

¹ Возрастные коэффициенты рождаемости // Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/30973>.

- снижение суммарного коэффициента рождаемости ниже уровня простого воспроизводства (2,15);
- устойчивый рост среднего возраста материнства;
- отсрочка первых и последующих рождений;
- усиление роли поздней фертильности (30–49 лет);
- рост региональной поляризации в воспроизводственных моделях.

На фоне увеличения продолжительности жизни эти процессы усиливают дисбаланс в возрастной структуре населения и способствуют сохранению естественной убыли как доминирующего сценария демографического развития в обозримой перспективе.

Список источников

1. Возрастные коэффициенты рождаемости // Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/30973>.
2. Житников И.В. Эволюция рождаемости в Ростовской области // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты: материалы IV Международной научно-практической конференции / Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов н/Д: ИПК РГЭУ (РИНХ), 2016. – 444 с.
3. Общий и суммарный коэффициенты рождаемости. ЕМИСС [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31517>.
4. Ростовская область в цифрах, 1999 / Госкомстат РФ. – Ростов н/Д, 2000. – С. 47-48.
5. Ростовская область в цифрах, 2010 / Росстат. – Ростов н/Д, 2011. – С. 57-58.

5.8 Формирование инклюзивной культуры образовательного процесса в условиях современных вызовов социально-демографической трансформации общества

Эволюция инклюзивной общественной культуры обусловлена устойчивым ростом уровня инвалидизации населения. Данный процесс опосредует переосмысление роли образовательных систем, которые трансформируются в критически важные стратегические ресурсы устойчивого общественного развития. Конечной целью такой трансформации является создание условий, при которых каждый индивид будет иметь возможность для самореализации и ведения достойной жизни независимо от состояния здоровья. В этой связи наблюдается переход от патерналистской парадигмы инклюзии, базирующейся на принципах опеки и содержания, к ее прогрессивной модели, основанной на модификации расширения возможностей и социального участия человека с инвалидностью во всех аспектах общественной жизни, включая образование.

На основании статистических наблюдений следует отметить, что за период 2016–2024 гг. численность лиц с инвалидностью изменилась. Данные динамики общей численности лиц с инвалидностью за исследуемый период приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика численности инвалидов в России за период 2016–2024 гг.¹

Год	Общая численность, тыс. чел.	Динамика в сравнении с прошлым годом, %	Дети-инвалиды, тыс. чел.	Динамика в сравнении с прошлым годом, %	Взрослые с инвалидностью, тыс. чел.	Динамика в сравнении с прошлым годом, %
2016	12751	---	617	---	12134	---
2017	12261	-3,8	636	3,1	11625	-4,2
2018	12111	-1,2	651	2,4	11460	-1,4
2019	11947	-1,4	670	2,9	11277	-1,6

¹ Источник: Федеральная служба государственной статистики / Официальная статистика / Население / Положение инвалидов [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 25.11.2025).

Год	Общая численность, тыс. чел.	Динамика в сравнении с прошлым годом, %	Дети-инвалиды, тыс. чел.	Динамика в сравнении с прошлым годом, %	Взрослые с инвалидностью, тыс. чел.	Динамика в сравнении с прошлым годом, %
2020	11875	-0,6	688	2,7	11187	-0,8
2021	11631	-2,1	704	2,3	10927	-2,3
2022	11331	-2,6	729	3,6	10602	-3,0
2023	10933	-3,5	722	-1,0	10211	-3,7
2024	11123	1,7	779	7,9	10344	1,3

Исходя из данных таблицы можно отметить ежегодное увеличение числа детей-инвалидов, что может в будущем привести к росту доли числа инвалидов в общем числе населения, а также может способствовать увеличению количества взрослых инвалидов. Также в таблице отражена динамика численности инвалидов по сравнению с показателями прошлого года, которые свидетельствуют об увеличении числа инвалидов среди взрослого населения впервые в 2024 году¹. Рассматривая факторы, оказавшие влияние на этот процесс, авторы исследования провели анализ на основании дифференциации данных по различным возрастным группам, результаты которого представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Возрастная структура инвалидности в 2018–2024 гг.²

Год	Возрастная группа	Численность, тыс. чел.	Доля в общей структуре, %	
2018	До 7 лет	219	1,8	
	От 7 до 17 лет	432	3,6	
	Трудоспособного возраста	3561	29,4	
	Старше трудоспособного возраста	7899	65,2	
2019	До 7 лет	218	1,8	
	От 7 до 17 лет	453	3,8	
	Трудоспособного возраста	3486	29,2	
	Старше трудоспособного возраста	7791	65,2	
2020	До 7 лет	213	1,8	
	От 7 до 17 лет	476	4,0	
	Трудоспособного возраста	3456	29,1	
	Старше трудоспособного возраста	7732	65,1	
2021	До 7 лет	208	1,8	

¹ Федеральная служба государственной статистики / Официальная статистика / Население / Положение инвалидов [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 25.11.2025).

² Источник: Федеральная служба государственной статистики / Официальная статистика / Население / Положение инвалидов [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 25.11.2025).

Год	Возрастная группа	Численность, тыс. чел.	Доля в общей структуре, %	
	От 7 до 17 лет	496	4,3	
	Трудоспособного возраста	3651	31,4	
	Старше трудоспособного возраста	7278	62,6	
2022	До 7 лет	208	1,8	
	От 7 до 17 лет	521	4,6	
	Трудоспособного возраста	3330	29,4	
	Старше трудоспособного возраста	7272	64,2	
2023	До 7 лет	197	1,8	
	От 7 до 17 лет	525	4,8	
	Трудоспособного возраста	3216	29,4	
	Старше трудоспособного возраста	6995	64,0	
2024	До 7 лет	197	1,8	
	От 7 до 17 лет	583	5,2	
	Трудоспособного возраста	4107	36,9	
	Старше трудоспособного возраста	6237	56,1	

Согласно данным таблицы 2 процент детской инвалидности в общей численности инвалидов не меняется с 2018 года, в то время как инвалидность в группе от 7 до 17 лет постепенно растет: с 3,6% в 2018 году до 5,2% в 2024 году.

Несмотря на то что наибольшую долю в общей структуре инвалидности занимают лица старше трудоспособного возраста, в 2024 году их доля сократилась на 8%. При этом наблюдается инвалидизация возрастной группы трудоспособного возраста. Динамика распределения инвалидов разных возрастных групп за 2018–2024 гг. отражена на рисунке 1.

Рисунок подтверждает выводы, сделанные в ходе анализа данных таблицы. Как видно из рисунка 1, в 2023 году доля инвалидов трудоспособной возрастной группы составляла 29,4%, а в 2024 году – 36,9%. При этом если рассмотреть данную возрастную группу в 2023–2024 годах по гендерному признаку, то можно заметить, что количество мужчин-инвалидов и женщин-инвалидов увеличилось на 27% по каждому полу.

Детализация характеристик данных демографических показателей требует учета их комплексной природы. Наблюдаемый рост статистических показателей инвалидизации отражает не только объективные негативные тенденции в состоянии здоровья населения, но и ряд позитивных институциональных изменений. К ним

относится совершенствование систем диагностики и учета, а также эволюция подходов к пониманию инвалидности как социальной категории, требующей создания условий для включения граждан в жизнь общества и дальнейшей поддержки этого процесса.

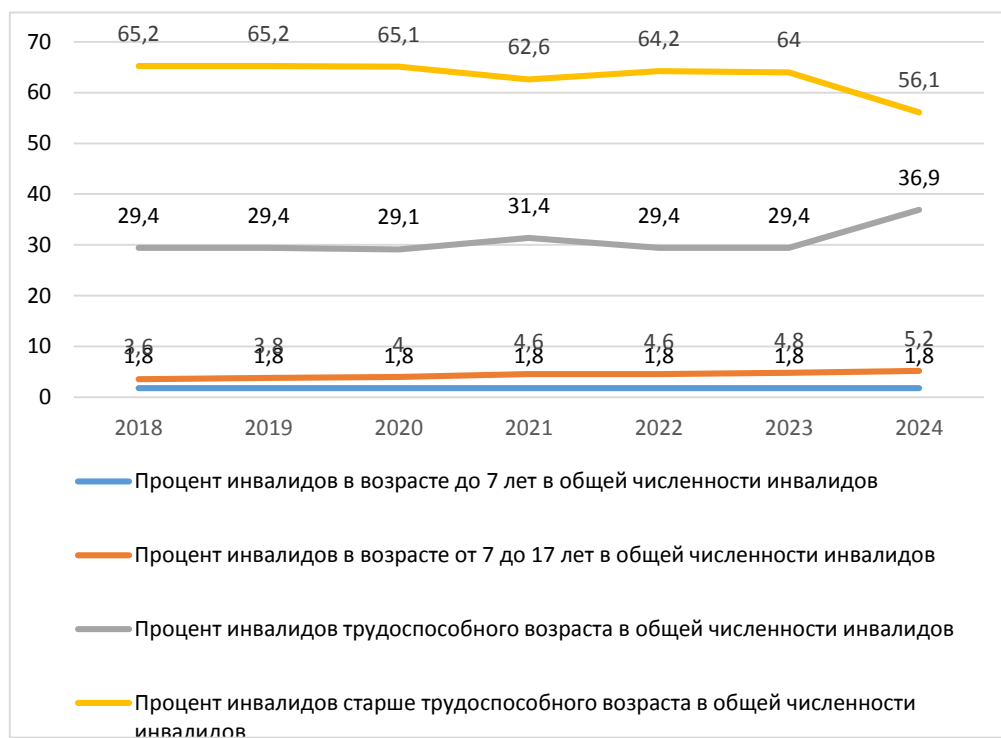


Рисунок 1 – Распределение инвалидов разных возрастных групп в общей численности инвалидов за 2018–2024 гг., %

Важным фактором выступает кумулятивный эффект прогресса в здравоохранении, в частности снижение летальности от острых состояний. Это закономерно приводит к увеличению численности лиц, проживающих с последствиями хронических заболеваний и тяжелых травм, что в долгосрочной перспективе способствует росту доли населения со стойкими функциональными ограничениями.

Существенный вклад в динамику показателей также вносят медико-организационные инновации, прежде всего модернизация системы медико-социальной экспертизы. Она выражается во внедрении более точных оценочных критериев, расширении но-

зологического перечня для безусловного установления инвалидности (онкологические, генетические, отдельные психические заболевания), а также в повышении качества и доступности диагностики, что ведет к лучшей выявляемости нарушений развития, таких как расстройства аутистического спектра, особенно в детской популяции.

Согласно прогностическим оценкам в среднесрочном и долгосрочном горизонтах планирования следует ожидать продолжения роста коэффициента инвалидизации. Данный прогнозируемый тренд представляет собой не просто демографический показатель, а значимый вызов для ключевых социальных институтов: здравоохранения, социальной защиты и, что особенно релевантно в данном контексте, системы образования. Образовательная система сталкивается с необходимостью формирования адекватного и опережающего ответа на меняющуюся структуру населения и связанный с ней общественный запрос на обеспечение всеобщей доступности и качества образовательного процесса¹.

В рамках социальной политики по обеспечению инвалидам равных с другими гражданами прав и свобод действует Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995 №181-ФЗ, который был принят Государственной Думой 20 июля 1995 года. В этой связи процесс обеспечения адаптации, реабилитации и социальной интеграции данной категории граждан требует разработки и реализации скоординированных междисциплинарных стратегий, формирующих непрерывную инклюзивную траекторию. Обеспечение доступности высшего образования и последующей профессиональной реализации для лиц с ограниченными возможностями здоровья соответствует целям устойчивого развития №4 (Качественное образование) и №10 (Сокращение неравенства)². Несмотря на декларируемую универсальность прав на образование и труд, для данной категории граждан доступ к этим сферам сопряжен с преодолением множества структурных препятствий. Относясь к социально уязвимым группам, лица с ОВЗ сталкиваются с комплексом

¹ Министерство науки и высшего образования. Статистическая информация. Высшее образование [Электронный ресурс]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed> (дата обращения: 25.11.2025).

² Sustainable development goals [Электронный ресурс]. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата обращения: 25.11.2025)

системных барьеров, ограничивающих их участие в ключевых сферах жизнедеятельности: бытовой, профессиональной и образовательной, следствием этого часто становится хронический психологический дискомфорт, сопровождающийся переживаниями стигматизации, социальной незащищенности и эксклюзии¹.

Современная образовательная парадигма определяет образование как многомерный процесс, ключевой функцией которого является не столько трансляция знаний, сколько формирование комплекса компетенций, ценностных установок и инклюзивной культуры на всех этапах его реализации. Фундаментальным принципом этой парадигмы выступает стратегический переход от попыток адаптации человека с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) к существующей образовательной системе к системной адаптации и проектированию самой среды в соответствии с разнообразием образовательных потребностей. Данный сдвиг знаменует кардинальную смену модели: от интеграции, предполагающей приспособление индивида, к инклюзии, требующей трансформации институциональных условий.

Сложившиеся в эпоху преобладания усредненной модели массового образования, педагогические технологии оказываются методологически нерелевантными в контексте признания индивидуальных различий обучающихся. Ранние подходы, сводившие понятие «ОВЗ» к обобщенному конструкту и ограничивавшиеся попытками интеграции индивида в неизменную среду (например, за счет простого увеличения времени на выполнение задания), продемонстрировали свою ограниченность. Подлинная инклюзия требует не ситуативных модификаций, а принципиально иного проектирования образовательного процесса на всех его этапах: от формулировки целей и проектирования программ до разработки оценочных инструментов. Методологической основой для такого проектирования служит принцип множественности способов представления информации, вовлечения в деятельность и выражения результатов. Именно этот подход позволяет заложить доступность и гибкость в основу образовательной системы, обеспечивая ее соответствие запросам всех обучающихся, включая лиц с

¹ Положение инвалидов [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 25.11.2025).

различными нозологиями, основные категории которых представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Структура категорий лиц с ОВЗ по основным нозологическим группам¹

Группа заболеваний	Численность, тыс. чел.	Доля, %
Заболевания ОДА	3780	28,0
Сенсорные нарушения	2565	19,0
Ментальные расстройства	2025	15,0
Сердечно-сосудистые	1620	12,0
Органы дыхания	945	7,0
Прочие	2 565	19,0

В рамках инклюзивной образовательной парадигмы принцип доступности выступает в качестве фундаментального приоритета, необходимого для практической реализации права на образование для всех категорий обучающихся. Его последовательное осуществление является критически важным условием трансформации учебного процесса в результативный механизм развития компетенций, обеспечивающий академическую успешность и личностное развитие студентов, в том числе с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)². Специфика данного принципа заключается в его структурной сложности и высокой ресурсоемкости реализации. Он выходит за рамки единичных адаптаций, представляя собой комплексную, многоуровневую задачу, требующую системного преобразования всех компонентов образовательной среды: от архитектурно-пространственных до методических и социокультурных. Только посредством такого скоординированного подхода возможно преодоление формальной инклюзии и создание подлинно инклюзивной образовательной экосистемы.

Таким образом, в современной образовательной практике доступность перестает быть временной мерой поддержки и утверждается в качестве неотъемлемого, заранее проектируемого

¹ Федеральная служба государственной статистики / Официальная статистика / Население / Положение инвалидов [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 25.11.2025).

² Попова М.В., Медникова Е.В. Анализ показателей социальной активности лиц с ограниченными возможностями здоровья // Проблемы проектирования, применения и безопасности информационных систем в условиях цифровой экономики: материалы XXII Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 21–22 ноября 2022 года. Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2022. С. 418-424.

элемента образовательного процесса, определяющего его качество и эффективность для каждого участника. В контексте инклюзивной образовательной парадигмы принцип доступности определяется как методологический конструкт системного порядка, сущностным содержанием которого является деконструкция многоуровневых барьеров (физических, информационно-коммуникационных, дидактических и социально-психологических) для обеспечения условий для равноправного и полноценного участия лиц с ОВЗ в обучении. Его практическая реализация основывается на стратифицированной модели, интегрирующей взаимозависимые компоненты. Анализ структурных компонентов данных уровней позволяет определить базовые механизмы создания инклюзивной образовательной экосистемы. Рассмотрим далее каждый из них.

Первичным уровнем обеспечения доступности в инклюзивном образовании выступает физическая и пространственная составляющая¹. Ее сущность заключается в проектировании и создании архитектурно-планировочных условий, гарантирующих беспрепятственное перемещение и полноценное использование всей инфраструктуры образовательной организации, включая учебные аудитории, лаборатории, библиотеки, компьютерные классы и зоны рекреации, а также доступ к материальным ресурсам, таким как книжные фонды, оборудование и учебные пособия.

Практическая реализация данного аспекта сопряжена с необходимостью преодоления устойчивых архитектурно-планировочных и организационных барьеров. К числу последних относятся отсутствие необходимого оборудования для вертикального перемещения, например пандусов или подъемных платформ, ограниченная ширина проемов и коридоров, не соответствующая нормативным требованиям, а также дефицит специализированных рабочих мест. Такие места должны быть адаптированы под антропометрические особенности пользователей, что подразумевает, в частности, наличие пространства для размещения кресла-коляски и регулируемую высоту рабочей поверхности. Суще-

¹ Рябцев С.М., Гончарова М.С. Модель формирования профессионально значимых физических качеств студентов с сенсорными нарушениями в процессе адаптивного физического воспитания в вузе // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. №8(64). С. 80-86.

ственным препятствием остается недоступное расположение библиотечных фондов, существенно затрудняющее их самостоятельное использование лицами с ОВЗ.

Стратегия устранения данных барьеров лежит в плоскости комплексной инфраструктурной модернизации и развития системы сервисной поддержки. Корректирующие меры включают проведение работ по обеспечению беспрепятственного доступа, а именно установку пандусов и лифтов, расширение дверных проемов и адаптацию санитарно-гигиенических помещений. Параллельно требуется целенаправленная организация специализированных рабочих зон в ключевых точках образовательной среды, таких как библиотеки и компьютерные классы. В качестве дополнительной компенсаторной меры, направленной на преодоление ограничений мобильности, выступает внедрение сервиса доставки учебно-методической литературы.

В контексте динамичной цифровой трансформации общества обеспечение технологической доступности становится ключевым элементом реализации парадигмы инклюзивного образования. Она определяется как целостная система, обеспечивающая обучающихся с ограниченными возможностями здоровья необходимыми ассистивными (компенсирующими) аппаратными и программными средствами, а также формирующая цифровые компетенции для их эффективного применения в образовательном процессе. При этом ключевое значение имеет понимание того, что простого внедрения технологий недостаточно; необходимым условием является их органичная интеграция в педагогическую практику, подкрепленная непрерывным обучением и комплексной методической и технической поддержкой всех участников образовательного процесса.

Основные барьеры на пути реализации этого принципа заключаются в дефиците специализированных программно-аппаратных средств для обучающихся, в отсутствии совместимости стандартных образовательных цифровых платформ и контента с ассистивными технологиями, а также в недостаточном уровне цифровой грамотности и специфических компетенций в области инклюзивных технологий у преподавателей.

Для преодоления этих ограничений требуется реализация комплексной стратегии, фундаментом которой выступает обеспечение специализированными программно-аппаратными комплексами. Параллельно необходима целенаправленная адаптация цифровой образовательной среды, подразумевающая модернизацию платформ дистанционного обучения и электронных ресурсов в строгом соответствии с актуальными стандартами веб-доступности. Неотъемлемым компонентом данной стратегии является системная работа по формированию цифровой грамотности, включающая внедрение специальных обучающих программ и создание устойчивой системы технико-методической поддержки¹. Таким образом, технологическая доступность представляет собой не просто поставку оборудования, а системную деятельность по интеграции ассистивных решений в образовательную экосистему, которая должна быть неразрывно связана с развитием кадрового потенциала и трансформацией цифровой инфраструктуры.

Информационная и коммуникационная доступность, будучи тесно взаимосвязанной с доступностью технологической, представляет собой критический императив для организации образовательного процесса лиц с ограниченными возможностями здоровья. Хотя данный принцип носит универсальный характер, его эффективная имплементация детерминирована необходимостью учета индивидуальных образовательных потребностей, вытекающих из специфики нозологии и личностных особенностей обучающегося. Сущностным содержанием принципа является обеспечение доступа ко всему спектру учебных материалов, заданий и коммуникационных каналов посредством альтернативных, адаптированных форматов, соответствующих сенсорным, когнитивным и физическим возможностям восприятия и обработки информации.

Типичными барьерами, препятствующими реализации данного принципа, являются: предоставление контента в неадапти-

¹ Медникова Е.В., Попова М.В. Искусственный интеллект как метод индивидуализации обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья // Инновационные преобразования в сфере физической культуры, спорта и туризма: сборник материалов XXVI Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 25–30 сентября 2023 года. Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. С. 345-348.

рованных печатных форматах, исключаяющих машинное распознавание текста; отсутствие субтитров, транскриптов и аудиодескрипции для мультимедийных ресурсов; использование визуальных схем и графиков без текстовых альтернатив; несоответствие интерфейсов образовательных платформ требованиям навигации с помощью ассистивного программного обеспечения; а также ограниченный выбор форматов для демонстрации учебных результатов, зачастую сводящийся только к письменному отчету.

Стратегия преодоления данных барьеров включает переход к использованию стандартизированных доступных цифровых форматов, таких как правильно структурированные PDF-документы, совместимые с программами экранного доступа. Однако универсальные решения зачастую требуют дальнейшей индивидуализации, так, например, визуальные материалы для незрячих обучающихся могут быть преобразованы в тактильную графику.

Методическая доступность – еще один из компонентов доступности образовательного процесса, она представляет собой концептуальный стержень и необходимое условие создания инклюзивной образовательной среды. Ее сущность заключается в специальном дидактическом проектировании, которое обеспечивает принципиальную выполнимость учебных заданий и видов деятельности для обучающихся с ОВЗ при сохранении исходного уровня требований к формированию целевых компетенций. Ключевым отличием данного подхода является опережающее определение принципов доступности на этапе разработки курса, контента и системы оценивания, что исключает необходимость последующего ситуативного устранения барьеров и позволяет избежать изначально нерелевантных заданий, например требующих визуального анализа без предоставления адаптивной альтернативы.

Концепция методической доступности реализуется через совокупность взаимосвязанных принципов¹. Она включает обеспечение множественности способов репрезентации учебной инфор-

¹ Инновационные подходы к адаптивной физической культуре: использование технологий и современного оборудования / Т.С. Бекболатова, М.Ж.Б.Н. Чакабаева, Б.Н. Тұрмантай [и др.] // Endless Light in Science. 2024. №2. С. 41-51.

мации для ее адекватного восприятия¹. Параллельно критическую важность приобретает предоставление вариативных средств для осуществления учебных действий и выражения полученных знаний, что позволяет обойти ограничения, связанные с конкретными нозологиями. Неотъемлемым компонентом также является применение дифференцированных педагогических стратегий, направленных на поддержание устойчивой мотивации обучающихся.

Фундаментальным требованием выступает проектирование гибких оценочных процедур, предлагающих студентам выбор из ряда равнозначных по сложности форматов для демонстрации одних и тех же компетенций. При этом формулировка целей и критериев оценки должна быть отвязана от конкретного формата выполнения и фокусироваться на сущностных характеристиках осваиваемой компетенции. Следовательно, методически доступное задание изначально конструируется с определенным адаптационным потенциалом, что обеспечивает гибкость образовательного процесса и его соответствие разнородным образовательным потребностям.

Проведенный в данном исследовании анализ подтверждает, что формирование инклюзивной культуры образовательного процесса является стратегической задачей, продиктованной объективными социально-демографическими факторами, ключевым из которых выступает в контексте данного исследования устойчивый рост инвалидизации населения. Таким образом, следует сделать вывод о том, что трансформация образовательной парадигмы по данным направлениям будет способствовать окончательному переходу от декларации принципов инклюзии к созданию научно обоснованной, эффективной и устойчивой образовательной системы, отвечающей на вызовы современности и доступной для всех членов общества.

Список источников

1. Инновационные подходы к адаптивной физической культуре: использование технологий и современного оборудова-

¹ Медникова Е.В. Инклюзивность в высшем образовании // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и тенденции развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 27 августа 2022 года. Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «ОМЕГА САЙНС», 2022.

ния / Т.С. Бекболатова, М.Ж.Б.Н. Чакабаева, Б.Н. Тұрмантай [и др.] // Endless Light in Science. – 2024. – №2. – С. 41-51. – DOI: 10.24412/2709-1201-2024-3111-41-51. – EDN OQBOLJ.

2. Медникова, Е.В. Инклюзивность в высшем образовании / Е.В. Медникова // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и тенденции развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 27 августа 2022 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «ОМЕГА САЙНС», 2022. – С. 138-142.

3. Медникова, Е.В. Искусственный интеллект как метод индивидуализации обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья / Е.В. Медникова, М.В. Попова // Инновационные преобразования в сфере физической культуры, спорта и туризма: сборник материалов XXVI Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 25–30 сентября 2023 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. – С. 345-348. – EDN YTFWHO.

4. Министерство науки и высшего образования. Статистическая информация. Высшее образование [Электронный ресурс]. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed>(дата обращения: 25.11.2025).

5. Положение инвалидов [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 25.11.2025).

6. Попова, М.В. Анализ показателей социальной активности лиц с ограниченными возможностями здоровья / М.В. Попова, Е.В. Медникова // Проблемы проектирования, применения и безопасности информационных систем в условиях цифровой экономики: материалы XXII Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 21–22 ноября 2022 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2022. – С. 418-424. – EDN XDTRHS.

7. Рябцев, С.М. Модель формирования профессионально значимых физических качеств студентов с сенсорными нарушениями в процессе адаптивного физического воспитания в вузе / С.М. Рябцев, М.С. Гончарова // Общество: социология, психология, педагогика. – 2019. – №8(64). – С. 80-86. – DOI: 10.24158/spp.2019.8.13.

8. Федеральная служба государственной статистики / Официальная статистика / Население / Положение инвалидов. [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 25.11.2025).

9. Sustainable development goals [Электронный ресурс]. – URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата обращения: 25.11.2025).

5.9 Анализ цифровых инструментов для формирования современного образовательного пространства

В современном мире эффективность образования обеспечивается в том числе с помощью использования цифровых образовательных ресурсов и инструментов. Образовательные инструменты и ресурсы группируются по принципу их роли и значимости в образовательном процессе. Доступ к образовательному контенту, курсам переквалификации и прочим ресурсам в настоящее время осуществляется с активным использованием различных цифровых инструментов, которые позволяют не только упростить и автоматизировать учебный процесс, но и качественно изменить всю систему получения и обработки знаний. Цифровые образовательные ресурсы и инструменты позволяют адаптировать предметно-пространственную сферу образовательной деятельности к постоянно развивающимся технологиям и изменениям в законодательстве. На рынке программных продуктов представлено большое количество образовательных ресурсов и инструментов, которые необходимо систематизировать, определить возможности для их совершенствования и использования. Понимание принципов работы и особенностей различных образовательных технологий позволяет определить оптимальные методы их интеграции в образовательный процесс, что, в свою очередь, способствует повышению его качества и результативности¹. В настоящее время наблюдается качественное изменение рынка образовательных

¹ Атаманова Г.И. Структурная модель образовательной деятельности в условиях цифровой трансформации // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. №(129) [Электронный ресурс]. URL: <https://research-journal.org/archive/3-129-2023-march/10.23670/IRJ.2023.129.76> (дата обращения: 07.10.2025).

услуг. Исследователи отмечают постоянно увеличивающийся спрос на заочное и домашнее обучение и связывают данный фактор с повышением популярности дистанционной работы на рынке труда и ростом мобильности населения. В текущий момент получение высшего образования осуществляется преимущественно в очном формате с использованием различных систем. Образовательный контент чаще всего создается с использованием LMS-систем, которые внедрены в большинство образовательных организаций. Как правило, они используются в качестве средства размещения учебных материалов, создания тестовых заданий и опосредованной связи с учащимися группы (индивидуально). Опрос HR-директоров, проведенный экспертами сообщества «HR Орден», показывает, что рынок труда неоднозначно реагирует на изменения в образовательном пространстве. С одной стороны, стремление сотрудников к саморазвитию и самосовершенствованию поощряется, с другой – инвестирование в развитие персонала 90% работодателей считают некупаемой и ненужной инвестицией. В опросе принимало участие 282 респондента, из них 51% – представители крупного бизнеса, 32% – малого бизнеса, 17% – среднего бизнеса (рис. 1).

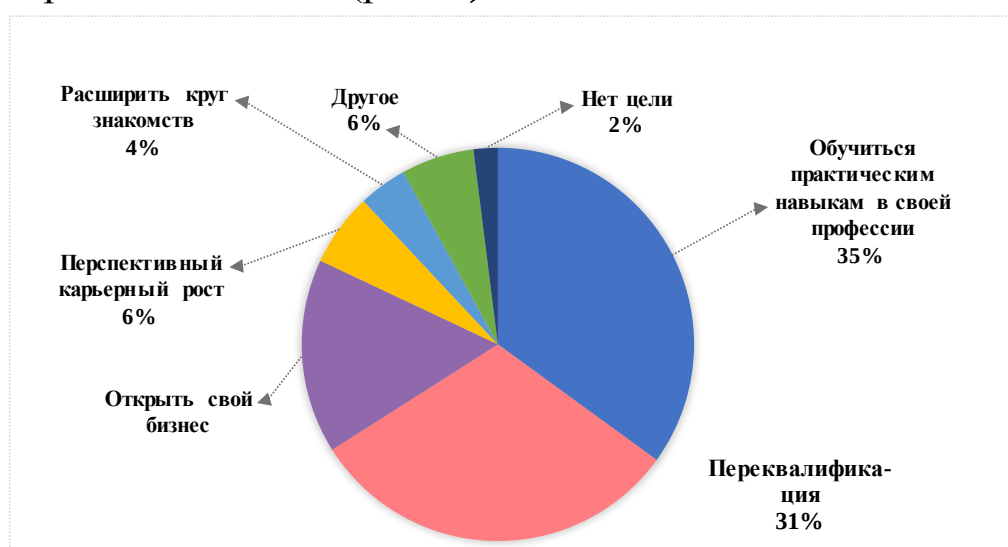


Рисунок 1 – Стремление инвестировать в обучение персонала

В основном изменения касаются крупного бизнеса: 46% таких работодателей собираются тратить на образование сотрудников значительно меньше (снизить расходы до 90%), чем планировали, 60% компаний из сферы малого бизнеса затраты на разви-

тие персонала не будут пересматривать¹. В качестве целей дополнительного образования следует отметить те, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Цели получения дополнительного образования

В настоящее время отмечается стабильный и постоянный рост спроса на онлайн-образование, обусловленный рядом причин. Во-первых, доступность и гибкость онлайн-курсов привлекает все больше людей, желающих получить новые навыки или углубить свои знания в определенной области без отрыва от основной деятельности. Во-вторых, развитие технологий и широкое распространение Интернета способствует распространению онлайн-образования. Интернет позволяет преподавателям и студентам взаимодействовать на расстоянии, что делает процесс обучения более эффективным и удобным. Кроме того, использование современных технологий дает возможность улучшить качество обучения за счет интерактивных методов, видеоконференций и других инновационных подходов. В-третьих, онлайн-образование предлагает широкий выбор курсов и программ, которые могут быть адаптированы под индивидуальные потребности и интересы каждого студента. Это делает процесс обучения персонализированным и более увлекательным, что, в свою очередь, повышает мотивацию студентов и улучшает их результаты. Активное внедрение современных технических средств в систему образования постепенно изменяет подход к образовательному процессу во многих странах мира, включая Россию. Широкое распростране-

¹ Скаковская Л.Н. По пути модернизации образовательного процесса // Высшее образование в России. 2010. №3. С. 61-67.

ние получают образовательные инструменты, обеспечивающие возможности для дистанционного обучения как в сфере среднего и высшего образования, так и в сфере профессиональной переподготовки. Главной особенностью использования цифровых образовательных ресурсов и инструментов является возможность получения образовательных услуг без посещения учебного заведения, так как изучение предметов и общение с преподавателями осуществляется посредством Интернета. Образовательные организации совместно с участниками образовательного процесса имеют возможность самостоятельно или совместно с другими приобретать новые знания, ставить цели, искать средства и способы разрешения проблем¹. Использование цифровых инструментов в образовательном процессе позволяет организовывать совместную работу учащихся в дистанционном формате и получать мгновенную обратную связь. При этом под образовательным ресурсом в общем виде понимается источник образовательного материала, к примеру электронный учебник, под цифровыми ресурсами, в свою очередь, понимается разнообразие учебных материалов, которые воспроизводятся с помощью электронных устройств. К ним приравнивают и вспомогательные учебные материалы, такие как звукозаписи и видеофильмы, воспроизводить которые можно с помощью цифрового устройства. Под цифровыми инструментами в образовании понимается группа цифровых технологий, которые разрабатываются для развития качества, скорости и привлекательности передачи информации в преподавании и обучении: электронные учебные системы, социальные сети, видеосервисы, сервисы для работы с графикой и создания игровых учебных материалов. Эти ресурсы создаются для того, чтобы упростить отслеживание учебных результатов и прогресса, повысить интерес и вовлеченность в образовательный процесс за счет многообразия форм получения, сделать образование более открытым и доступным. Основная цель использования цифровых инструментов в образовании – сделать его более качественным. К целям использования цифровых образовательных ресурсов и ин-

¹ Курбесов А.В, Аручиди Н.А., Мирошниченко И.И. Разработка экономико-математической модели для анализа стратегии вуза в области учебно-методической деятельности // Сборник тезисов докладов участников пула научно-практических конференций. Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2021. С. 507-511.

струментов можно отнести¹: улучшение доступа к образовательным ресурсам: цифровые технологии позволяют студентам из удаленных районов получать доступ к качественному образованию; повышение качества обучения: цифровые инструменты, такие как интерактивные учебные материалы, видеолекции и виртуальные лаборатории, делают процесс обучения более интересным и увлекательным; гибкость и персонализация обучения: цифровые платформы дают возможность адаптировать учебный процесс под индивидуальные потребности и темп каждого студента; экономия ресурсов: цифровые образовательные технологии позволяют сократить затраты на обучение, так как не требуют больших физических пространств и дорогостоящего оборудования; оценка и отслеживание прогресса: цифровые системы оценки и отслеживания результатов обучения дают возможность учителям и студентам видеть прогресс и определять области, требующие дополнительного внимания; развитие цифровой грамотности и компетенций: обучение с использованием цифровых технологий помогает студентам развить навыки, необходимые для успешного функционирования в цифровом мире, такие как критическое мышление, решение проблемных ситуаций, коммуникация и сотрудничество. В современном мире цифровые образовательные ресурсы выполняют одну из доминирующих функций в образовательном процессе, так как гарантируют быстрый и своевременный обмен информацией между учащимся и преподавателем. Разнообразие этих инструментов и ресурсов позволяет их систематизировать, для того чтобы упростить их использование и внедрение в образовательный процесс: по уровню сложности: от базовых инструментов для начинающих до продвинутых программ для опытных пользователей; по функциональности: инструменты для создания контента, инструменты для управления и организации информации, инструменты для коммуникации и сотрудничества, инструменты для оценивания и обратной связи и т.д.; по возрасту целевой аудитории: для детей, для подростков, для взрослых; по типу обучения: инструменты для формального образования, инструменты для неформального образования и ин-

¹ Ouadoud Mohammed, Chkouri Mohamed Yassin Modeling and Prototyping New Smart Learning Management Systems // Advances in Educational Technologies and Instructional Design, IGI Global. 2021. №(260).

струменты для самообразования; по степени интерактивности: от пассивных инструментов (например, учебники) до активных и интерактивных инструментов (например, виртуальные лаборатории); по режиму доступа: онлайн-инструменты, мобильные приложения, офлайн-инструменты и т.д.; по принадлежности к определенной образовательной области: инструменты для изучения языка, инструменты для математических расчетов, инструменты для научных исследований и т.д.; по способу интеграции в образовательный процесс: инструменты, которые могут быть использованы в качестве основного средства обучения, и инструменты, которые дополняют традиционные методы обучения. Классификация цифровых образовательных инструментов имеет важное значение для определения их потенциала и возможности применения в образовательном процессе¹. Выбор подходящего инструмента зависит от множества факторов, включая цели обучения, возраст учащихся, их уровень подготовки и специфику предмета. Используя методологию профессора Хубаева Г.Н.², мы рассмотрели и сопоставили несколько существующих систем видеоконференц-связи (ВКС), которые удовлетворяют 2 условиям: во-первых, являются лидерами рынка по количеству активных пользователей, во-вторых, используются в образовательных организациях для проведения консультаций с преподавателем, совещаний и регулярных дистанционных занятий. На начальном этапе мы изучили мощность пересечения множеств для функциональных возможностей ВКС (табл. 1).

Таблица 1 – Перечень сравниваемых программ

Код программы	Наименование программы
S1	Zoom
S2	МТС Линк
S3	IVA MCU
S4	Yandex.Telemost
S5	Битрикс24

Содержательный анализ систем позволил составить перечень функциональных возможностей для систем видео-

¹ Щербаков С.М., Калугян К.Х., Мирошниченко И.И. Метамоделли учебно-методической деятельности в вузе // Открытое образование. 2021. Т. 25, №1. С. 48-59. DOI: 10.21686/1818-4243-2021-1-48-59.

² Хубаев Г.Н. Сравнение сложных программных систем по критерию функциональной полноты // Программные продукты и системы (software systems). 1998. №2.

конференц-связи, связанных со спецификой опосредованной коммуникации с использованием ВКС. Для выполнения анализа были заполнены справочник систем и справочник функциональных операций и введены обозначения (табл. 2).

Таблица 2 – Перечень сравниваемых программ

$S = \{s_i\}, (i = 1 \div 5)$	множество систем
$F = \{f_j\}, (j = 1 \div 43)$	множество функциональных операций

Далее согласно методике составлена исходная матрица по следующему принципу:

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, \text{если } S_i \text{ выполняет } f_j \\ 0, \text{если } S_i \text{ не выполняет } f_j \end{cases}$$

Для рассматриваемых систем были построены следующие матрицы (матрицы P^{01} , G , H представлены в таблицах 3-5):

$P_{ik}^{11} = S_i \cap S_k$ – мощность разности систем по функциональным операциям;

$S_{ik} = P_{ik}^{01} / P_{ik}^{11} + P_{ik}^{10}$ – мера рассогласования между системами;

$H_{ik} = P_{ik}^{11} / P_{ik}^{11} + P_{ik}^{10}$ – степень поглощения системой S_k системы S_i ;

$G_{ik} = P_{ik}^{11} / P_{ik}^{11} + P_{ik}^{10} + P_{ik}^{01}$ – степени подобия систем (мера подобия Жаккарда).

Таблица 3 – Матрица $P01$

G	S1	S2	S3	S4	S5
S1	1	0,37	0,75	0,56	0,50
S2	0,37	1	0,43	0,53	0,47
S3	0,38	0,43	1	0,58	0,50
S4	0,56	0,53	0,58	1	0,50
S5	0,50	0,47	0,50	0,50	1

Таблица 4 – Матрица G

P^{01}	S1	S2	S3	S4	S5
S1	0	5	2	2	6
S2	7	0	2	3	7
S3	8	6	0	4	8
S4	5	4	1	0	7
S5	4	3	0	2	0

Таблица 5 – Матрица H

H	S1	S2	S3	S4	S5
S1	1	0,50	0,43	0,64	0,71
S2	0,58	1	0,50	0,67	0,75
S3	0,75	0,75	1	0,88	0,84
S4	0,82	0,73	0,64	1	0,82
S5	0,63	0,56	0,50	0,56	1

Далее матрицы были преобразованы в логические матрицы отношения поглощения, элементы которых определяются следующим образом:

$$\begin{aligned}
 P_{ik}^0 &= \begin{cases} 1, \text{ если } P_{ik}^{01} \leq \varepsilon_p \text{ и } i \neq k \\ 0, \text{ если } P_{ik}^{01} > \varepsilon_p \text{ и } i = k \end{cases} \\
 S_{ik}^0 &= \begin{cases} 1, \text{ если } S_{ik} \leq \varepsilon_s \text{ и } i \neq k \\ 0, \text{ если } S_{ik} > \varepsilon_s \text{ и } i = k \end{cases} \\
 H_{ik}^0 &= \begin{cases} 1, \text{ если } H_{ik} \geq \varepsilon_h \text{ и } i = k \\ 0, \text{ если } H_{ik} < \varepsilon_h \text{ и } i \neq k \end{cases} \\
 G_{ik}^0 &= \begin{cases} 1, \text{ если } G_{ik} \geq \varepsilon_g \text{ и } i = k \\ 0, \text{ если } G_{ik} < \varepsilon_g \text{ и } i \neq k \end{cases},
 \end{aligned}$$

где ε – выбранные пороговые значения (табл. 6-8).

Таблица 6 – Матрица P^0 , пороговое значение – 5

P^0	S1	S2	S3	S4	S5
S1	1	1	1	1	0
S2	1	1	1	1	0
S3	1	1	1	1	1
S4	1	1	1	1	1
S5	0	0	1	1	1

Таблица 7 – Матрица G^0 , пороговое значение – 0,44

G^0	S1	S2	S3	S4	S5
S1	0	0	0	1	1
S2	0	0	0	1	1
S3	1	0	0	1	1
S4	1	1	1	0	1
S5	1	1	1	1	0

Таблица 8 – Матрица H^0 , пороговое значение – 0,72

H^0	S1	S2	S3	S4	S5
S1	0	0	1	1	0
S2	0	0	1	1	0
S3	0	0	0	0	1
S4	0	0	1	0	1
S5	0	1	1	1	0

Далее была рассчитана матрица $P^0 + (P^0)^2$ (табл. 9), на основе которой определено ранжирование систем по обеспечению видео-конференц-связи по критерию функциональной полноты.

Таблица 9 – Матрица ранжирования систем

$P^0 + (P^0)^2$	S1	S2	S3	S4	S5	ранг
S1	0	0	1	2	0	3
S2	0	0	0	1	0	1
S3	0	0	0	1	0	1
S4	0	1	1	0	0	2
S5	0	0	1	2	0	3

Как показывают результаты сравнительно-сопоставительного анализа, в настоящее время перечень функциональных возможностей программных продуктов систем ВКС близок к идентичному, что может объясняться высокой конкуренцией на рынке. Выбор пользователей необходимой системы ВКС основывается на индивидуальном предпочтении, а также на внутреннем регламенте организации: к примеру, компании, организующие корпоративное обучение, обязаны согласовать использование предпочтительного средства связи (с учетом отказа от программных продуктов, которые объявили о прекращении функционирования на территории РФ и соблюдения коммерческой тайны). Исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что использование систем ВКС необходимо для эффективного усвоения информации и прояснении проблемных ситуаций в ходе обучения, что требуется как для учащихся (которые хотели бы прояснить все вопросы до перехода на другой модуль), так и для преподавателей (у которых появляется возможность контролировать личное присутствие на занятии). Проведенное анкетирование (респонденты найдены в профильных телеграм-каналах) показало, что 98% слушателей

курсов отмечают необходимость живого общения с преподавателем с использованием систем ВКС. Набор функциональных возможностей как для CRM-систем, так и для систем ВКС во многом идентичен, однако каждая система имеет свои уникальные функции, которые позволяют потребителю принять решение исходя не только из удобства и стоимости, но и из задач, которые данная система в состоянии решить. Рынок информационных технологий постоянно развивается, программные продукты предлагают своим пользователям – слушателям и студентам постоянно улучшающееся качество передачи видео- и аудиосигнала, а также расширенный функционал, к примеру возможность подключения без регистрации в системе с использованием мобильного приложения, использование ИИ-ассистентов и т.д. Согласно данным IMARC Group объем рынка ВКС в 2024 году составлял около 12,5 млрд долларов, а к 2033 году ожидается рост до 29,5 млрд долларов при среднегодовом темпе роста (CAGR) 10,1%.

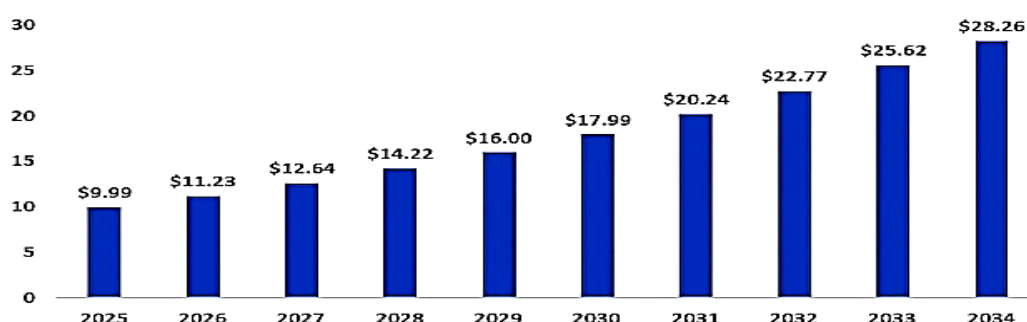


Рисунок 3 – Прогноз развития глобального рынка ВКС согласно Precedence Research¹

Российский рынок решений для видео-конференц-связи переживает период активного развития, демонстрируя рекордные темпы роста. Аналитики BusinesStat отмечают впечатляющую динамику: за последние четыре года объем российского рынка программного обеспечения для ВКС увеличился на 88%, достигнув 24,9 млрд рублей в 2024 году. Особенно показателен 25-процентный рост, зафиксированный в ушедшем году; он стал следствием массового внедрения видеокommunikаций в различ-

¹ Обзор российского рынка видео-конференц-связи: решения 2025 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.anti-malware.ru/analytics/Market_Analysis/Russian-video-conferencing-2025?ysclid=miivs9bgxx87491905 (дата обращения: 27.11.2025).

ных отраслях экономики. Интересные данные получены в результате опроса 628 ИТ-специалистов: 27% респондентов используют как отечественные решения, так и зарубежные. 25% продолжают работать исключительно с иностранными продуктами. Среди пользователей зарубежного ПО только 34% приобретают лицензии, остальные 66% пользуются бесплатными версиями. Эти цифры наглядно демонстрируют сохраняющуюся зависимость части рынка от иностранных решений и подчеркивают важность развития отечественных аналогов. Государственная политика активно способствует развитию отрасли. Включение российского ПО для видеоконференций в единый реестр отечественного программного обеспечения создает дополнительные стимулы для перехода организаций на местные решения, особенно в сфере госзакупок. Перспективы российского рынка ВКС выглядят весьма оптимистично. При текущем объеме в 25 млрд рублей и стабильном росте спроса российские разработчики получают уникальную возможность укрепить свои позиции на фоне импортозамещения и растущего интереса бизнеса к технологиям дистанционного взаимодействия. В исследовании рассмотрены определенные категории цифровых образовательных ресурсов и инструментов, а также способы их использования в учебных организациях различного типа. Актуальность работы подтверждается тем, что цифровые образовательные ресурсы и инструменты, так же как и сам образовательный процесс, подвержены постоянным и систематическим изменениям¹, многие из которых осуществляются на государственном уровне с помощью федеральных законов и иных правовых актов. Проведенный маркетинговый анализ свидетельствует о том, что современное поколение «образовательно активного» населения, то есть в возрасте до 45 лет, уделяет особое внимание возможности приобретения новых умений и навыков, нередко отличных от первоначально полученной квалификации. Барьеры для входа на рынок относительно невысокие, но так как спрос растет вместе с предложением, то при открытии филиала, или запуска новой онлайн-школы, или иной коммерческой обра-

¹ Моделирование и автоматизация учебно-методической деятельности в высшей школе: монография / С.М. Щербаков, Н.А. Аручиди, Е.Г. Веретенникова и др. Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2020. 166 с. ISBN 978-5-7972-2821-9.

зовательной структуры необходимо иметь в виду высокую конкуренцию. Также проведен анализ функциональных возможностей инструментов, которые использует образовательная организация в ходе своей деятельности, а именно ВКС-системы. На основании их оценок составлен рейтинг и выделены основные функциональные возможности указанных систем. Метод анализа функциональной полноты позволил провести сравнительно-сопоставительный анализ. Выявлены расхождения в наборе функциональных возможностей, а также ряд базовых функций, который идентичен у каждого отдельно взятого программного продукта. Таким образом, цели исследования, состоящие в теоретическом и практическом изучении вопросов, связанных с внедрением образовательных ресурсов и инструментов в современное образовательное пространство, а также в предложении способов их эффективного использования для оптимизации внутренних образовательных процессов на разных уровнях, достигнуты в рамках поставленных задач.

Список источников

1. Атаманова, Г.И. Структурная модель образовательной деятельности в условиях цифровой трансформации Г.И. Атаманова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – №3(129) [Электронный ресурс]. URL: <https://research-journal.org/archive/3-129-2023-march/10.23670/IRJ.2023.129.76> (дата обращения: 07.10.2025).
2. Курбесов, А.В. Разработка экономико-математической модели для анализа стратегии вуза в области учебно-методической деятельности / А.В. Курбесов, Н.А. Аручиди, И.И. Мирошниченко // Сборник тезисов докладов участников пула научно-практических конференций. – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2021. – С. 507-511.
3. Моделирование и автоматизация учебно-методической деятельности в высшей школе: монография / С.М. Щербаков, Н.А. Аручиди, Е.Г. Веретенникова [и др.]. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2020. – 166 с. – ISBN 978-5-7972-2821-9.

4. Обзор российского рынка видео-конференц-связи: решения 2025 года [Электронный ресурс]. – URL: https://www.anti-malware.ru/analytics/Market_Analysis/Russian-video-conferencing-2025?ysclid=miivs9bgxx87491905 (дата обращения: 27.11.2025).

5. Скаковская, Л.Н. По пути модернизации образовательного процесса / Л.Н. Скаковская // Высшее образование в России. – 2010. – №3. – С. 61-67.

6. Хубаев, Г.Н. Сравнение сложных программных систем по критерию функциональной полноты / Г.Н. Хубаев // Программные продукты и системы (software systems). – 1998. – №2.

7. Щербаков, С.М. Метамоделли учебно-методической деятельности в вузе / С.М. Щербаков, К.Х. Калугян, И.И. Мирошников // Открытое образование. – 2021. – Т. 25, №1. – С. 48-59.

8. Ouadoud Mohammed, Chkouri Mohamed Yassin Modeling and Prototyping New Smart Learning Management Systems // Advances in Educational Technologies and Instructional Design, IGI Global – 2021. – №(260).

5.10 Вопросы проэкологического поведения россиян и подготовки профильных специалистов, способствующих развитию ответственного спроса

Вопросы исследования проэкологического поведения населения имеют большое значение, поскольку во многом способствуют определению следования россиян целевым установкам устойчивого развития, которые, несмотря на политическую напряженность и определенные сложности в мировой, а следовательно, и национальной экономике, остаются приоритетными для России.

Этот тезис подтверждается пулом основополагающих документов, детерминирующих траекторию социально-экономических изменений, неразрывно связанных с устойчивым развитием, к которым, в частности, можно отнести: Постановление Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. №1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации и требований к системе верификации

проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации», Федеральный закон от 6 марта 2022 г. №34-ФЗ «О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации», Приказ Министерства экономического развития РФ от 1 ноября 2023 г. №764 «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии», Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» и другие¹.

От отношения населения во многом зависит, как реализуются те или иные инициативы, находят ли они соответствующую поддержку в среде местного сообщества. Применительно к пониманию населением реализуемых инициатив по устойчивому развитию, его готовности демонстрировать ответственное поведение, реализуемое в ответственном потреблении, можно отметить вклад отечественных специалистов, таких как Юлдашева О.У., Лукина А.В. и др., которые, в частности, ранее исследовали как проявившиеся паттерны поведения российских потребителей, так и существующие информационные, финансовые и инфраструктурные барьеры².

В прикладном аспекте применительно к ситуации в России можно привести результаты проведенных ранее исследований, которые свидетельствуют о некоторых характерных для регионов нашей страны особенностях реакции на идеи устойчивого развития и участия в этих процессах населения и предпринимательских структур.

¹ Нормативно-правовая база по устойчивому развитию [Электронный ресурс]. URL: <https://akitrf.ru/esg/normativnaya-baza-po-ustoychivomu-razvitiyu/> (дата обращения: 24.11.2025).

² Соловьева Ю.Н., Халина Е.В., Юлдашева О.У. Устойчивый маркетинг и барьеры для устойчивого потребления // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. №3 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivyy-marketing-i-bariery-dlya-ustoychivogo-potrebleniya> (дата обращения: 24.11.2025); Лукина А.В. Экологический фактор в отношении и поведении российских потребителей // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2012. №6 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskiy-faktor-v-otnoshenii-i-povedenii-rossiyskih-potrebiteley> (дата обращения: 23.11.2025); Бондаренко В.А., Пржедецкая Н.В., Разинкова Т.И. Эволюция маркетинга территории в контексте устойчивого развития // Финансовые исследования. 2024. Т. 25, №2(83). С. 31-43. DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2024.83.2.003. EDN USFORQ.

Например, в одном из ранних исследований (2021 г.), характеризующих ознакомление населения с данной проблематикой, можно было отметить невысокую вовлеченность, что, однако, подчеркивало возможности ее наращивания (рис. 1).

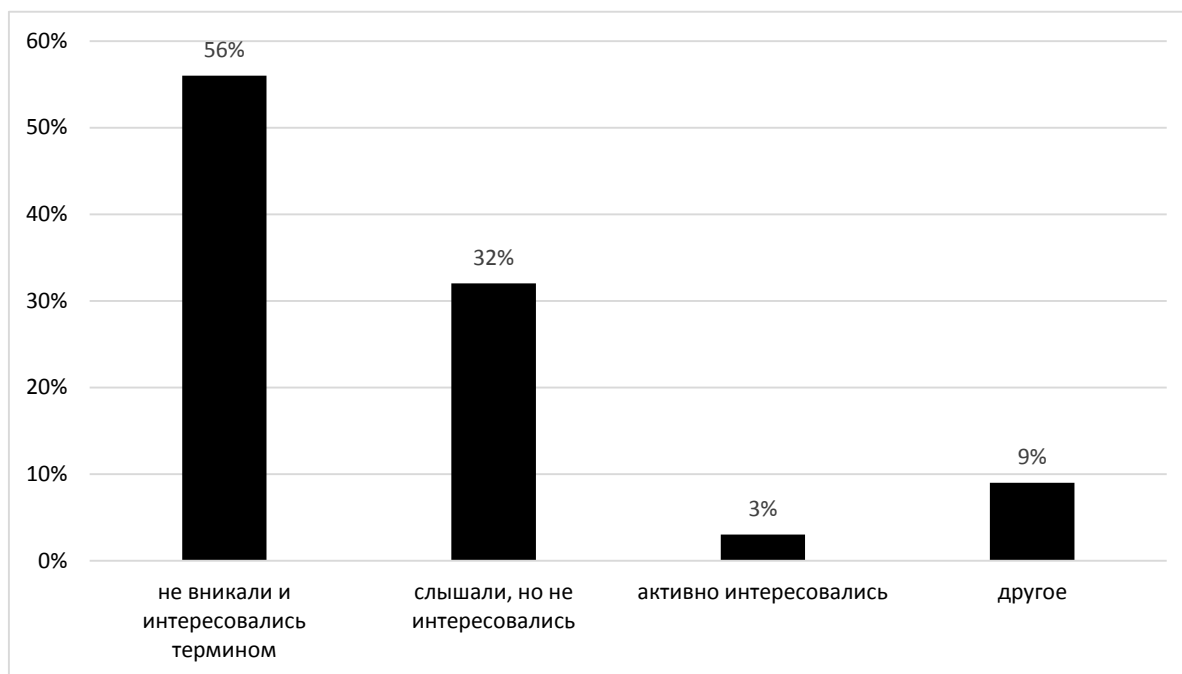


Рисунок 1 – Знание значения термина и проявление интереса со стороны населения к устойчивому развитию, %¹

Среди тех, кто отметил интерес и вовлеченность в устойчивое развитие, можно отметить работников сферы образования и науки, а также здравоохранения, тогда как остальные проявили сдержанность и практически отсутствие интереса.

Кроме того, для россиян, согласно материалам этого исследования, была характерна концентрация на вопросах ликвидации нищеты и нацеленности на здоровый образ жизни, тогда как в других странах, например, превалировали вопросы гендерного равенства и борьбы с изменениями климата (рис. 2).

Укажем, что данное исследование было одним из ранних (относится к 2021 г.) и характеризовало отношение всего населения.

¹ Шульга Ю. Устойчивое развитие: страновые особенности и актуальность критериев для России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/426245-ustoychivoe-razvitie-stranovye-osobennosti-i-aktualnost-kriteriev-dlya-rossii> (дата обращения: 24.11.2025).

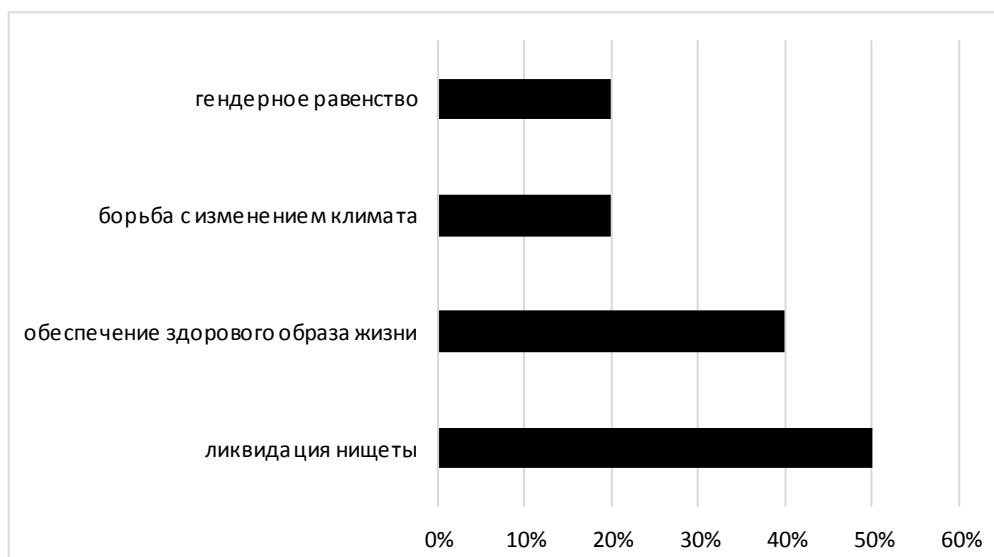


Рисунок 2 – Главные для россиян направления целевых установок устойчивого развития, % (каждый ответ в доле от 100%)¹

Однако, как известно, молодое население является более пластичным в вопросах усвоения новых знаний, привития ценностей, кроме того, именно молодые люди (именуемые зумерами согласно поколенческой теории) в большей степени вовлечены в проблемы устойчивого развития².

Кроме того, на фоне предпринимаемых усилий по информационной поддержке и вовлечению населения в ценности устойчивого развития, во многом это касается молодежи – школьников и студентов, ситуация достаточно динамично развивается, что ставит вопрос о необходимости уточнения, верификации на систематической основе для понимания складывающихся тенденций.

В данном случае для понимания динамики отношения молодежи в России к устойчивому развитию целесообразно привести результаты исследования, проведенного Сбербанком в 2025 г. (рис. 3).

¹ Шульга Ю. Устойчивое развитие: страновые особенности и актуальность критериев для России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/426245-ustoychivoe-razvitie-stranovye-osobennosti-i-aktualnost-kriteriev-dlya-rossii> (дата обращения: 24.11.2025).

² Исаева М. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. Понимание. Умение. 2011. №3. С. 290-295.

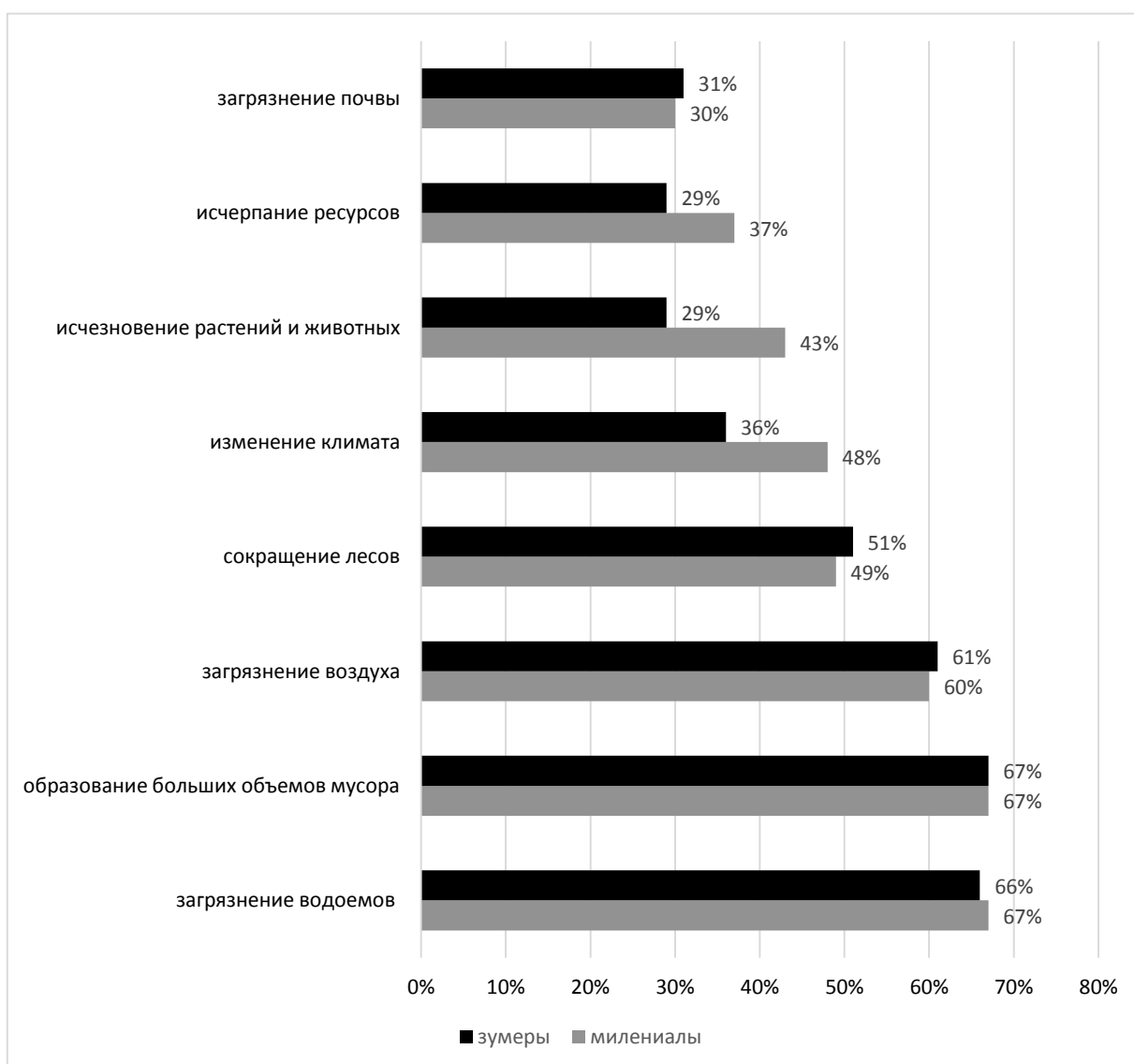


Рисунок 3 – Оценка миллениалами и зумерами наиболее значимых вопросов устойчивого развития, % (каждый ответ в доле от 100%)¹

Как видим, население в возрасте до 35 лет демонстрирует достаточно большую заинтересованность в вопросах экологического благополучия по многим направлениям.

Кроме того, как миллениалы, так и зумеры демонстрируют явные склонности к осуществлению устойчивого поведения при планировании и осуществлении покупок. Они склонны приобретать товары как из продовольственного, так и из непродовольственного сегмента (рис. 4).

¹ Зумеры и миллениалы поддерживают устойчивое развитие [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberegaem-vmeste.ru/publications/zumeri-i-millenniali-podderzhivayut-ustoichivoe-razvitie> (дата обращения: 24.11.2025).

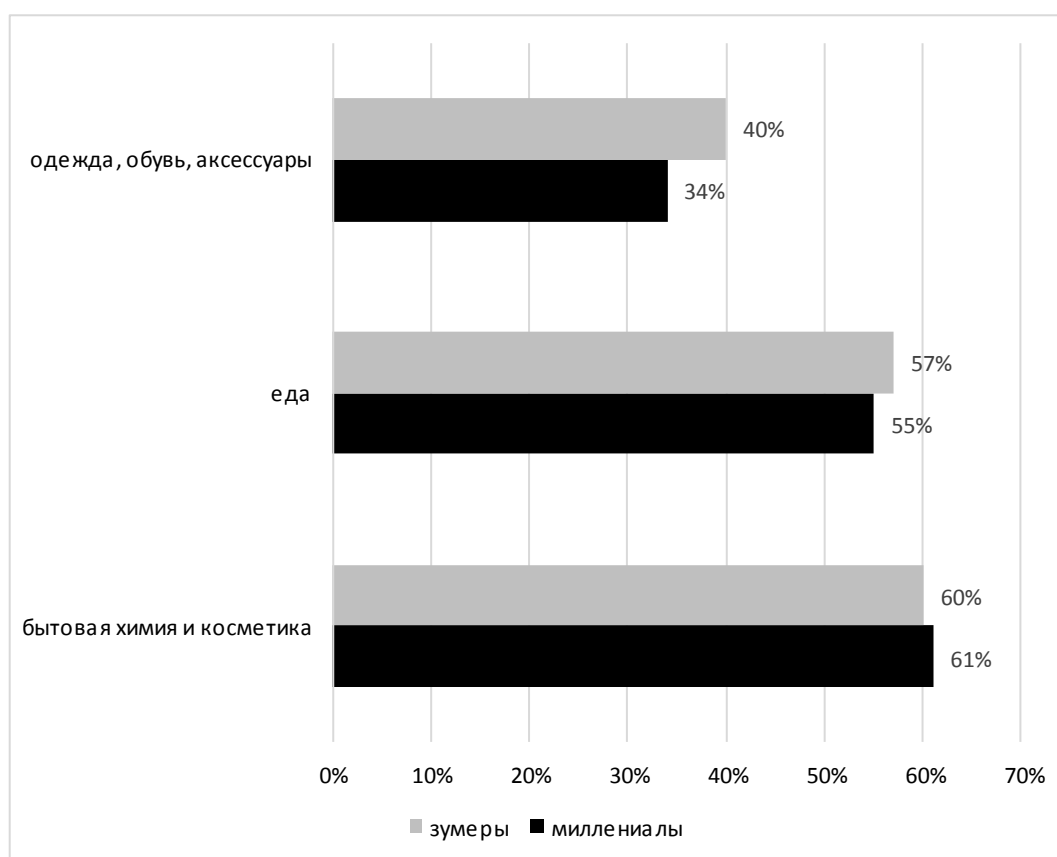


*Рисунок 4 – Предпочтения миллениалов и зумеров в России в части экологичных покупок, %
(каждый ответ в доле от 100%)¹*

Соответственно, в выборе товаров и продуктов питания данные потребители демонстрируют явную заинтересованность.

Также молодые потребители (до 35 лет) в большей степени ориентированы на поддержку местных производителей, предлагающих экологически ответственные продукты (рис. 5).

В части предпочтения местных экологически ответственных товаропроизводителей интерес проявляют также и более взрослые потребители (бумеры).

¹ Зумеры и миллениалы поддерживают устойчивое развитие [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sберегаем-vmeste.ru/publications/zumeri-i-millenniali-podderzhivayut-ustoichivoe-razvitie> (дата обращения: 24.11.2025).

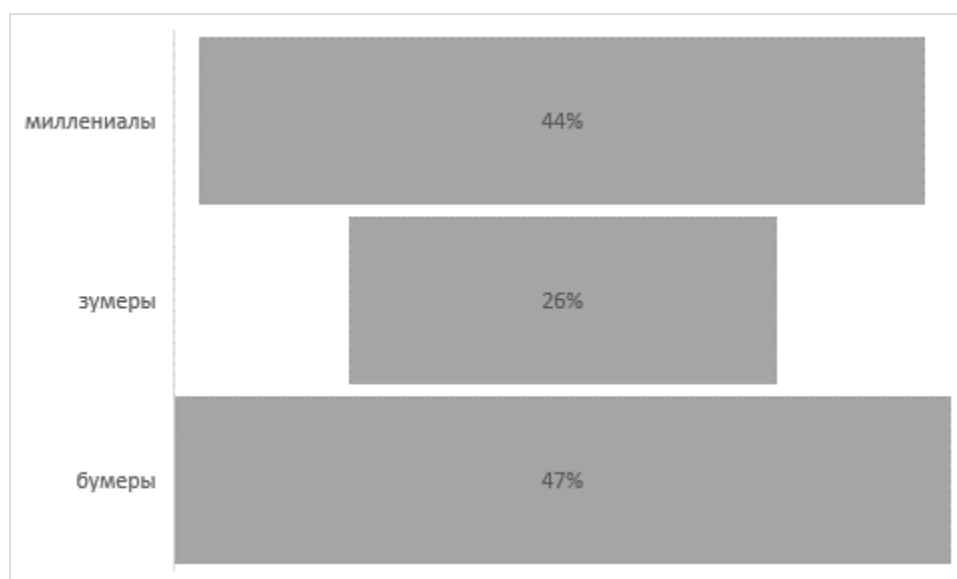


Рисунок 5 – Предпочтение товаров местных экологически ответственных товаропроизводителей зумерами, миллениалами и бумерами, % (каждый ответ в доле от 100%)¹

Кроме того, в отношении надежды на честность в реализации компаниями зеленой повестки можно отметить, что многие потребители, включая даже взрослых клиентов старше 35 лет, демонстрируют готовность отказаться от продукции компании, если они уличат последнюю в гринвошинге (рис. 6).



Рисунок 6 – Реакция зумеров, миллениалов и бумеров на гринвошинг, % (каждый ответ в доле от 100%)²

Также важно отметить, что и миллениалы, и зумеры готовы использовать вещи многократно и положительно относятся к ше-

¹ Зумеры и миллениалы поддерживают устойчивое развитие [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sbe-regaem-vmeste.ru/publications/zumeri-i-millenniali-podderzhivayut-ustoichivoe-razvitie> (дата обращения: 24.11.2025).

² Зумеры и миллениалы поддерживают устойчивое развитие [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sbe-regaem-vmeste.ru/publications/zumeri-i-millenniali-podderzhivayut-ustoichivoe-razvitie> (дата обращения: 24.11.2025).

рингу (дают жизнь старым вещам, готовы их дарить и передавать нуждающимся безвозмездно) (рис. 7).

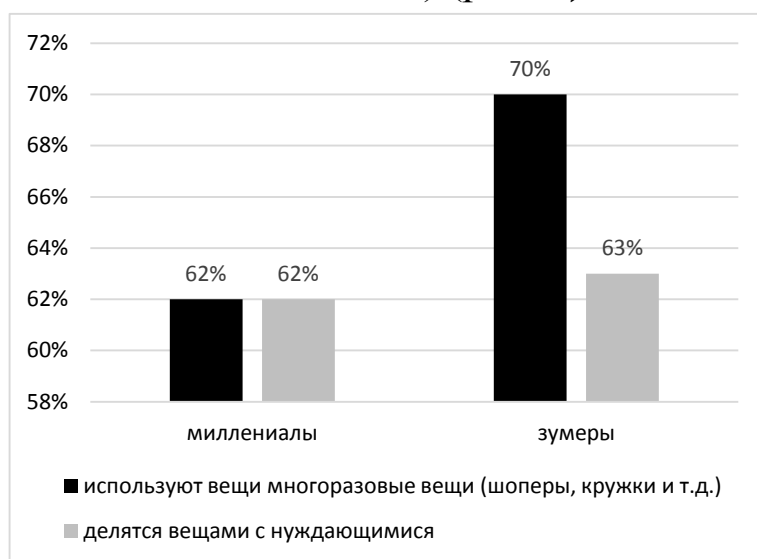


*Рисунок 7 – Готовность давать жизнь вторым вещам и повторно использовать вещи, %
(каждый ответ в доле от 100%)¹*

На основании приведенных выше данных можно предварительно заключить, что в отношении вовлеченности населения в России (в особенности молодежи) отмечается положительная динамика, которая во многом сопряжена именно с информационной работой, связанной со снижением информационного барьера у потребителей.

Мы считаем, что молодое население будет продолжать демонстрировать тренд на потребление экологически ориентированных товаров².

Вместе с тем полагаем, что для дальнейшего развития про-экологического поведения необходимо проводить системную работу по снижению информационного барьера у населения и озна-

¹ Зумеры и миллениалы поддерживают устойчивое развитие [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sbergaem-vmeste.ru/publications/zumeri-i-millenniali-podderzhivayut-ustoichivoe-razvitie> (дата обращения: 24.11.2025).

² Бондаренко В.А., Гаспарян А.В. Ответственное поведение в России: насколько потребителю важна экологичность // Маркетинг в России и за рубежом. 2025. №6. С. 58-64.

комлению граждан в целом и молодежи в частности с вопросами значения ценностей устойчивого развития.

Во многом следует понимать, что для дальнейшего вовлечения населения в ценности устойчивого развития, а также для восприятия населением активностей, которые в части ответственного поведения реализуют компании, важно готовить соответствующие кадры, разбирающиеся, например, в новых маркетинговых концепциях и формате их практического применения.

Это, в свою очередь, вызывает интерес к вовлеченности в данную проблематику обучающихся профессии маркетолога. Ранее в рамках подготовки и публичной презентации доклада на международной конференции на базе Государственного университета управления (Маркетинг устойчивого развития: миф или реальность глазами обучающихся профильного направления) нами было проанализировано, что в большинстве российских университетов маркетологи изучают классические маркетинговые концепции и рамках общеобразовательных дисциплин – знакомятся с концепцией устойчивого развития, тогда как, например, вопросы изучения экологического маркетинга, маркетинга устойчивого развития и ESG минимизированы, что, на наш взгляд, нуждается в коррекции.

Соответственно, мы полагаем, что необходимо в большинстве университетов, готовящих профильных специалистов, реализовать подготовку программ, связанных с профильными дисциплинами, накоплением базы прикладных кейсов, развитием соответствующих партнерств, а также обучить и вовлечь преподавателей. В этом смысле оправданным может быть создание учебного курса, включающего теоретические основы ESG-практик, исследование реальных ESG-практик в бизнесе, маркетинг отношений и реальные кейсы российских компаний. В таком контексте у студентов будут развиваться необходимые компетенции, которые позволят применять на практике решения по устойчивому предложению, инициирующему устойчивый спрос.

В данном аспекте, учитывая положительную динамику интереса россиян к устойчивому развитию и проэкологическому (ответственному) потреблению на фоне поддержки данных настроений со стороны управленцев и соответствующей реакции

бизнеса, полагаем, что устойчивый (то есть ответственный) спрос будет далее возрастать. Для активизации данного процесса необходимо обучение маркетологов, способных грамотно организовать работу ответственного бизнеса и способствовать развитию ответственного спроса.

Данный вопрос предполагает необходимость систематического мониторинга, что актуализирует проведение сравнительного анализа российских и зарубежных практик, анализа наиболее устойчивой структуры предложения со стороны российского бизнеса, отслеживание проэкологического поведения отечественных потребителей, а также лонгитюдное исследование, позволяющее наблюдать за развитием компетенций у маркетологов, получающих образование с учетом новых экологически ориентированных маркетинговых концепций. Полагаем, что этот пул исследовательских задач составит направление нашего перспективного научного поиска.

Список источников

1. Бондаренко В.А., Гаспарян А.В. Ответственное поведение в России: насколько потребителю важна экологичность // Маркетинг в России и за рубежом. – 2025. – №6. – С. 58-64.
2. Бондаренко В.А., Пржедецкая Н.В., Разинкова Т.И. Эволюция маркетинга территории в контексте устойчивого развития // Финансовые исследования. – 2024. – Т. 25, №2(83). – С. 31-43. – DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2024.83.2.003. – EDN USFORQ.
3. Зумеры и миллениалы поддерживают устойчивое развитие [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sbergaemvmeste.ru/publications/zumeri-i-millenniali-podderzhivayut-ustoichivoe-razvitie> (дата обращения: 24.11.2025).
4. Исаева М. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. Понимание. Умение. – 2011. – №3. – С. 290-295.
5. Лукина А.В. Экологический фактор в отношении и поведении российских потребителей // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2012. – №6 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskij-faktor-v-ot>

noshenii-i-povedenii-rossiyskih-potrebiteley (дата обращения: 23.11.2025).

6. Нормативно-правовая база по устойчивому развитию [Электронный ресурс]. – URL: <https://akitrf.ru/esg/normativnaya-baza-po-ustoychivomu-razvitiyu/> (дата обращения: 24.11.2025).

7. Соловьева Ю.Н., Халина Е.В., Юлдашева О.У. Устойчивый маркетинг и барьеры для устойчивого потребления // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2017 – №3 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivyy-marketing-i-bariery-dlya-ustoychivogo-potrebleniya> (дата обращения: 24.11.2025).

8. Шульга Ю. Устойчивое развитие: страновые особенности и актуальность критериев для России [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/426245-ustoychivoe-razvitie-stranovye-osobennosti-i-aktualnost-kriteriev-dlya-rossii> (дата обращения: 24.11.2025).

5.11 Финансовая устойчивость пенсионной системы России

В условиях глобальных изменений перед Россией стоит задача по реализации общенациональных целей, законодательно сформированных относительно недавно, в 2018 г., и получивших развитие в 2024 г. в Указе Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»¹. Для их «...осуществления субъекты управления государственными финансами используют разнообразные финансово-бюджетные инструменты, учитывают ограниченность финансовых ресурсов, необходимость повышения эффективности

¹ Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07.05.2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 11.11.2025).

их использования, приоритетную направленность бюджетных расходов¹.

Одним из важных финансовых инструментов выступает социальное страхование, которое обеспечивает надежную и качественную социальную защиту всех россиян. Современная система социального страхования охватывает как работающее, так и неработающее население. С.Н. Рукина и И.П. Денисова полагают, что российское государство создало систему обязательного социального страхования, учитывая значимость социального страхования в социально-экономическом развитии. Она направлена на усиление потенциала социально-экономического развития, укрепление трудовых ресурсов, содействие экономической и политической стабилизации общества². В результате во внебюджетном Фонде пенсионного и социального страхования РФ (Социальном фонде РФ), созданном на основе реорганизации Пенсионного фонда РФ и присоединения к нему Фонда социального страхования РФ, сконцентрированы финансовые ресурсы, позволяющие обеспечить устойчивую и надежную социальную защиту населения страны (табл. 1).

*Таблица 1 – Параметры бюджета
пенсионного и социального страхования РФ
в 2023-2025 гг., млрд руб.³*

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г. (оценка)	Темп изм.,%
Доходы бюджета, всего в том числе:	13212,7	16739,9	16221,8	122,8
собственные доходы	8828,9	10756,4	12005,2	136,0
межбюджетные трансферты	4383,8	5993,5	4216,3	96,2
Расходы бюджета, всего	13618,7	16223,9	17001,3	124,8
Дефицит, профицит (+)	- 607,0	+ 526,0	- 779,8	

¹ Рукина С.Н., Герасимова К.А., Такмазян А.С., Самойлова К.Н. Бюджетные инструменты управления государственными финансами // Вестник университета. 2022. №10. С. 205-214. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-10-205-214.

² Рукина С.Н., Денисова И.П. Социальный фонд Российской Федерации в условиях цифровой трансформации // Рыночная экономика и финансово-кредитные отношения: ученые записки. Вып. 31. Ростов н/Д: ИПК РГЭУ (РИНХ), 2024. С. 126-130.

³ Составлена авторами по: Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов: утверждены Министерством финансов РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minfin.gov.ru> (дата обращения: 11.11.2025).

Из таблицы видно, что общий объем доходов бюджета Социального фонда РФ за 2023–2025 гг. увеличился с 13212,7 млрд руб. до 16221,8 млрд руб., или на 122,8%. За этот период общий объем расходов бюджета вырос с 13618,7 млрд руб. до 17001,3 млрд руб., или на 124,8%. Таким образом, расходы бюджета Социального фонда РФ росли более высокими темпами по сравнению с его доходами. Возможно, это стало причиной исполнения бюджета с дефицитом, но его объем находится на безопасном уровне.

Положительной тенденцией является рост собственных доходов, прежде всего поступлений страховых взносов, на 136%, а именно с 8828,9 млрд руб. до 12005,2 млрд руб., благодаря увеличению фонда оплаты труда и расширению сферы цифрового учета плательщиков. Межбюджетные трансферты выполняют стабилизирующую функцию в пенсионной системе. Они предоставляются из федерального бюджета на пенсионное и социальное обеспечение населения в рамках реализации государственных программ РФ «Социальная поддержка населения», «Доступная среда», а также непрограммного направления деятельности «Развитие пенсионной системы». Отметим снижение объемов межбюджетных трансфертов на 3,8% – с 4383,8 млрд руб. до 4216,3 млрд руб.

В структуре выплат, осуществляемых Фондом пенсионного и социального страхования РФ, пенсионные выплаты занимают около 73% всего объема его расходов.

Отметим разнообразие современных пенсионных систем, которое обусловлено уникальными экономическими и социальными условиями каждой страны. Принято классифицировать пенсионные модели по двум основным критериям: способу финансирования и структуре организации пенсионного обеспечения¹.

В большинстве развитых стран основным способом пенсионного обеспечения по-прежнему является распределительная система (PAYG). Она работает по принципу «плати, пока хо-

¹Сомоев Р.Г., Денисова И.П., Рукина С.Н. Зарубежный опыт страхового метода финансирования пенсионных обязательств государства //Учет и статистика. 2020. №1(57). С. 102-109. EDN: TIOJUQ.

дишь»¹, когда взносы работающих граждан идут на выплаты нынешним пенсионерам, что отражает солидарность поколений. Такая система гарантирует стабильность и защиту от инфляции, но чувствительна к демографическим сдвигам.

Также существует накопительная пенсия, которая формируется индивидуально: взносы капитализируются на личных счетах. Размер будущей пенсии определяется исключительно накопленной суммой и результатами инвестиций. Преимущества: прозрачность формирования прав и потенциально высокая доходность на развитых рынках.

Многоуровневые пенсионные системы признаны ОЭСР и Всемирным банком в качестве наиболее эффективных, позволяющих распределить ответственность между работником, работодателем и государством². Структура таких систем, как правило, трехуровневая и включает: обязательный распределительный компонент, обязательный или квазиобязательный накопительный компонент, а также добровольное пенсионное страхование.

В Российской Федерации действует пенсионная система, состоящая из двух подсистем: 1) обязательного пенсионного страхования, которое охватывает все работающее население; 2) негосударственного пенсионного обеспечения, предоставляющего возможность добровольного формирования гражданами дополнительной пенсии. На наш взгляд, финансовая устойчивость пенсионной системы – это комплексное понятие, которое определяет ее способность стабильно и надежно обеспечивать пенсионные выплаты в долгосрочной перспективе. Эта устойчивость достигается за счет сочетания трех фундаментальных принципов: страхового, солидарного и накопительного. Страховой принцип обеспечивает связь размера пенсии с заработной платой и стажем, учитывая неопределенность продолжительности жизни. Перераспределение страховых взносов внутри пенсионной системы гарантирует минимальный уровень пенсионного обеспечения со-

¹ Актуальные вопросы формирования будущей пенсии [Электронный ресурс]. URL: <https://sfr.gov.ru/branches/ryazan/news~2010/11/24/56482> (дата обращения: 20.11.2025).

² Развитие системы пенсионного обеспечения в России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/razvitie-sistemy-pensionnogo-obespecheniya-v-rossii#:~:text=Многоуровневые%20пенсионные%20системы%20признаны%20ОЭСР%20и%20Всемирным%20Банком> (дата обращения: 20.11.2025).

гласно солидарному принципу. Реализация накопительного принципа позволяет дополнить пенсионную систему за счет формирования долгосрочных резервов.

Финансовая стабильность должна оцениваться с учетом долгосрочных перспектив. Для пенсионных систем, не зависящих от государственных субсидий, это означает, что сегодняшняя стоимость будущих профицитов должна покрывать важность долгосрочного планирования и учет демографических изменений для обеспечения устойчивости.

Демографические тенденции оказывают комплексное воздействие на финансовые показатели пенсионных систем. В краткосрочной перспективе это выражается в возрасте выхода на пенсию и соотношении пенсионеров и работающего населения. В долгосрочной перспективе ключевыми факторами становятся численность населения трудоспособного возраста и уровень рождаемости. Изменения в возрастной структуре населения напрямую определяют нагрузку на пенсионную систему. Поэтому сокращение рабочей силы и рост численности пенсионеров способствует увеличению нагрузки на трудоспособное население, что влечет увеличение государственных расходов на пенсионное обеспечение¹.

Согласно прогнозным оценкам Росстата в России продолжится негативная тенденция в возрастной структуре населения. Ожидается, что к 2030 году доля детей в общей численности населения сократится до 16,1%, а к 2036 году – до 14,2%². В то же время прогнозируется увеличение доли граждан пенсионного и предпенсионного возраста, что создаст дополнительное бремя для системы социальной защиты. Согласно прогнозам к 2030 году ожидается, что средняя продолжительность жизни достигнет 78 лет, а к 2036 году – 81 года³. Для достижения этого уровня необходимо улучшить работу здравоохранения, социальной поддержки и повысить благосостояние граждан.

¹ Блохина О.С. Анализ демографических факторов, влияющих на финансовую устойчивость пенсионных систем России и стран участниц Организации экономического сотрудничества и развития // Экономика труда. 2023. Т. 10, №9. С. 1421-1434. DOI: 10.18334/et.10.9.119216.

² Численность и возрастная структура населения [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501543/4bdde718489012682d1ec1d7c7577831dc19fa67/.

³ Какая средняя продолжительность жизни в России [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.sovcombank.ru/zhizn/kakaya-srednyaya-prodolzhitelnost-zhizni-v-rossii>.

Международные стандарты выделяют три ключевых аспекта устойчивости пенсионных систем, которые представлены на рисунке 1.

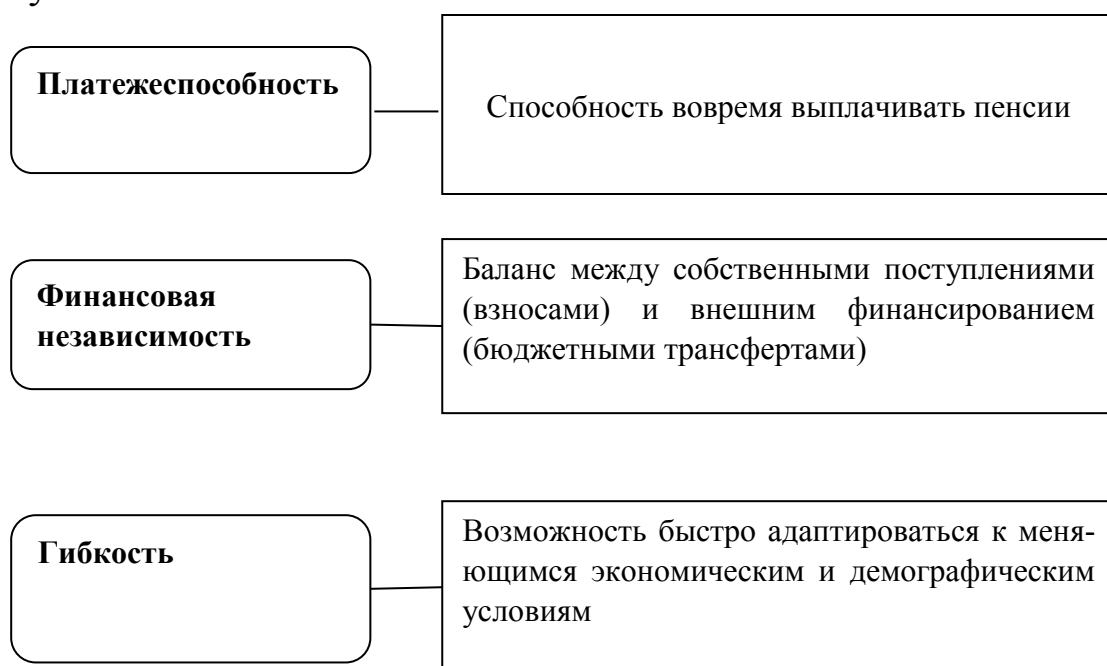


Рисунок 1 – Основные ключевые аспекты устойчивости пенсионных систем¹

Ключевым условием обеспечения достойного уровня жизни пенсионеров является коэффициент замещения утраченного заработка. Согласно Конвенции МОТ №102 коэффициент замещения утраченного заработка трудовой пенсии по старости должен достигать 40%². В то же время в России этот показатель неуклонно падает и к 2024 году достиг критически низких 25%, что значительно ниже международных норм и ставит пожилых людей под угрозу нищеты.

Финансовая устойчивость пенсионной системы как ключевой элемент социальной защиты должна обеспечиваться за счет сбалансированного сочетания страховых принципов и учета демографических изменений. Необходим поиск оптимальных моделей финансирования и структуры пенсионного обеспечения, учитывающий международный опыт и уникальные условия России.

¹ Составлен авторами по материалам исследования.

² Конвенция МОТ о минимальных нормах социального обеспечения вступает в силу в России [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/5958204>.

Состояние социальной сферы напрямую зависит от экономических вызовов и угроз. В условиях санкций и демографических изменений необходимо оперативно реагировать на возникающие проблемы, принимая взвешенные решения, направленные на повышение эффективности социальной защиты и обеспечение достойного уровня жизни для всех поколений граждан.

Критерием устойчивости является равновесие между объемом страховых взносов и суммой обязательств по пенсионным выплатам. Достижение такого баланса определяет степень самофинансирования и зависимость фонда от федерального бюджета.

По мнению авторов, в качестве методической основы можно использовать комплекс следующих коэффициентов, характеризующих устойчивость пенсионной системы.

Коэффициент страховой сбалансированности (K) = доходы страховых взносов / общие расходы фонда.

Доля трансфертов в доходах (T) = трансферты из федерального бюджета / суммарные доходы фонда.

Коэффициент замещения (Z) = средняя пенсия / средняя заработная плата.

Демографический коэффициент (D) = количество пенсионеров / количество занятых.

Эти показатели в совокупности позволили оценить финансовую устойчивость и долгосрочную жизнеспособность системы.

Коэффициент страховой сбалансированности (K)

В 2024 году $K = 11,2 / 14,2 = 0,79$. Это означает, что текущие взносы покрывают 79% обязательств, остальные 21% финансируются за счет трансфертов.

Доля трансфертов в доходах (T)

$T = 2,8 / 13,7 = 0,20$ (20%), что соответствует пороговому уровню финансовой зависимости. Согласно рекомендациям МОТ устойчивая страховая система должна иметь $T < 15\%$.

Коэффициент замещения (Z)

В 2024 году $Z \approx 32\%$ при средней пенсии 20300 руб. и средней зарплате 63200 руб. Оптимальное значение по стандартам ОЭСР – 40–45%. Таким образом, система обеспечивает лишь базовый уровень дохода.

Демографическая нагрузка (D)

В 2025 году на 1000 занятых приходится 640 пенсионеров ($D = 0,64$). Для сбалансированной модели необходимо $D \leq 0,55$. Демографический фактор остается главным риском устойчивости.

Таким образом, все ключевые показатели указывает на частичную устойчивость и высокую зависимость от федерального бюджета.

Возможным направлением развития пенсионной системы может быть негосударственное пенсионное обеспечение (табл. 2).

*Таблица 2 – Динамика показателей
негосударственного пенсионного обеспечения за 2021–2023 гг.¹*

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1. Число негосударственных пенсионных фондов	39	39	37
2. Численность получателей негосударственных пенсий, тыс. чел.	1484,4	1501,3	1475,7
в% в общей численности пенсионеров	3,5	3,6	3,6
3. Сумма пенсионных выплат на 1 получателя в месяц, руб.	4215	4344	4599

Представленные данные свидетельствуют о том, что негосударственное пенсионное страхование недостаточно востребовано россиянами. В 2021–2023 гг. доля получателей негосударственных пенсий в общей численности пенсионеров составила всего лишь 3,6%, а ежемесячная сумма выплат – 4215 руб., 4344 руб., 4599 руб.

Недостаточная доходность и ограничения по инвестициям (преимущественно государственные ценные бумаги и депозиты) не позволяют использовать накопительный потенциал как источник экономического роста.

Финансовая устойчивость пенсионной системы РФ остается ограниченной: страховые взносы покрывают около 80% обязательств, а 20% финансируются за счет бюджета. Наличие дефицита бюджета Социального фонда РФ требует долгосрочных мер по диверсификации источников доходов. Ключевые угрозы устойчивости – демографическое старение и низкая доходность накопительных средств. Переход к цифровому администрированию улучшает сбор взносов и налоговый контроль, но не заменя-

¹ Составлена авторами по: Российский стат. ежегодник. 2024. Стат. сб. / Росстат. М., 2024. С. 154.

ет структурных реформ. Повышение финансовой устойчивости возможно путем вовлечения самозанятых в страховую систему, расширения добровольных программ и перезапуска накопительного механизма на новых принципах.

Финансовая устойчивость пенсионной системы является ключевым условием ее эффективного функционирования и способности обеспечивать выполнение обязательств перед населением как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Оценка устойчивости включает анализ доходной части системы, структуры расходов, динамики страховых взносов, уровня дефицита, зависимости от бюджетных трансфертов и состояния резервов.

Финансовый анализ позволяет выявить объективные тенденции и определить степень влияния демографических, экономических и институциональных факторов на стабильность пенсионного обеспечения.

Проблема нехватки денежных средств в бюджете Пенсионного Фонда для финансирования страховых пенсий текущим пенсионерам обусловлена серьезной демографической ситуацией в стране. Число пенсионеров с каждым годом растет при сокращении работающей части населения, что приводит к нарастанию нагрузки на трудоспособное население.

Методом повышения финансовой устойчивости пенсионной системы может служить привлечение индивидуальных и коллективных инвестиций.

Чтобы сделать систему социального страхования более устойчивой, мы предлагаем диверсифицировать ее источники финансирования. Этот подход опирается на ключевые положения современной финансовой теории, адаптированные к потребностям социальных учреждений. Необходимость такого шага обусловлена как исчерпанием традиционных источников, так и растущими проблемами, вызванными демографическими сдвигами.

Применение портфельного подхода к диверсификации источников финансирования означает, что мы рассматриваем различные способы привлечения денег как части единого инвестиционного портфеля. Портфель должен формироваться из разных классов активов с разным уровнем риска; диверсифицируя инве-

стиции с различными профилями риска и доходности, инвестор может снизить риск без потери прибыли¹. Каждый такой источник имеет свои риски и потенциальную доходность. Этот подход помогает выстроить оптимальную структуру финансирования, снижая риски и гарантируя нужный объем поступлений.

Включение социального инвестирования в общую схему привлечения средств отражает актуальные направления развития бизнеса, который стремится быть социально ответственным, и инвестиций, нацеленных на достижение позитивных социальных изменений. Этот метод подразумевает использование частных денег для решения общественных задач, при этом важно не только получить ощутимый социальный результат, но и обеспечить финансовую выгоду.

Управление активами социального страхования – это многогранная задача, требующая интеграции различных научных подходов: от актуарных расчетов до портфельной теории и управления активами и пассивами. Эффективность этой системы напрямую влияет на социальную стабильность и уверенность граждан в завтрашнем дне. Оптимизация организационной структуры, диверсификация источников финансирования и постоянный мониторинг рисков – это ключевые факторы успеха.

Современные тенденции в развитии страхования акцентируют внимание на необходимости повышения прозрачности, вовлечении социальных партнеров и внедрении принципов корпоративного управления. Передача части функций профессиональным управляющим, использование независимой экспертизы и следование международным стандартам отчетности – это шаги в направлении большей устойчивости и эффективности системы.

Будущее социального страхования видится в гибком и адаптивном подходе к управлению активами и финансированию. Это означает постоянный поиск новых источников дохода, таких как социальные инвестиции и доходы от использования интеллектуальной собственности, а также умение быстро реагировать на изменения в макроэкономической и демографической ситуации. В конечном счете цель состоит в создании системы, способной

¹ Теория «большого взрыва» в финансах [Электронный ресурс]. URL: <https://econs.online/articles/finansy/teoriya-bolshogo-vzryva-v-finansakh/>.

обеспечить достойный уровень социальной защиты для всех граждан вне зависимости от экономических колебаний и демографических вызовов.

Список источников

1. Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07.05.2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 11.11.2025).

2. Федеральный закон от 08.07.2024 №169-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации"» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – URL: <https://www.consultant.ru/law> (дата обращения: 20.11.2025).

3. Конвенция №102 Международной организации труда «О минимальных нормах социального обеспечения» (Заключена в г. Женеве 28.06.1952) [Электронный ресурс]. – URL: <https://sudact.ru/law/konventsii-a-n-102-mezhdunarodnoi-organizatsii-truda-o/> (дата обращения: 20.11.2025).

4. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной-политики на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов: утверждены Министерством финансов РФ [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.minfin.gov.ru> (дата обращения: 11.11.2025).

5. Божук С.Г. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / С.Г. Божук, В.В. Кулибанова, Т.Р. Тэор. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 226 с. – (Высшее образование). – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт] [Электронный ресурс]. – URL: <https://urait.ru/bcode/451484> (дата обращения: 20.11.2025).

6. Гончарова М.В. Методология и механизмы финансового обеспечения системы социальной поддержки населения России // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. – 2007. – №11 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-i-mehanizmy-finansovogo-obespecheniya-sistemy-sotsialnoy-podderzhki-naseleniya-rossii> (дата обращения: 20.11.2025).

7. Бадыкова И.Р. Влияние развития искусственного интеллекта на корпоративную социальную ответственность // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – №9. – С. 3283-3298. – DOI: 10.18334/ce.17.9.118816.

8. ГОСТ Р 70486-2022. Национальный стандарт Российской Федерации. Единая технология «Цифровой социальный юрист» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 23.11.2022 №1360-ст) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=34856> (дата обращения: 20.11.2025).

9. Denisova I.P., Rukina S.N., Samoylova K.N., Takmazyan A.S., Gerasimova K.A. State Programs in the Context of the Development of the Digital Economy // Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance. – 2023. – Part F643. – P. 153-160.

5.12 Оценка и ценность человеческих ресурсов как основы экономического суверенитета России

Основной задачей Российской Федерации во все времена является сохранение и поддержание государственного суверенитета. Независимость страны в построении как внутренней, так и внешней политики позволяет формировать собственные культурные, социальные, экономические и другие ценности и традиции и тем самым созидать и преумножать национальное богатство, которое, в свою очередь, является надежной опорой для поддержания суверенитета РФ.

Ключевым элементом в формировании и преумножении национального богатства являются человеческие ресурсы, задача которых заключается в принятии знаний, опыта и достижений предшествующих поколений, преумножении их и созидании собственных, актуальных ценностей. Эта задача эффективно выполняется в том случае, когда осуществляется гармоничное взаимодействие государства, предпринимателей и работников.

На практике формирование и развитие работников строится на основе создания ценностей и востребованности государством и предпринимателями.

Государственная оценка человеческих ресурсов базируется на основе общегосударственных ценностей и определения приоритетных профессий. Предприниматель же оценивает человеческие ресурсы с точки зрения рыночной востребованности различных категорий работников и их профессиональных навыков.

Человеческие ресурсы являются ключевым активом любого предприятия, при этом они не отражаются в бухгалтерской (финансовой) отчетности. Таким образом, совокупные активы организации не отражают стоимости их основной составляющей. Эта проблема становится особенно актуальной в настоящее время, когда наблюдается острый дефицит человеческих ресурсов. И это в большей мере связано со сложностью их оценки и с еще большей трудностью начисления амортизации.

В настоящее время существует ряд способов оценки человеческих ресурсов, но их можно классифицировать исходя из поставленных задач, целей и предпосылок:

- 1) с целью управления персоналом;
- 2) исходя из источника формирования;
- 3) с позиций финансовой доходности.

Оценка работников – процедура, встроенная в систему управления персоналом. Диагностический инструментарий указывает на приоритетные компетенции организации, одновременно выделяя результативных специалистов с перспективой роста. Рассматриваются распространенные методы оценки, их преимущества, недостатки, практика применения.

Один из способов оценки – метод 360 градусов. Работник получает оценку от линейного руководителя, коллег горизонтального уровня, подчиненных, внешних контрагентов. Многосторонний опрос формирует объемное представление о профессиональных качествах персонала и компетенциях.

Преимущество – обнаружение латентных способностей. Сильные характеристики работника проявляются через разнонаправленную обратную связь. Инструмент становится основой обучения: выявляются направления, где требуется развитие навыков, улучшение качеств. Профессиональный рост получает конкретные ориентиры.

Слабые стороны метода 360 градусов включают провоцирование напряженности в коллективе. Результаты искажаются субъективностью оценивающих лиц, особенно при недостаточной квалификации участников опроса, отсутствии релевантного опыта. Конфликты между работниками возникают как побочный эффект процедуры.

Метод оценки достижений – диагностика работника через конкретные результаты деятельности. Объективность возрастает при измеримости показателей в количественном выражении.

Фокус на фактических результатах, достигнутых в рабочем процессе, повышает объективность процедуры. Индивидуальные особенности персонала учитываются через соотнесение с должностными обязанностями. Целевые установки работника становятся базой оценки.

Недостатки подхода – особенности деятельности, не поддающиеся количественному измерению, остаются вне зоны диагностики – лидерские качества, мягкие навыки игнорируются инструментом.

Командная работа размывает индивидуальный вклад. Достижения одного специалиста могут отражать коллективные усилия группы, а не персональную производительность. Проблема атрибуции результата: совместная деятельность создает сложность выделения индивидуального вклада из общего результата команды.

Оценка по компетенциям ориентирована не на результаты труда как таковые, а на совокупность навыков и умений, требуемых для выполнения должностных обязанностей. Сотрудник анализируется через призму соответствия этим требованиям: выявляются зоны силы и области, требующие развития.

Преимущества метода лежат в диагностической и прогностической функциях. Компания получает инструмент для оценки пригодности сотрудника к занимаемой позиции и формирует основу для целенаправленного развития персонала, в т.ч. для выявления потребностей в обучении и тренингах.

Одновременно метод обладает существенными ограничениями. Его конструкция часто слишком обобщена, что затрудняет привязку к конкретным рабочим действиям. Особенно проблема-

тична оценка компетенций, относящихся к категории мягких навыков: лидерские качества, коммуникативная эффективность с трудом поддаются объективной верификации.

Метод ассессмента ценности, занимая четвертое место среди подходов к оценке персонала, фокусируется на степени соответствия работника ценностям организации. С его помощью выявляются те, чьи установки и поведенческие ориентиры наиболее совместимы с корпоративной культурой и требованиями конкретной должности.

Сотрудник, отобранный на основе такого соответствия, демонстрирует повышенную вовлеченность и адаптивность. Выбор кадров по ценностному признаку укрепляет внутреннюю согласованность коллектива и может положительно влиять на мотивационный потенциал индивида. Эти эффекты рассматриваются как основные преимущества метода.

Вместе с тем оценка с применением данного метода не лишена ограничений. Субъективность суждений, обусловленная личными установками и предпочтениями оценивающего руководителя, способна исказить результаты, не учитывая при этом индивидуальные компетенции или уникальные качества работника, которые, несмотря на расхождение с доминирующими ценностями, могут вносить существенный вклад в деятельность компании.

Самооценка – процедура, при которой работник самостоятельно диагностирует собственные компетенции и качества. Инструмент повышает самосознание персонала, выявляет области для развития.

Преимущества подхода в том, что работник получает представление о сильных и слабых сторонах профессионального профиля. Рост и развитие персонала ускоряются через рефлексию собственной деятельности. Мотивация возрастает – работник яснее осознает цели и ожидания от карьерной траектории.

Слабой стороной метода является предвзятость, которая искажает результаты, так как работник может завышать или занижать оценку собственных качеств и навыков.

Неэффективность процедуры проявляется при недостаточном опыте персонала. Отсутствие релевантных знаний не позволяет адекватно оценить собственную работу: критерии оценки

формируются некорректно, выводы о профессиональном уровне становятся ненадежными.

Второй классификационный признак опирается на источник формирования человеческих ресурсов – человеческий капитал. В экономике организации человеческие ресурсы рассматриваются как часть активов, эквивалентная стоимости накопленного человеческого капитала. Человеческий капитал в экономической теории выступает как совокупность ресурсов, вовлекаемых в процесс генерирования дохода, таких как когнитивные способности, творческий потенциал, знания, практические навыки, моральные установки, нормы трудовой культуры и культурный капитал. Эти компоненты составляют часть интеллектуального капитала организации и функционируют как ценный актив.

Формирует структуру капитала персонала образовательный уровень, совокупность усвоенных знаний, приобретенные умения, индивидуальный мотивационный профиль, а также креативные и когнитивные характеристики работников. Все перечисленные элементы задействуются как отдельным индивидом, так и организацией в целях извлечения экономической выгоды.

Теоретические микроэкономические основы концепции заложил Беккер Г. По его выводам, затраты на обучение в перспективе приносят отдачу. Прибыль от подобных инвестиций распределяется между работником и работодателем¹.

В экономическом дискурсе человеческий капитал трактуется как активная форма потенциала личности, способная не только генерировать доход, но и наращивать собственную стоимость. Он позволяет рассматривать его как капитализированную форму человеческих возможностей, встроенную непосредственно в механизм воспроизводства стоимости компании.

Интеллектуальный капитал в своей структуре содержит человеческий капитал, обладающий всеми его характерными признаками: способностью к самовоспроизводству, инвестиционной сущностью и вовлеченностью в рыночные отношения. Однако этому виду капитала присущи и уникальные свойства.

¹ Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: пер. с англ. М.: ВШЭ, 2003.

Инвестиции в человеческий капитал как источник человеческих ресурсов окупаются дольше, чем вложения в физический капитал. Формирование такого актива требует не менее 10–15 лет – времени, необходимого для прохождения базового и специализированного обучения. Экономическая отдача возникает и лишь затем усиливается по мере роста профессионального опыта.

Неотчуждаемость – фундаментальное свойство человеческих ресурсов. Этот актив привязан к конкретной личности. Утрата его стоимости возможна двумя путями: через физическое старение человека или моральное устаревание компетенций. Отсюда системная значимость образования и программ переподготовки.

Результат накопления непропорционален затратам. Даже при идентичных объемах инвестиций итоги могут кардинально различаться. На эффективность влияет совокупность факторов: врожденные задатки, внутренняя мотивация, интенсивность личных усилий в трудовой деятельности.

В инновационной экономике в структуру человеческих ресурсов все отчетливее входит интеллектуальная активность. Под ней понимают реализацию интеллектуальных, нравственных и культурных способностей, направленную на создание ранее не существовавшего знания. Такое знание генерирует интеллектуальную ренту и обеспечивает конкурентные преимущества.

Интеграция этих способностей в общественное производство происходит на определенной стадии его развития. Они не заменяют трудовые навыки, а выступают как их качественное продолжение, форма закрепления и развития¹.

Интеллектуальная активность – то, что принципиально отделяет человеческие ресурсы от простой рабочей силы. Именно она лежит в основе способности к творческому труду и противостоит эффекту деградации, вызываемому монотонной исполнительской занятостью. Процесс капитализации трудовых способностей обусловлен именно интеллектуальной активностью.

¹ Михнева С.Г. Интеллектуализация экономики: инновационное производство и человеческий капитал // Инновации. 2003. №1.

Российские исследователи в ходе практических экспериментов установили: уровень интеллектуальной активности работника определяется совокупностью факторов, которые различаются по степени подконтрольности управленческим воздействиям. Экономический анализ выявляет две группы таких факторов.

Первая – неизменные параметры. Сюда входят психологический тип личности, врожденная склонность к духовной, управленческой или физической деятельности, а также базовый уровень интеллектуального потенциала. Эти характеристики не поддаются прямому регулированию в рамках HR-политики.

Вторая группа – управляемые переменные. К ним относятся физико-психологические условия: состояние здоровья, эмоциональное самочувствие, качество семейных связей. Отдельно выделяются мотивационные стимулы: перспективы карьерного роста, расширение зоны влияния, новизна задач, возможности развития коммуникаций. Дополняет картину средовой контекст: уровень шума, освещенность, микроклимат, погодные и сезонные колебания, плотность размещения персонала в рабочем пространстве и сопутствующие параметры среды. Именно через эти переменные организация может целенаправленно влиять на интеллектуальную активность и, следовательно, на эффективность капитализации человеческого потенциала¹, расширение возможностей человеческих ресурсов.

Циклический характер интеллектуальной активности и зависимость динамики от множества разнонаправленных факторов требуют учета указанной специфики в экономике управления персоналом. В рамках развития человеческих ресурсов управление интеллектуальной активностью персонала рассматривается как обязательный элемент, подлежащий самостоятельной оценке и включению в систему экономических решений организации.

Финансовая оценка человеческих ресурсов посредством оценки человеческого капитала осуществляется как на микроуровне в рамках отдельной организации, так и на макроуровне в масштабах национальной экономики.

¹ Лукичева Н.И. Управление интеллектуальным капиталом: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2007. С. 294-314.

Методологическая база оценки человеческого капитала на макроуровне, предложенная Всемирным банком, опирается на представление о нем как о совокупности способностей населения к участию в производстве, включающей трудовые навыки, опыт и знания. Инвестиции в этот капитал – это затраты на образование, здравоохранение, техническое обучение и другие виды деятельности, повышающие уровень развития человеческих ресурсов и производительности труда.

Дополнительный вклад в теорию внесли Д.В. Джоргенсон и Б.М. Фраумени¹. Они утверждают, что накопление человеческого капитала повышает продуктивность не только в рыночном, но и в нерыночном секторе. В исследовании, охватившем период 1948–1984 гг. в США, нерыночная компенсация рассчитывалась методом вмененных доходов, исключая время, посвященное обучению.

Однако обоснованность такого подхода вызывает сомнения. Поскольку рыночные ставки экстраполируются на нерыночные формы труда без учета различий в мотивации и содержании деятельности, оценка может оказаться завышенной.

В рамках своей аналитической системы Всемирный банк применяет дисконтный метод для стоимостной оценки человеческого капитала. Из совокупного национального богатства последовательно вычитаются стоимостные эквиваленты природного и физического капитала. Остаток интерпретируется как стоимость человеческого капитала. В большинстве стран эта величина составляет как минимум 50% национального богатства.

Исходя из текущего состояния экономического развития, формирования стратегии развития и задействованности в реализации этой стратегии квалифицированных кадров, а также определения ценности сотрудника как со стороны работодателя, так и со стороны государства можно предложить определенную методику, соединяющую различные уровни и сферы экономики через показатель ключевой ставки ЦБ РФ.

¹ Jorgenson D.W., Fraumeni B.M. The Output of the Education Sector // Output Measurement in the Service Sectors / Ed. by Z. Griliches. Chicago: University of Chicago Press, 1992. P. 303-341.

Методика финансовой оценки трудовых ресурсов основана на принципе получения дохода, рассчитанного исходя из ключевой ставки ЦБ¹.

Заработная плата, выплачиваемая работнику, по своей экономической сути представляет собой эквивалент вложенного работником труда. Сумма заработной платы является доходом работника от вложенного труда.

Ключевая ставка является основным финансовым инструментом государства при формировании денежно-кредитной политики.

Принцип получения дохода исходя из ключевой ставки можно взять за основу при оценке персонала финансовым методом, в котором заработная плата является доходом от вложений собственных ресурсов работника. Соответственно, стоимость ресурса работника становится основой вложений и рассчитывается как база для получения дохода.

Расчет оценки стоимости сотрудника (финансовый метод):

$$X = B/A * 100,$$

где X – стоимость сотрудника;

A – ключевая ставка Центрального банка;

B – годовая заработная плата сотрудника.

Например:

стоимость сотрудника – X,

ключевая ставка Центрального банка – 17%,

годовая заработная плата сотрудника – 1200 руб.,

$$X = 1200 / 17 * 100 = 7059 \text{ руб.}$$

Применение этой методики позволит определить разрыв между затраченными на формирование специалиста ресурсов (стоимость образования, повышения квалификации, стажировок и т.д.) и текущей стоимостью сотрудника, оцененного посредством данного метода.

Этот метод дает возможность постановки на финансовый учет человеческих ресурсов как основного актива каждого предприятия. Это позволит определить стоимость человеческих ре-

¹ Кузнецова Е.В. Методика финансовой оценки стоимости трудовых ресурсов. Свидетельство №1263-877-998 от 23.10.2025. Общероссийская общественно-государственная организация «Российский центр оборота прав на результаты творческой деятельности» (РЦИС).

сурсов страны как национального богатство и основы суверенитета России.

Также с помощью этого метода, сравнивая стоимость работников разных специальностей, можно определить ценность той или иной профессии для общества.

Список источников

1. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях: монография / М.А. Коргова, А.М. Салогуб, А.В. Григорьева и др.; под общ. ред. М.А. Корговой. – М.: РУСАЙНС, 2023. – 257 с.
2. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: пер. с англ. – М.: ВШЭ, 2003.
3. Кузнецова Е.В. Методика финансовой оценки стоимости трудовых ресурсов. Свидетельство №1263-877-998 от 23.10.2025. Общероссийская общественно-государственная организация «Российский центр оборота прав на результаты творческой деятельности» (РЦИС).
4. Михнева С.Г. Интеллектуализация экономики: инновационное производство и человеческий капитал // Инновации. – 2003. – №1.
5. Лукичева Н.И. Управление интеллектуальным капиталом: учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2007. – С. 294-314.
6. Jorgenson D.W., Fraumeni B.M. The Output of the Education Sector // Output Measurement in the Service Sectors / Ed. by Z. Griliches. – Chicago: University of Chicago Press, 1992. – P. 303-341.

РАЗДЕЛ VI

ИНФРАСТРУКТУРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РОСТА И ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ

6.1 Логистика как фактор обеспечения экономического суверенитета России и точка роста

Человечество и мировая экономическая система вступили в эпоху глобальных перемен, меняющих ресурсное обеспечение производства, систему выстраивания взаимоотношений как на межличностном, так и на уровне субъектов предпринимательства, форму организации бизнеса, структуру перемещения товарной продукции от мест производства до мест потребления, переходя от аналоговой экономики к цифровой¹. Помимо общемировых трендов, ориентированных на цифровизацию экономических отношений, мировая хозяйственная система столкнулась с разбалансировкой, обусловленной как ковидными ограничениями, так и политическими разногласиями, что привело к формированию нового мирового порядка и многополярного мира. Неустойчивость и геополитическая нестабильность мировой экономики в полной мере оказывают влияние и на отраслевое развитие, и на логистический бизнес в России. Западные санкции, введенные после 2022 года, радикальные изменения в логистических цепочках, колебания валютных курсов и перестройка международных финансовых потоков, проблемы энергетического перехода, процессы дедоллоризации стали новой реальностью для предпринимателей всех сфер экономики. Продолжающаяся конкуренция между ведущими экономиками мира, в частности Китая, США и стран Европейского союза, приводит к усилению протекционизма, изменению условий поста-

¹ Евтодиева Т.Е., Полуботко А.А. Парадигма логистики в цифровой экономике // Финансовая экономика. 2024. №2. С. 24-27.

вок, сегментации глобальных производственных цепочек и повышению конфликтности¹.

Политические факторы спровоцировали доминанту принятия бизнес-решений не с точки зрения экономической целесообразности, предполагающей достижение положительных результатов деятельности с учетом рационального использования материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов, а с точки зрения геостратегического партнерства. В результате значимым трендом в мировой экономике становится применение стратегии приобретения ресурсов и готовой продукции – френдшоринг, что ведет к двусторонним моделям сотрудничества с использованием торговых соглашений, агрессивности во взаимоотношениях между геостратегическими соперниками, усилению странового неравенства, санкционного давления и фрагментации производственных цепочек с ориентацией на национальный рынок. В таких моделях сотрудничества наблюдается рост издержек производства и потребительских цен в рамках отдельной территории, а также неравномерности странового развития. По проведенным оценкам Европейского банка реконструкции и развития, за счет роста издержек по пересмотру структурной и пространственной организации глобальных логистических цепей совокупные потери могут составить 4,6% мирового ВВП². Причем основные потери приходятся на страны, имеющие сильные внешнеторговые связи с государствами из полярных политических блоков (Кипр, Казахстан, Россия, Марокко, государства Юго-Восточного Азии).

Френдшоринг является относительно новым термином в деловом контексте и не имеет общепризнанного определения. В общем понимании под френдшорингом понимается процесс переноса производства и поставок товаров и сырья в страны, являющиеся геополитическими союзниками. Эта стратегия меняет традиционные подходы к поиску поставщиков, производству и международной торговле, отдавая приоритет партнерству со странами (их часто называют дружественными), ко-

¹ Мониторинг мировой экономики и геополитических рисков GlobBaro HSE [Электронный ресурс]. Выпуск №30. Февраль 2025 г. С. 16 URL: <https://wec.hse.ru/mirror/pubs/share/1062989255.pdf>.

² Торговля по дружбе: издержки френдшоринга [Электронный ресурс]. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/torgovlya-po-druzhbe-izderzhki-frendshoringa/?ysclid=mdw0jeye4j385149362> (дата обращения: 25.09.2025).

торые разделяют политические, экономические и социальные ценности.

Факторами, стимулировавшими применение данной стратегии взаимоотношений, явились пандемия COVID-19, деглобализация, локальные конфликты, в частности российско-украинский. Все это выявило риски чрезмерной зависимости от одних источников или политически нестабильных регионов (транзитных территорий или территорий нахождения поставщиков), что привело к переоценке стратегий снабжения и возобновлению внимания к устойчивости цепочек поставок.

Френдшоринг ориентирован на стабильность, доверие и общие интересы среди торговых партнеров, что позволяет устанавливать долгосрочные отношения сотрудничества с контрагентами, территориально находящимися в странах, которые предлагают не только экономические преимущества, но и в идеале согласуются со стандартами регулирования, промышленной политикой и даже целями национальной безопасности. Так, для повышения устойчивости цепей поставок Россия поменяла географическую направленность логистических потоков со стран Европейского Союза на Азию, Африку, Китай, Индию, Турцию. Таким образом, отечественные компании используют френдшоринг как способ продолжить доступ к международным рынкам и цепочкам поставок при одновременном снижении определенных геополитических рисков.

Тем не менее все это значительно усложняет отечественную логистику и приводит к разрушению отлаженных цепей поставок с недружественными странами, увеличению сроков доставки грузов, создает новые узкие места в системах товародвижения из-за ограничения пропускной способности доступных маршрутов. Достаточно упомянуть сложности, с которыми столкнулись в октябре текущего года логистические компании и российские импортеры на российско-китайской границе и на транзитном пути в Казахстане, ставшем основным транспортным коридором при поставках товаров из Китая. На российско-казахской границе скопилось от 5 до 7,5 тысяч крупнотоннажных грузовых автомобилей, преимущественно перевозивших товары китайского производства, что привело к возрастанию сроков доставки с 10-15 дней

до 30¹. В результате российские импортеры теряют сезонные поставки; происходит иммобилизация финансовых ресурсов за счет замораживания денежных средств в грузы; повышаются штрафы и неустойки за несвоевременность поставки грузов. Отечественные маркетплейсы несут репутационные потери и финансовые убытки за счет отмены заказов.

Не приносит эффекта и применение альтернативных маршрутов. Альтернативные маршруты через Беларусь, Уссурийск, Забайкальск приводят к значительному удорожанию поставок и временным проволочкам. Уязвимость цепочек поставок провоцируется и повышением коррупционных рисков. В частности, за ускоренное прохождение грузов «посредники» просят 300-1000 долларов за фуру или до 10% от стоимости контейнера².

«Замерзший» транзит наблюдается и на пропускном пункте на границе Литвы и Беларуси Бенякони – Шальчининкай, который прекратил работу на неопределенный срок, что негативно сказалось на поставке грузов в Калининградскую область. Логистическим компаниям приходится пересматривать традиционные транспортные схемы, заменяя более эффективный вид транспорта на более затратный. В частности, основной транзит в Калининградскую область переориентирован на морской транспорт.

Помимо геополитической нестабильности, требующей переориентации грузопотоков в восточном и южном направлениях и развития торговых связей с Китаем, Индией, Турцией и странами Персидского залива, а также внутренних транзитных путей, роста конкуренции со стороны Китая и стран Ближнего Востока в области транзитных перевозок, что делает необходимым концентрировать внимание на развитии коридоров «Восток – Запад» и «Север – Юг», которые могут увеличить транзит грузов через территорию России на 40 процентов к 2030 году³, сектор российской логистики столкнулся и с проблемами внутреннего плана.

¹ Проблемы на границе с Китаем: логистический кризис 2025 год [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/aQCj4DgUXis-ib98?ysclid=mhd27d3i9q993401163> (дата обращения: 25.09.2025).

² Проблемы на границе с Китаем: логистический кризис 2025 год [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/aQCj4DgUXis-ib98?ysclid=mhd27d3i9q993401163> (дата обращения: 25.09.2025).

³ Будущее логистики: что ждет Россию в 2025 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://cpb-run.ru/news/logistika/budushchee-logistiki-chto-zhdyet-rossiyu-v-2025-godu/?ysclid=m74kzgnzf7908454317/> (дата обращения: 15.10.2025).

Системными проблемами логистики в условиях современности являются:

— значительный рост издержек, обусловленный необходимостью пересмотра внутрирегиональных транспортных маршрутов, повышением цен на топливо и горюче-смазочные материалы, высокой стоимостью использования платных дорог, финансовым давлением системы «Платон», кризисом неплатежей, ростом утилизационного сбора, устареванием автопарка, дорогостоящей заменой и обслуживанием техники; так, по данным Росстата, на начало октября цены на бензин с начала года выросли на 10,16%¹, что привело к увеличению общего уровня себестоимости логистики на 7-10%²; на удорожание логистики влияет и ежегодный рост на 5-10% цен на платные дороги и сборы системы «Платон»³;

— кризис у российского грузового автопарка, для которого характерно старение транспортных средств (из 2,59 млн единиц российского автопарка 1,8 млн выпущены до 2016 г., средний возраст грузовиков в России составляет 23 года при эффективном сроке использования около 6 лет, что приводит к увеличению затрат на ремонт и снижению эффективности транспортного средства); низкий процент обновления (только 10% КАМАЗ выпущены позже 2020 г.); замедление прироста автопарка (0,8% по отношению к 2023 г.)⁴;

— дефицит кадров: от линейного персонала, водителей и операторов до персонала управленческого звена на фоне быстрого развития отрасли; по данным участников рынка, нехватка водителей грузового транспорта, кладовщиков и грузчиков достигла одного миллиона человек; в отрасли фиксируется и внутрисекторальная миграция рабочей силы: отток и перераспределение со-

¹ О текущей ценовой ситуации [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.ru/material/file/f67cf8b57e06edac134436abb064258b/o_tekushchey_cenovoy_situacii_8_oktyabrya_2025_goda.pdf (дата обращения: 25.09.2025).

² От бензина до корзины: как рост цен на топливо в России влияет на стоимость продуктов в магазине [Электронный ресурс]. URL: <https://riamo.ru/articles/aktsenty/ot-benzina-do-korziny-kak-rost-tsen-na-toplivo-v-rossii-vliyaet-na-stoimost-produktov-v-magazine/?ysclid=mhd7fs8hen381293057> (дата обращения: 25.10.2025).

³ Там же.

⁴ У российского грузового автопарка обостряется «кризис среднего возраста» [Электронный ресурс]. URL: <https://logirus.ru/> (дата обращения: 26.11.2025).

трудников в другие отрасли или сектора логистического рынка, например из автоперевозок в курьерский сегмент внутригородской доставки.

На уровне отдельной логистической компании основными проблемами по-прежнему остаются обеспечение качества и скорости поставок, снижение затрат на выполнение логистических операций, повышение уровня сервиса, расширение инструментов коммуникации и каналов связи с контрагентами цепей поставок, обеспечение возможности прослеживаемости движения потоков по рыночной цепи¹.

Тем не менее на логистическую отрасль по-прежнему возлагаются задачи обеспечения беспрепятственного перемещения товарных потоков и недопущения дефицита разного рода ресурсов на отечественном рынке, что прописано в нормативных актах по необходимости обеспечения экономического суверенитета, обозначенного политическими реалиями.

Следует отметить наличие объективных и субъективных причин, предопределяющих разработку и реализацию мер по укреплению экономического суверенитета для ответа на вызовы и нейтрализацию угроз экономической безопасности России². Объективные причины обусловлены участием нашей страны в международных экономических отношениях. Субъективные причины являются следствием разного рода решениями разных стран и международных организаций.

В условиях геополитических вызовов и необходимости укрепления национальной экономики логистика выступает ключевым механизмом, позволяющим России минимизировать зависимость от внешних поставок, оптимизировать внутренние цепочки поставок и стимулировать региональное развитие, тем самым обеспечивая экономический суверенитет и создавая точки роста через эффективное распределение ресурсов и повышение конкурентоспособности отраслей.

¹ Евтодиева Т.Е. Цифровое управление логистикой в коммерческих структурах // Информационные технологии в экономике: Материалы Всероссийской научно-практической интернет-конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, 26-27 марта 2025 г. [Электронное издание]. Луганск: Изд-во ФГБОУ ВО ЛГУ им. В. Даля. С.1091-1097.

² Ануприенко В.Ю. Экономический суверенитет России. Направления и задачи укрепления экономического суверенитета на современном этапе развития страны // Вестник Российской академии естественных наук. 2023. №4. С. 60-67.

Логистика как важная составляющая международного бизнеса продолжит развиваться, несмотря на все текущие вызовы. Компании пересматривают маршруты, локализуют производство, внедряют цифровые технологии и адаптируют контракты под меняющиеся условия.

Так, транспортировка в логистических цепях ориентируется на мультимодальность, интегрируя автомобильный, морской и железнодорожный транспорт для перемещения грузопотоков. Это способствует снижению зависимости от традиционных маршрутов. Кроме того, используются альтернативные порты, что позволяет минимизировать риски, связанные с нестабильностью традиционных морских путей.

Из-за проблем с международными поставками многие компании увеличивают инвестиции в локализацию производства и складских мощностей. Отечественный бизнес ищет альтернативные источники поставок на региональных рынках, что снижает зависимость от иностранных поставщиков и минимизирует время поставки. Те компании, которые по разным причинам не могут отказаться от иностранных поставщиков, стараются диверсифицировать риски посредством пересмотра продуктовой стратегии, территорий сбыта, структуры закупаемых ресурсов. Достаточно вспомнить коллапс в упаковочной отрасли, с успехом преодоленный посредством как нахождения альтернативных поставщиков из дружественных стран, так и за счет замены ключевых сырьевых компонентов, таких как картон, бумага, полимеры, пластик, фольга и краски, или же их исключения из процесса изготовления упаковочной продукции. Такие логистические усилия привели к тому, что дефицит упаковки ощущался только в мае – июне 2022 года из-за падения импорта картона и ажиотажного роста объема заказов со стороны потребителей упаковочной продукции, с которым отечественные поставщики не могли справиться. В настоящий момент новая база поставщиков в России и дружественных странах насчитывает около 400 партнеров, а запасы упаковки выросли в четыре раза¹.

¹ Эксперты заявили о преодолении «упаковочного» кризиса в России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/08/02/2024/65c3416b9a79472b62b920f6?ysclid=midczdxlq5962480318> (дата обращения: 25.11.2025).

Переход на региональные поставки такого сырья для производства упаковки, как алюминиевая фольга и полиэтилен, изготавливаемого из нефтепродуктов от отечественных поставщиков, позволил снизить зависимость от зарубежных поставок и даже улучшить качество производимой продукции. Такой сопутствующий эффект появился за счет пересмотра технологии изготовления продукции. Так, например, производители молока в период отсутствия тетрапака вынуждены были в больших объемах предлагать на рынок пастеризованное молоко, содержащее больше витаминов и полезных веществ и способное храниться в ПЭТ-бутылках, в отличие от ультрапастеризованного молока длительного хранения, требующего тетрапака.

Российский логистический бизнес в целях поддержания национального суверенитета пересматривает и стратегии выстраивания отношений с контрагентами. В частности, для сокращения времени принятия альтернативных решений активно применяются стратегии гибридного партнерства при взаимодействии с разными логистическими операторами. Предприятия применяют логистические платформы, используют маркетплейсы логистических услуг для взаимодействия с множеством партнеров с целью диверсификации рисков и гибкости управления цепями поставок. Электронные рынки позволяют также под конкретные запросы максимально быстро предлагать альтернативного поставщика. Созданию таких цифровых решений во многом способствуют органы государственного управления. Так, с 2022 г. на территории Москвы и Московской области функционирует городской сервис альтернативного подбора поставщиков оборудования, комплектующих и материалов. Спецификой сервиса является реализация политики импортозамещения посредством привлечения только отечественных поставщиков.

Налаживать альтернативные цепочки поставок призвана и экосистема, разработанная Минпромторгом России совместно с электронной торговой площадкой «Группа Газпромбанка» (ЭТП «ГПБ») и Isource, с помощью которой можно не только найти товары от надежных поставщиков из России и из-за рубежа (Турция, Китай, ОАЭ, Индия, ЮАР), но и разместить свои предложения о поставке. Платформа предоставит заказчикам возможность

размещения заявок на приобретение товаров. Поставщики получают возможность отправлять свои коммерческие предложения и аналогичные документы без необходимости дополнительных расходов, согласований и привлечения посредников¹.

Аналогичный сервис инициировал Русско-Азиатский союз промышленников и предпринимателей (РАСПП) в рамках антикризисной программы по бесплатному поиску и подбору промышленного оборудования в КНР в целях содействия региональным компаниям в модернизации производства. Программа в первую очередь ориентирована на замещение импорта в сегменте промышленного оборудования, химического сырья, комплектующих (в том числе автомобильных запчастей) и ряде других сфер. В рамках программы РАСПП предлагает комплексные решения по обеспечению переговоров с китайскими поставщиками, финансированию закупок, обеспечению логистических решений, что позволяет найти оборудование, которое на текущий момент является оптимальным по соотношению: цена – качество.

Российские предприятия все активнее внедряют отечественные информационно-технологические решения для оптимизации логистических процессов. Данные системы, разработанные с учетом особенностей российского рынка и законодательства, позволяют эффективно управлять цепочками поставок, осуществлять транспортные операции и координировать складские процессы. Ключевыми преимуществами отечественных решений являются интеграция с системами государственного учета, поддержка работы с электронными транспортными накладными, оптимизация расходов на транспортировку грузов.

Рост популярности российских разработок в сфере логистики обусловлен не только существующими ограничениями, но и их практичностью. В частности, регулярные обновления гарантируют соответствие актуальным требованиям рынка; стабильная работа систем обеспечивает бесперебойный процесс логистических операций; защита данных на высоком уровне отвечает требованиям безопасности.

¹ Сервис импортозамещения 2.0 [Электронный ресурс]. URL: <https://gisp.gov.ru/import-substitution/> (дата обращения: 10.11.2025).

Ключевым трендом, способствующим сохранению экономического суверенитета, остается цифровизация и автоматизация логистических процессов. По прогнозам НИУ ВШЭ, спрос на цифровизацию в логистике будет расти более чем на 20% в год. В фокусе – искусственный интеллект, блокчейн, автоматизация документооборота, IoT-решения и беспилотный транспорт. Интегрированное применение цифровых технологий определяет будущее логистики и открывает перед российскими компаниями целый спектр возможностей. Эффективность технологических инноваций проявляется в следующих аспектах:

1) повышение эффективности и снижение затрат:

- оптимизация маршрутов: AI и Big Data позволяют строить самые короткие и быстрые маршруты, учитывая пробки, погодные условия и другие факторы, что ведет к экономии топлива и времени;
- управление запасами: точное прогнозирование спроса снижает издержки на хранение избыточных запасов и минимизирует потери от дефицита;
- автоматизация складских операций: роботы и автоматизированные системы ускоряют погрузку/разгрузку, комплектацию заказов, снижая потребность в ручном труде и минимизируя ошибки;
- сокращение времени доставки: более быстрые и точные процессы означают, что товары быстрее попадают к клиентам, повышая их удовлетворенность;

2) улучшение качества обслуживания клиентов:

- прозрачность и отслеживаемость: клиенты могут в режиме реального времени отслеживать свои заказы, что повышает доверие и снижает количество обращений в службу поддержки;
- индивидуализация предложения: применение аналитики позволяет выстроить персонализированные системы обслуживания клиентов;
- оперативность реагирования: современные технологии позволяют в режиме онлайн реагировать на изменение в запросах контрагентов, объемах и характере спроса, на риски;

3) конкурентные бонусы и инновационные бизнес-модели:

- «последняя миля» как клиентский сервис: цифровые технологии предоставляют более индивидуализированные вари-

анты доставки с учетом временных лагов, обеспечивая доставку в течение нескольких часов с момента заказа или в тот же день;

– цифровые платформы: интеграционная система взаимоотношения всех участников рынка (поставщик-посредник-производитель-потребитель) формирует новый источник дохода и расширяет географическую представленность рынка;

4) экологизация: цифровые технологии позволяют оптимизировать и контролировать негативные выбросы в окружающую среду посредством рационализации транспортных маршрутов, минимизации порожних пробегов транспортных средств, применения проактивной стратегии поведения предприятия на рынке, рискованные факторы, что способствует формированию положительного имиджа предприятия¹.

В целом эксперты прогнозируют, что к 2030 году в России производительность труда в отрасли увеличится на 20% благодаря цифровой трансформации² и многие обозначенные будут решены.

Таким образом, логистика является не только важным фактором обеспечения экономического суверенитета России, но и точкой роста, способной стимулировать развитие различных отраслей экономики, создавать новые возможности для бизнеса и повышать уровень жизни населения.

Список источников

1. Ануприенко В.Ю. Экономический суверенитет России. Направления и задачи укрепления экономического суверенитета на современном этапе развития страны // Вестник Российской академии естественных наук. – 2023. – №4. – С. 60-67.

2. Будущее логистики: что ждет Россию в 2025 г. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cpb-runio.ru/news/logistika/budushchee-logistiki-cto-zhdyet-rossiyu-v-2025-godu/?ysclid=m74kzgnzf7908454317/> (дата обращения: 15.10.2025)].

¹ Евтодиева Т.Е., Кулькова Е.П. Ключевые направления трансформации логистической отрасли в условиях новой геополитической реальности // Эффективные логистические решения в условиях глобальной турбулентности: Материалы международной научно-практической конференции. XXI Южно-Российский логистический форум. 17-18 октября 2025 г. Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2025. С. 40.

² FESCO и Softline: новый этап цифровизации российской логистики [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/aL7jEtPKJCJqnQMB?ysclid=mfegq12f41345885462> (дата обращения: 10.09.2025).

3. Евтодиева Т.Е. Цифровое управление логистикой в коммерческих структурах // Информационные технологии в экономике: Материалы Всероссийской научно-практической интернет-конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием, 26-27 марта 2025 г. [Электронное издание]. – Луганск: Изд-во ФГБОУ ВО ЛГУ им. В. Даля. – С. 1091-1097.

4. Евтодиева Т.Е., Кулькова Е.П. Ключевые направления трансформации логистической отрасли в условиях новой геополитической реальности // Эффективные логистические решения в условиях глобальной турбулентности: Материалы международной научно-практической конференции. XXI Южно-Российский логистический форум. 17-18 октября 2025 г. – Ростов-н/Д: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2025. – С. 40.

5. Евтодиева Т.Е., Полуботко А.А. Парадигма логистики в цифровой экономике // Финансовая экономика. – 2024. – №2. – С. 24-27.

6. Мониторинг мировой экономики и геополитических рисков GlobBaro HSE [Электронный ресурс]. – 2025. – Вып. №30. – Февраль. – С. 16. – URL: <https://wec.hse.ru/mirror/pubs/share/1062989255.pdf>.

7. О текущей ценовой ситуации [Электронный ресурс]. – URL: https://economy.gov.ru/material/file/f67cf8b57e06edac134436abb064258b/o_tekushchey_cenovoy_situacii_8_oktyabrya_2025_goda.pdf (дата обращения: 25.09.2025).

8. От бензина до корзины: как рост цен на топливо в России влияет на стоимость продуктов в магазине [Электронный ресурс]. – URL: <https://riamo.ru/articles/aktsenty/ot-benzina-dokorziny-kak-rost-tsen-na-toplivo-v-rossii-vlijaet-na-stoimost-produkto-v-v-magazine/?ysclid=mhd7fs8hen381293057>- (дата обращения: 25.10.2025).

9. Проблемы на границе с Китаем: логистический кризис 2025 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://dzen.ru/a/aQCj4DgUXis-ib98?ysclid=mhd27d3i9q993401163> (дата обращения: 25.09.2025).

10. Сервис импортозамещения 2.0 [Электронный ресурс]. – URL: <https://gisp.gov.ru/import-substitution/> (дата обращения: 10.11.2025).
11. Торговля по дружбе: издержки френдшоринга. – [Электронный ресурс]. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/torgovlya-po-druzhbe-izderzhki-frendshoringa/?ysclid=mdw0jeye4j385149362> (дата обращения: 25.09.2025).
12. У российского грузового автопарка обостряется «кризис среднего возраста» [Электронный ресурс]. – URL: <https://logirus.ru> (дата обращения: 26.11.2025).
13. Эксперты заявили о преодолении «упаковочного» кризиса в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/business/08/02/2024/65c3416b9a79472b62b920f6?ysclid=midczdxlq5962480318> (дата обращения: 25.11.2025).
14. FESCO и Softline: новый этап цифровизации российской логистики [Электронный ресурс]. – URL: <https://dzen.ru/a/aL7jEtPKJCJqnQMB?ysclid=mfegq12f41345885462> (дата обращения: 10.09.2025).

6.2 Искусственный интеллект в логистическом менеджменте: сравнительный анализ инновационной трансформации в России и Китае

В условиях глобализации и усложнения цепей поставок эффективность логистики стала критически зависеть от уровня цифровизации. Новейшие технологии (искусственный интеллект (ИИ), анализ больших данных, интернет вещей (IoT) и др.) позволяют компаниям оптимизировать операции цепочек поставок, снижать затраты и повышать скорость доставки. Согласно статистике PitchBook Data, уже к 2021 году 80% логистических операторов в мире частично или полностью перешли на цифровые модели управления, а лидеры рынка практически полностью внедрили ИТ-технологии¹. К 2023 году «умные» системы управления

¹ Рассадкин К. Цифровизация логистики: тренды и перспективы 2023 года // Global CIO. 24 августа 2023. URL: <https://globalcio.ru/news/34064/> (дата обращения: 12.09.2025).

(складами, транспортом и др.) повысили эффективность грузоперевозок до 30%, сократили время доставки на 20-40% и снизили логистические издержки на 15-25%. Эти достижения стали возможны во многом благодаря применению методов искусственного интеллекта, которые анализируют огромные массивы данных и поддерживают принятие решений в реальном времени.

Россия и Китай – крупные экономики с обширными логистическими системами – активно вовлечены в процессы цифровизации логистики. Каждая из стран имеет свои особенности: Китай выступает мировым лидером в e-commerce (электронная коммерция) и «умной» логистике, интегрируя ИИ на всех этапах, тогда как Россия осуществляет цифровую трансформацию логистики в условиях импортозамещения и ограничения ресурсов. Настоящая глава посвящена анализу ключевых направлений цифровизации цепей поставок с упором на ИИ, сопоставлению практик внедрения ИИ в логистику России и Китая, а также выявлению барьеров на пути этих инноваций и представлению мер государственной поддержки. Цель исследования – сравнить опыт двух стран для выработки рекомендаций по повышению технологической независимости и эффективности логистики в Российской Федерации.

Рассмотрим российские компании, лидирующие в розничной торговле и онлайн-сервисах, которые активно внедряют ИИ для оптимизации своих цепочек поставок и логистических операций.

Крупнейший маркетплейс России Wildberries использует ИИ в управлении запасами и складской логистике. Благодаря анализу данных о продажах система автоматически прогнозирует спрос и формирует заказы поставщикам, предотвращая дефицит популярных товаров и перегрузку склада ненужными позициями. Внутри огромных распределительных центров Wildberries реализована комплексная автоматизация: как отмечалось, запущены собственные робототехнические решения (роботы – складские стеллажи, конвейеры, сортировочные роборуки). Эти роботы работают под управлением программного обеспечения на основе ИИ, которое распознает товары и оптимизирует действия техники. В результате ускорилось выполнение заказов: время сорти-

ровки и обработки отгрузки снизилось, а число ошибок при комплектации сократилось. Представители Wildberries отмечают, что ИИ также применяется для прогнозирования спроса (учитывая сезонность и тренды), что позволяет заранее распределять товары по региональным складам и тем самым сокращать плечо доставки до покупателя. В логистической цепочке последней мили Wildberries экспериментирует с маршрутными ИИ-системами: в партнерстве с логистическими операторами разрабатываются алгоритмы оптимизации курьерских маршрутов для доставки в пункты выдачи заказов, учитывающие трафик и графики работы точек выдачи¹. В совокупности эти меры позволили Wildberries справляться с кратным ростом объемов онлайн-заказов, поддерживая конкурентоспособные сроки доставки по всей стране.

X5 Group – крупнейший продовольственный ретейлер (сети «Пятерочка», «Перекресток» и др.), который интегрирует ИИ во все звенья своей supply chain. По данным X5, нейросетевые модели применяются в задачах прогнозирования спроса и автоматического пополнения запасов магазинов, оптимизации ассортимента под локальные предпочтения, а также в логистике – для минимизации расстояний и времени перевозки товаров между распределительными центрами и розничными точками². Управляющий директор X5 Tech Антон Мироненков сообщил, что в 2023 году совокупный экономический эффект от использования ИИ превысил 5 млрд руб., снизив операционные расходы и потери на примерно 1,5% EBITDA. Конкретные достижения: внедрение новой системы на базе ИИ для планирования товарных запасов позволило сократить списания просроченных товаров на 2% и повысить выручку сети на 1% за счет лучшей товарной доступности. В области транспортной логистики X5 использует нейросети для построения оптимальных маршрутов доставки продуктов, учитывающих дорожную ситуацию и погодные условия, – это повышает эффективность использования автопарка и сокращает опоздания. Также ИИ-модули контролируют наличие товара на полках (сбор данных через камеры в магазинах) и управляют персоналом

¹ Кейс: как с помощью ИИ наладить логистику для продаж на маркетплейсах // 21.by. 21.11.2024. URL: <https://news.21.by/other-news/2024/11/21/2123755.html> (дата обращения: 13.09.2025).

² Мироненков А. Внедрение технологий на базе ИИ может принести X5 в 2024 году миллиарды рублей // ТАСС. 22 апреля 2024. URL: <https://tass.ru/ekonomika/20612945> (дата обращения: 12.09.2025).

(например, системы подсказок для складских работников). В 2024 году X5 объявила о создании отдельного направления X5 Robotics для масштабирования роботизации магазинов и складов, планируя к 2028 году заменить ИИ и роботами до 30% рутинных операций¹². Опыт X5 демонстрирует, что комплексное внедрение ИИ – от закупок до последней мили – приносит измеримые финансовые результаты и повышает устойчивость логистики компании.

Теперь рассмотрим компанию «Яндекс». Будучи технологической компанией, «Яндекс» применяет ИИ в различных сервисах, связанных с логистикой и доставкой. Во-первых, сервис «Яндекс Доставка» – платформа, связывающая курьеров и отправителей – использует алгоритмы машинного обучения и LLM для так называемого *batching*, то есть группировки заказов и распределения их между курьерами наиболее эффективным образом. Система автоматически балансирует интересы клиентов (быстрая доставка) и курьеров (оптимизация маршрута для выполнения максимума заказов). Руководитель группы прикладного ML в «Яндекс Доставке» отмечает, что сочетание моделей машинного обучения и больших языковых моделей помогает повысить эффективность этого сервиса с соблюдением баланса скорости и стоимости доставки³. Во-вторых, картографический сервис «Яндекс Карты» – основа для навигации водителей и курьеров – оснащен интеллектуальными алгоритмами прокладки маршрутов с учетом пробок (уникальная система прогнозирования трафика на базе ИИ, обученная на больших данных о перемещениях). Это дает «Яндексу» конкурентное преимущество в сфере такси и курьерской доставки: точность прогнозов времени прибытия повысилась, что важно для служб экспресс-логистики. В-третьих, робототехника: «Яндекс» развивает собственных автономных роботов-курьеров. Маленькие колесные роботы («Яндекс Роверы») уже используются для доставки еды и посылок в Москве и Инно-

¹ Ритейлер X5 выделил роботизацию в отдельный бизнес // Logistics360. 2025. URL: <https://logistics360.ru/news/ritejler-x5-vydelil-robotizacziyu-v-otdelnyj-biznes/> (дата обращения: 13.09.2025).

² X5 создает Robotics // TelecomDaily. 18.08.2025. URL: <https://telecomdaily.ru/news/2025/08/18/x5-sozdaet-robotics> (дата обращения: 13.09.2025).

³ Зачем Яндекс Доставке LLM, ML и батчинг? // Яндекс Образование. 2025. URL: <https://education.yandex.ru/knowledge/zachem-yandeks-dostavke-llm-ml-i-batching> (дата обращения: 13.09.2025).

полисе. Они оснащены компьютерным зрением для распознавания препятствий и работают под управлением ИИ, прокладывая маршрут по тротуарам. Также совместно с X5 в 2021-2022 гг. запущен пилот, когда роботы Яндекса доставляли заказы из магазинов «Пятерочка» в радиусе нескольких километров¹. Эти проекты пока в экспериментальной стадии, но показывают перспективность беспилотной доставки на «последней миле». Кроме того, «Яндекс Маркет» – крупная платформа e-commerce – применяет ИИ для оптимизации своей логистической сети: прогнозируя спрос на товары маркетплейса, компания распределяет их по складам и дарксторам по всей стране, а при помощи алгоритмов рассчитывает оптимальный способ доставки (курьер, почтовая отправка, пункты выдачи) в зависимости от локации клиента и загруженности каналов доставки. Совокупность таких решений позволяет «Яндексу» поддерживать высокий уровень сервиса (быструю доставку, информирование клиентов) и конкурировать с международными игроками.

Далее рассмотрим практику китайских компаний. Китайские компании являются пионерами в применении ИИ и смежных технологий в логистике, часто опережая весь мир по масштабу инноваций. Рассмотрим наиболее яркие практики.

Alibaba Group / Cainiao Network. Alibaba создала собственную логистическую платформу Cainiao, которая обслуживает гигантские объемы отправок от торговых площадок Alibaba (Taobao, Tmall и др.). Cainiao изначально строилась как умная логистика: она использует искусственный интеллект и анализ big data для управления практически всеми аспектами цепи поставок. Алгоритмы ИИ в режиме реального времени обрабатывают информацию о миллионах посылок, выбирая оптимальные маршруты их транспортировки с учетом загруженности маршрутов, стоимости и скорости. Благодаря этому среднее время доставки по Китаю сокращено до менее 24 часов, а по миру – до 72 часов для большинства отправок². Cainiao внедрила систему тотального отслеживания

¹ X5 Group в сотрудничестве с Яндексом начала собственную доставку онлайн-заказов с помощью роботов // Lognews. 2025. URL: <https://lognews.ru/x5-group-v-sotrudnichestve-yandeksom-nachala-sobstvennuyu-dostavku-onlayn-zakazov-s-pomoschyu> (дата обращения: 13.09.2025).

² Smart Logistics // Alibaba Cloud. 2025. URL: https://www.alibabacloud.com/en/solutions/supply-chain/smart-logistics?_p_lc=1 (дата обращения: 13.09.2025).

грузов: отправители и получатели через мобильные приложения в любой момент видят, где находится их посылка, и когда она прибывает. Такая прозрачность повышает удовлетворенность клиентов и доверие к сервису. Кроме того, Cainiao экспериментирует с городскими проектами: в Ханчжоу совместно с властями внедрен проект City Brain – ИИ-платформа управления городским трафиком, оптимизирующая потоки транспорта (включая курьерский) и снижающая заторы путем интеллектуального управления светофорами и прокладки маршрутов в масштабе города¹. Для последней мили Alibaba использует и роботизированные решения. В 2020 году компания представила автономного логистического робота Xiaomanlv для доставки посылок². Этот робот оборудован системой беспилотного вождения на основе ИИ и способен развозить до 50 посылок за рейс, перемещаясь со скоростью 15 км/ч по заданному району (например, кампус университета или жилой комплекс). Xiaomanlv успешно преодолевает 100 км без подзарядки и работает при непогоде, что решает проблему «последней мили» в плотной городской среде. Эти роботы уже используются на логистических станциях Cainiao и помогают снизить нагрузку на курьеров в периоды пиковых распродаж. Помимо этого, лаборатория ИИ Alibaba открыла платформу с открытым исходным кодом для разработки подобных роботов другими компаниями, что стимулирует инновации в отрасли. В совокупности стратегия Alibaba/Cainiao – это максимальная автоматизация и интеллектуализация всей логистической сети: от глобального маршрутного планирования до автономной доставки, поддержанная колоссальными инвестициями (Alibaba планирует вложить свыше 380 млрд юаней в ИИ-решения и инфраструктуру в ближайшие три года³).

JD.com (Jingdong). Конкурент Alibaba, компания JD.com, выстроила одну из самых передовых логистических систем в мире,

¹ Направления развития цифровой логистической инфраструктуры «умных» городов Китая // КиберЛенинка. 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-tsifrovoy-logisticheskoy-infrastruktury-umnyh-gorodov-kitaya> (дата обращения: 13.09.2025).

² Alibaba представила своего первого логистического робота для доставки заказов // New Retail, 18 сентября 2020. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/alibaba_sozdala_svoego_pervogo_logisticheskogo_robota_dlya_dostavki_zakazov4533/ (дата обращения: 12.09.2025).

³ Qwen выходит на новый уровень: Alibaba Cloud делает ИИ доступнее для всех // PRC Today. 2025. URL: <https://prc.today/qwen-vykhodit-na-novyy-uroven-alibaba-cloud-delaet-ii-dostupnee-dlya-vseh/> (дата обращения: 13.09.2025).

сделав ставку на роботизацию и дроны. JD Logistics управляет сетью высокоавтоматизированных складов Asia No.1 по всему Китаю. Еще в 2018 г. JD запустила первый в стране полностью роботизированный сортировочный центр, где сортировка 200 тыс. посылок в день осуществляется без участия человека. На другом складе JD в Шанхае внедрение японских робосистем Mujin позволило сократить персонал до 5 операторов, контролирующих работу десятков роботизированных манипуляторов и беспилотных погрузчиков¹. JD одним из первых начал использовать беспилотные летательные аппараты (дроны) для доставки. Уже с 2016 года компания эксплуатирует дроны для транспортировки заказов в сельских районах провинции Цзянсу². Такие дроны грузоподъемностью 10-15 кг могут доставлять до 200 посылок в день, снижая себестоимость доставки до 0,5 юаня (менее 8 центов) за километр. Они автономно загружаются и разгружаются, а в горной местности сокращают время доставки с 4 часов (на автомобиле) до 20 минут. JD строит целую сеть из 150 логистических центров управления полетами дронов по всему Китаю, чтобы обеспечить беспилотную доставку в отдаленные регионы. Параллельно JD.com инвестирует в развитие беспилотного автотранспорта: компанией созданы прототипы самоходных грузовиков и развозных электромобилей с автопилотом для доставки по городу. Во время пандемии COVID-19 JD задействовала автономные транспортные средства для бесконтактной доставки медикаментов в карантинные зоны. Также JD уделяет внимание экологичности и устойчивости логистики: перевод автопарка на электрические фургоны, строительство зеленых распределительных центров, использующих солнечные панели и другие возобновляемые источники энергии. Компания декларирует стремление сократить углеродный след логистики, интегрируя принципы устойчивого развития (что поддерживается государственными инициативами в Китае по зеленой логистике). Опыт JD.com иллюстрирует синергетический эффект от сочетания ИИ и робото-

¹ Бюк Е. В Китае запущен полностью роботизированный склад // Логист.Today. 2 ноября 2018. URL: https://logist.today/ru/dnevnik_logista/2018-11-02/v-kitae-zapushhen-polnostju-robotizirovan-nuj-sklad/ (дата обращения: 12.09.2025).

² JD.com начал доставлять покупки дронами // РЖД-Партнер, 9 июня 2016. URL: <https://www.rzd-partner.ru/aviation/news/jd-com-nachal-dostavliat-pokupki-dronami-413905/> (дата обращения: 12.09.2025).

техники: люди освобождаются от тяжелого физического труда, значительно ускоряется обработка заказов, а доставка становится возможной практически в любую точку с минимальными задержками.

Китай опережает Россию как по глубине проникновения ИИ-технологий в логистику, так и по масштабу реализованных проектов. В Китае интеллектуальная логистика стала неотъемлемой частью бизнеса крупнейших корпораций e-commerce, определяя их глобальную конкурентоспособность. Практически все этапы: от сортировки на складе до доставки конечному потребителю – у лидеров рынка автоматизированы и оптимизированы с помощью ИИ. В России же уровень цифровизации логистики заметно ниже: хотя топ-ритейлеры (X5, Wildberries, Ozon и др.) внедряют отдельные решения с ИИ, в целом по отрасли многие процессы остаются традиционными, а доля компаний, полноценно использующих большие данные и ИИ, ограничена крупным бизнесом. Тем не менее наблюдается прогресс – согласно опросам, более 52% крупных организаций в РФ уже экспериментируют с ИИ-инструментами, особенно в сфере транспорта и торговли. Китайские компании склонны вкладывать огромные средства в собственные разработки ИИ (Alibaba, JD имеют тысячи инженеров в R&D), тогда как российские больше полагаются на внешние решения или адаптацию технологий Open Source ввиду меньших ресурсов.

В Китае государственная поддержка цифровизации логистики носит масштабный и системный характер. Правительство КНР еще с середины 2010-х запустило ряд инициатив: от программы «Интернет + Логистика» до крупных инвестпроектов в инфраструктуру (инициатива «Один пояс, один путь» – Belt and Road – создает новые транспортные коридоры, увеличивая пропускную способность глобальной логистики). Китай рассматривает развитие логистики с ИИ как элемент национальной конкурентоспособности и технологической независимости. Огромные государственные инвестиции направляются на смарт-склады, беспилотный транспорт, 5G-сети для IoT, субсидируются пилотные зоны беспилотной доставки. Например, местные власти выделяют разрешения и финансирование для тестирования дронов JD.com, со-

здаются специальные полигоны для автономных автомобилей. Кроме того, Китай интегрирует экологическую повестку: продвигаются стандарты зеленой логистики, поощряется переход на электротранспорт и сокращение выбросов, что сопровождается грантами и налоговыми льготами для компаний, внедряющих такие технологии.

В России государство также признает критическую важность цифровой трансформации логистики и предпринимает шаги для ее поддержки, хотя объемы ресурсов меньше. В декабре 2021 г. утверждена «Стратегия цифровой трансформации транспортной отрасли до 2030 г.», определяющая цели по внедрению ИИ, больших данных и сквозных цифровых сервисов в логистике. В рамках нацпроекта «Цифровая экономика» реализуется программа поддержки цифровизации МСП, где одним из приоритетов является логистика – это позволяет малым транспортным компаниям получать гранты на отечественное ПО и облачные сервисы. Минтранс РФ принял пакет нормативных изменений (2021-2023 гг.) для снятия правовых барьеров: узаконен электронный транспортный документ (ЭТрН), который с 2024 г. стал обязательным; упрощена сертификация беспилотных автомобилей для тестирования на дорогах общего пользования; ведется работа над стандартами обмена данными в грузоперевозках. Также правительство инициировало создание национальной платформы «Государственная логистика» (ГосЛог) – цифровой экосистемы, объединяющей участников перевозок и предоставляющей им государственные цифровые сервисы (оформление документов онлайн, поиск контрагентов, отслеживание груза и пр.)¹. На стимулирование внедрения ИИ в бизнес Правительство РФ выделяет гранты: например, субсидируется до 50% затрат на разработки ИИ-решений для транспорта (через Российский фонд развития информационных технологий). Однако объемы финансирования в России пока невелики по сравнению с Китаем: суммарные бюджетные инвестиции РФ в исследования и разработки ИИ оцениваются в десятки миллиардов рублей за последние 10 лет, тогда

¹ ГосЛог новая цифровая платформа для логистики // Astral. 2025. URL: <https://astral.ru/aj/elem/goslog-natsionalnaya-tsifrovaya-transportno-logisticheskaya-platforma-chto-izmenitsya-dlya-rynka-gru/> (дата обращения: 13.09.2025).

как Китай – в сотни миллиардов юаней только за последние годы. Тем не менее наличие стратегического плана и первых результатов (например, запуск ГИС ЭПД для электронных накладных) показывает, что Россия стремится создать условия для перехода логистики на «цифру».

Китай обладает преимуществом в виде современной инфраструктуры: разветвленная сеть высокоскоростных железных дорог, автомагистралей, портов и складских хабов, которые изначально проектируются с учетом автоматизации. Высокое проникновение интернета (включая сельские районы), доступность недорогого оборудования (дроны, сенсоры) и огромный внутренний рынок стимулировали быстрый рост логистических стартапов. В результате китайский рынок оказался готов впитывать инновации: более 50% логистических компаний Китая уже внедряют IoT и блокчейн-инициативы, а использование облачных SCM-систем стало нормой. В России инфраструктура логистики исторически менее развита: огромные расстояния, изношенность части транспортной сети и неравномерность развития регионов затрудняют повсеместное внедрение единых технологий. Тем не менее уход ряда западных игроков (DHL, Maersk и др.) подтолкнул российских операторов к модернизации – рынок стал проявлять повышенный интерес к отечественным ИТ-решениям. Появляются свои продукты: системы управления перевозками (TMS) с функциями ИИ, отечественные WMS-системы со встроенной аналитикой, платформы мониторинга транспорта на базе ГЛОНАСС. Ключевым вызовом остается интеграция разнородных систем: многие компании используют устаревшие программы, несовместимые между собой, что затрудняет сквозную цифровизацию. В Китае проблему совместимости решают рыночные лидеры (Alibaba, JD, SF) – малый бизнес просто подключается к их платформам. В России же требуются отраслевые стандарты и госучастие, чтобы объединить данные от множества мелких участников рынка – на это и нацелена платформа «ГосЛог».

Оба государства осознают важность человеческого капитала для цифровой экономики. Китай, обладая огромным количеством инженерных кадров, каждый год выпускает тысячи специалистов по ИИ, робототехнике и управлению данными. Это подкрепляет-

ся возвращением в страну талантов из Кремниевой долины и активной позицией университетов. В России наблюдается дефицит квалифицированных ИТ-специалистов, в том числе для логистической отрасли. По оценкам, 61% российских компаний с открытыми ИТ-вакансиями не могут долго заполнить позиции из-за нехватки кандидатов с нужными навыками. Особенно остро ощущается дефицит экспертизы на стыке логистики и анализа данных. Для преодоления этого запущены образовательные программы магистратуры по «Цифровой логистике», курсы по Data Science для транспортной отрасли, корпоративные университеты (например, X5 Tech дает своим сотрудникам основы машинного обучения). Китайские компании часто сами готовят кадры: у Alibaba и JD есть внутренние академии, стажировки, тесные связи с вузами. Российским бизнесу и государству также важно повышать цифровую грамотность работников логистики – без этого даже купленное ПО ИИ не даст отдачи.

В России основные барьеры развития в этой сфере можно разделить на несколько групп: технологические, экономические и институциональные. К технологическим относится уже упомянутая фрагментированность ИТ-систем и импортозависимость: многие передовые решения недоступны или дорогие, а отечественные аналоги находятся в стадии развития. Отставание в развитии телеком-инфраструктуры (широкополосный интернет не везде, высокие тарифы на связь) тоже сдерживает IoT-инновации. К экономическим барьерам можно отнести ограниченность инвестиций: для малого и среднего бизнеса затраты на ИИ / роботов слишком велики, окупаемость наступает не сразу, поэтому без поддержки они не рискуют. Кроме того, сравнительно низкая стоимость рабочей силы в регионах России до последнего времени уменьшала стимул к автоматизации (в Китае, напротив, рост зарплат сделал роботов более выгодными). Институциональные ограничения включают регуляторные пробелы и риски: например, до недавнего времени электронные документы не признавались всеми контрагентами или контролирующими органами, что тормозило отказ от бумаги. Также отсутствие единых стандартов на обмен данными мешает созданию единой информационной среды. Отчасти сюда же можно отнести настороженность менеджмента: логи-

стические компании порой консервативны и не доверяют «черным ящикам» ИИ, предпочитая полагаться на опыт диспетчеров.

Для России на ближайшие годы приоритетными мерами являются следующие.

Разработка стандартов и регуляторных рамок, обеспечивающих совместимость систем и доверие между участниками. В частности, создание единых форматов электронных документов, API для обмена данными, сертификация ИИ-систем в логистике. Это уже началось – например, введение единого электронного талона перевозки.

Развитие ИТ-инфраструктуры: расширение покрытия скоростным интернетом, внедрение 5G вдоль транспортных коридоров, модернизация систем позиционирования (ГЛОНАСС). Без этого IoT-датчики и автономный транспорт не смогут работать стабильно.

Подготовка кадров: государственно-частные программы обучения, стимулирование вузов открывать кафедры логистических технологий, переподготовка существующих логистов на навыки работы с данными и ИИ.

Поддержка инновационных проектов: гранты, налоговые льготы, пилотные полигоны. Уже реализуется ряд конкурсов (например, от РФРИТ) для стартапов по ИИ в транспорте. Также важна поддержка отечественных производителей ПО и оборудования – без развития собственных решений достичь технологического суверенитета в логистике сложно. В целом эксперты отмечают, что усилия государства в сочетании с инициативами бизнеса способны в ближайшие 5-7 лет ликвидировать значительную часть отставания: логистическая отрасль РФ ожидает ускоренной цифровизации, если будут реализованы заявленные стратегии.

Искусственный интеллект радикально меняет управление цепями поставок, делая логистику более предсказуемой, автоматизированной и устойчивой. Для России цифровизация логистики приобретает не только экономическое, но и стратегическое значение: развитие отечественных технологий и инфраструктуры в этой сфере напрямую связано с обеспечением экономического суверенитета страны.

Если в Китае интеллектуальная логистика стала элементом глобальной конкурентоспособности, то для России – это инструмент снижения зависимости от иностранных технологий и укрепления внутреннего рынка. Крупные отечественные компании уже демонстрируют результаты внедрения ИИ, а государственная политика направлена на формирование национальной технологической базы, развитие кадров и создание цифровых платформ.

Ключевыми задачами остаются преодоление технологических и кадровых барьеров, консолидация усилий государства и бизнеса, а также поддержка отечественных ИТ-разработок. Опыт Китая подтверждает, что инвестиции в ИИ и логистическую инфраструктуру повышают устойчивость экономики и укрепляют ее позиции на мировом рынке.

Таким образом, оптимизация цепей поставок с помощью ИИ является не только фактором повышения эффективности, но и одним из инструментов укрепления экономического суверенитета России в условиях растущей глобальной турбулентности. Страны, сумевшие вовремя внедрить интеллектуальные технологии, получают ключевые преимущества в формировании новой архитектуры мировой экономики.

Список источников

1. Боюк Е. В Китае запущен полностью роботизированный склад // Логист.Today. 2 ноября 2018. URL: https://logist.today/ru/dnevnik_logista/2018-11-02/v-kitae-zapushhen-polnostju-robotizirovannyj-sklad/ (дата обращения: 12.09.2025).
2. ГосЛог – новая цифровая платформа для логистики // Astral. 2025. URL: <https://astral.ru/aj/elem/goslog-natsionalnaya-tsifrovaya-transportno-logisticheskaya-platforma-chto-izmenitsya-dlya-rynka-gru/> (дата обращения: 13.09.2025).
3. Зачем Яндекс Доставке LLM, ML и батчинг? // Яндекс Образование. 2025. URL: <https://education.yandex.ru/knowledge/zachem-yandeks-dostavke-llm-ml-i-batching> (дата обращения: 13.09.2025).
4. Кейс: как с помощью ИИ наладить логистику для продаж на маркетплейсах // 21.by. 21.11.2024. URL:

<https://news.21.by/other-news/2024/11/21/2123755.html> (дата обращения: 13.09.2025).

5. Мироненков А. Внедрение технологий на базе ИИ может принести X5 в 2024 году миллиарды рублей // ТАСС, 22 апреля 2024. URL: <https://tass.ru/ekonomika/20612945> (дата обращения: 12.09.2025).

6. Направления развития цифровой логистической инфраструктуры «умных» городов Китая // КиберЛенинка. 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-tsifrovoy-logisticheskoy-infrastruktury-umnyh-gorodov-kitaya> (дата обращения: 13.09.2025).

7. Рассадкин К. Цифровизация логистики: тренды и перспективы 2023 года // Global CIO. 24 августа 2023. URL: <https://globalcio.ru/news/34064/> (дата обращения: 12.09.2025).

8. Ритейлер X5 выделил роботизацию в отдельный бизнес // Logistics360. 2025. URL: <https://logistics360.ru/news/ritejler-x5-vydelil-robotizacziyu-v-otdelnyj-biznes/> (дата обращения: 13.09.2025).

9. X5 создает Robotics // TelecomDaily. 18.08.2025. URL: <https://telecomdaily.ru/news/2025/08/18/x5-sozdaet-robotics> (дата обращения: 13.09.2025).

10. X5 Group в сотрудничестве с Яндексом начала собственную доставку онлайн-заказов с помощью роботов // Lognews. 2025. URL: <https://lognews.ru/x5-group-v-sotrudnichestve-yandeksom-nachala-sobstvennuyu-dostavku-onlayn-zakazov-s-pomoschyu> (дата обращения: 13.09.2025).

11. Alibaba представила своего первого логистического робота для доставки заказов // New Retail, 18 сентября 2020. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/alibaba_sozdala_svoego_pervogo_logisticheskogo_robota_dlya_dostavki_zakazov4533/ (дата обращения: 12.09.2025).

12. JD.com начал доставлять покупки дронами // РЖД-Партнер. 9 июня 2016. URL: <https://www.rzd-partner.ru/aviation/news/jd-com-nachal-dostavliat-pokupki-dronami-413905/> (дата обращения: 12.09.2025).

13. Qwen выходит на новый уровень: Alibaba Cloud делает ИИ доступнее для всех // PRC Today. 2025. URL:

<https://prc.today/qwen-vyhodit-na-novyyj-uroven-alibaba-cloud-delaet-ii-dostupnee-dlya-vseh/> (дата обращения: 13.09.2025).

14. Smart Logistics // Alibaba Cloud. 2025. URL: https://www.alibabacloud.com/en/solutions/supply-chain/smart-logistics?_p_lc=1 (дата обращения: 13.09.2025).

6.3 Национальная экономика и аутсорсинг бухгалтерских услуг: баланс между эффективностью и суверенитетом

Современная экономика предъявляет повышенные требования к эффективности управления экономическими субъектами независимо от объема бизнеса и форм собственности. Одним из способов снижения издержек и концентрации усилий на профильных направлениях деятельности становится аутсорсинг – передача отдельных функций специализированным организациям. Особенную популярность приобрел аутсорсинг бухгалтерских услуг, позволяющий экономить средства и улучшать качество бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Вместе с тем возникает важный вопрос: насколько внедрение аутсорсинга совместимо с принципами экономического суверенитета, гарантирующими независимость и устойчивость национального хозяйства?

Данная проблема приобретает особую остроту в свете санкций и международной нестабильности, вынуждая Россию уделять особое внимание защите собственных интересов в условиях усиливающейся конкуренции.

Как представляется, исследование влияния аутсорсинга бухгалтерских услуг на национальную экономику России, выяснение последствий его широкомасштабного применения и разработка мер по достижению разумного компромисса между эффективностью и безопасностью имеют определяющее значение.

Экономический суверенитет подразумевает способность государства самостоятельно определять политику в области экономики, обеспечивать стабильность внутреннего рынка, защищать национальные интересы и противостоять внешним воздей-

ствиям. Для поддержания суверенитета важны контроль над ключевыми секторами экономики, самостоятельность принятия решений и наличие развитой инфраструктуры, обеспечивающей эффективное функционирование хозяйствующего субъекта.

В современном мире сохранить абсолютный суверенитет практически невозможно, так как каждая страна вовлечена в международные торговые и инвестиционные связи. Тем не менее обеспечение необходимого уровня автономии представляется важной задачей, стоящей перед руководством каждой страны.

Опыт западных стран показывает высокую степень распространенности аутсорсинга бухгалтерских услуг. Компании передают во внешние специализированные структуры ведение бухгалтерского учета, подготовку отчетности, расчеты зарплаты и выполнение ряда смежных задач. Этот подход обеспечивает значительный выигрыш в затратах и улучшает качество обслуживания.

Так, в США значительная доля корпоративных структур предпочитает пользоваться услугами специализированных фирм, освобождая собственные ресурсы для решения стратегических задач. Европейские государства также идут по этому пути, создавая благоприятные условия для аутсорсинга и обеспечивая высокий уровень защиты персональных данных и коммерческой тайны.

Вопросы аутсорсинга бухгалтерских услуг получили широкую популярность в современной отечественной науке и деловой среде.

Одну из первых попыток целостного описания феномена аутсорсинга предпринял Б.А. Аникин в книге «Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций». Он представил комплексный взгляд на аутсорсинг как инструмент повышения производительности, отметив, что передача функций способна обеспечить снижение затрат и повышение управляемости предприятиями¹.

Следующим этапом стало развитие теории аутсорсинга в контексте бухгалтерского учета. Значительную роль сыграл труд О.А. Борзуновой «Перекладываем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга», где подробно рассматривалась структура догово-

¹ Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учебное пособие для студентов вузов / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая, Т. А. Родкина [и др.]. Москва: Издательский Дом «Инфра-М», 2003. 187 с.

вора аутсорсинга и определялись ключевые элементы, влияющие на его успешность¹. Позднее Ю. Абахов в статье «Аутсорсинг функций исполнительной власти» подчеркнул роль аутсорсинга в повышении качества государственных услуг, доказывая, что передача вспомогательных функций внешним подрядчикам повышает скорость и точность выполнения задач².

Особенно интересным представляется подход И.С. Мухиной, предложившей модель определения и передачи процессов на аутсорсинг. Она подчеркнула, что для успешного аутсорсинга необходим предварительный анализ внутренних бизнес-процессов, идентификация областей, которые могут быть переданы внешнему подрядчику, и построение эффективной системы контроля за соблюдением договоренностей³.

А.В. Вострицов и Р.В. Иванов представили обширное исследование «Аутсорсинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса», показав, каким образом малый бизнес может воспользоваться аутсорсингом бухгалтерских услуг для увеличения конкурентоспособности. Они продемонстрировали, что мелкие предприятия, имеющие ограниченные ресурсы, выигрывают от передачи бухгалтерских функций профессионалам, снижая затраты и увеличивая качество отчетности⁴.

Несмотря на широкий круг авторов, занимающихся проблемами аутсорсинга бухгалтерских услуг, можно согласиться с мнением А.Н. Кизилова, Б.В. Лукашова, что для отечественных экономических субъектов данная сфера является относительно новой, ее развитие сдерживает низкий уровень теоретической проработки и несовершенная практическая реализация⁵.

¹ Перекладываем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/165497/> (дата обращения: 03.11.2025).

² Абахов Ю. Аутсорсинг функций исполнительной власти // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2013. №1. С. 76-85.

³ Мухина И.С. Модель определения и передачи процессов на аутсорсинг // Экономика и предпринимательство. 2013. №12-4(41). С. 609-611.

⁴ Вострицов А.М., Иванов Р.В. Аутсорсинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса // Академический вестник. 2014. №1(27). С. 273-278.

⁵ Кизилев А.Н., Лукашов Б.В. Бухгалтерский аутсорсинг как особый вид предпринимательской деятельности // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты: Материалы VII Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 22 апреля 2021 года. Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью «АзовПринт», 2021. С. 151-154.

В отличие от Запада Россия находится лишь на начальной стадии активного освоения потенциала аутсорсинга. По данным Росстата, доля экономических субъектов, применяющих данную форму сотрудничества, составляет пока менее трети общего количества зарегистрированных субъектов хозяйствования, в частности:

- 18% крупных организаций;
- 5% средних организаций;
- 60% от всего количества ИП¹.

Несмотря на относительно невысокий показатель, тенденция к увеличению **спроса на аутсорсинг бухгалтерских услуг в России** вполне заметна. Так, по информации аналитического проекта T-Data, опубликованной в августе 2025 г., за два года число зарегистрированных экономических субъектов и ИП, предоставляющих такие услуги, выросло в 1,5 раза².

К основным достоинствам аутсорсинга бухгалтерских услуг относятся:

- экономия средств на оплату труда и поддержание инфраструктуры;
- повышение качества выполняемых операций за счет привлечения высококвалифицированного персонала;
- улучшение надежности и своевременности представления бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- возможность перераспределения человеческих ресурсов на приоритетные задачи бизнеса.

Наряду с плюсами существует целый ряд минусов, ставящих под сомнение полезность массовой передачи полномочий:

- потеря контроля над важными (основными) процессами;
- риск нарушения конфиденциальности финансовой информации;
- угроза утраты рабочих мест местными специалистами;

¹ Бухгалтерский аутсорсинг: определение, виды, преимущества [Электронный ресурс] // Контур.Бухгалтерия. URL: <https://www.b-kontur.ru/enquiry/843-buhgalterskiy-autsorsing> (дата обращения: 10.11.2025).

² В России растет популярность бухгалтерии на аутсорсе [Электронный ресурс]. URL: <https://secrets.tbank.ru/novosti/autsors-buhgalterii/> (дата обращения: 10.11.2025).

– опасность сбоев в обслуживании при изменении конъюнктуры рынка.

Особенно остро стоят вопросы, касающиеся сохранения национального богатства и стабильности государственных институтов. Передача значимых элементов управления иностранным или негосударственным контрагентам несет в себе элементы уязвимости, способные привести к потере управляемости отдельными отраслями экономики.

Поэтому государству важно обоснованно подходить к процессу введения аутсорсинга, разрабатывая стратегию, направленную на достижение гармоничного сочетания эффективности и безопасности.

Практически любая организация сталкивается с проблемой выбора способа ведения бухгалтерского учета. Особенно актуально данное решение для небольших и средних экономических субъектов, испытывающих дефицит ресурсов для полноценного формирования службы бухгалтерии.

Передавая ответственность профессиональным исполнителям, руководство экономических субъектов получает доступ к высоким технологиям обработки данных, исключает проблемы, связанные с поиском компетентных работников и оплатой социальных выплат сотрудникам. Помимо прочего, привлекаемые специалисты обладают опытом решения сложных задач, часто возникающих в деятельности экономического субъекта.

Вместе с тем передача бухгалтерского учета на аутсорсинг сопряжена с риском злоупотреблений со стороны аутсорсера. Если договор подписан недостаточно грамотно, аутсорсер (исполнитель) может нарушить обязательства, нанести ущерб интересам заказчика услуг, поставить под угрозу сохранение конфиденциальной информации. Недобросовестные аутсорсеры способны применять сомнительные схемы ухода от налогообложения либо скрывать реальные показатели деятельности экономического субъекта, что не позволяет делать правильные выводы и принимать обоснованные экономические решения.

Отдельной проблемой является тот факт, что далеко не все экономические субъекты имеют достаточную юридическую поддержку для грамотного оформления взаимоотношений с

аутсорсерами – поставщиками услуг. На практике нередко договоры составляются формально, без учета реальных потребностей обеих сторон, что ведет к возникновению конфликтных ситуаций.

Необходимо отметить, что чрезмерная концентрация внимания на эффективности может обернуться потерей контроля над ситуацией. Даже самый надежный партнер способен оказаться несостоятельным в кризисной ситуации, подвергнув риску финансовую стабильность всей отрасли.

Отсюда вытекает важная задача разработки специальных инструментов, позволяющих избежать указанных рисков. Прежде всего речь идет о создании законодательной базы, предусматривающей четкие критерии допуска экономических субъектов к выполнению соответствующих функций. Такие стандарты могли бы гарантировать определенный уровень профессионализма, дисциплинировать участников рынка и способствовать формированию стабильной системы взаиморасчетов.

Также необходимо принять меры по мониторингу работы аутсорсинговых организаций, регулярно проверять соблюдение ими установленных требований и пресекать случаи недобросовестного поведения, например, используя практику внешнего контроля деятельности аудиторских организаций. Совершенствование нормативно-правовой базы должно идти параллельно с развитием технологий автоматизации процессов, облегчающих сбор и обработку больших объемов данных.

Исследуя проблематику взаимодействия национальной экономики и аутсорсинга бухгалтерских услуг, можно сделать следующие выводы.

1. Рост интереса к аутсорсингу обусловлен стремлением сократить расходы и повысить производительность. Однако наряду с выгодами возникают существенные риски, угрожающие целостности и защищенности отечественного сектора экономики.

2. Важнейшей целью государства является формирование условий, обеспечивающих оптимальное сочетание эффективности и безопасности. Для этого необходимо принятие комплекса мер правового, организационного и технологического характера.

3. Первостепенными задачами являются совершенствование нормативной базы, установление единых стандартов качества, расширение возможностей мониторинга и внешнего контроля деятельности аутсорсинговых организаций.

4. Наряду с государством важную роль играют сами участники рыночных отношений. Руководители экономических субъектов обязаны овладеть необходимым уровнем знаний и навыков, позволяющих выбирать надежных партнеров и заключать эффективные соглашения.

Реализация предложенных мер создаст предпосылки для устойчивого развития аутсорсинга в России, обеспечит необходимое равновесие между целями повышения производительности и задачами укрепления экономического суверенитета.

Разработка сбалансированной стратегии предполагает тесное взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества, направленное на обеспечение максимальной отдачи от использования аутсорсинга и исключение негативных последствий для экономики страны.

Список источников

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учебное пособие для студентов вузов / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая, Т.А. Родкина [и др.]. – Москва: Издательский Дом «Инфра-М», 2003. – 187 с.

2. Перекладываем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/165497/> (дата обращения: 03.11.2025).

3. Абахов, Ю. Аутсорсинг функций исполнительной власти / Ю. Абахов // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2013. – №1. – С. 76-85.

4. Мухина, И.С. Модель определения и передачи процессов на аутсорсинг / И.С. Мухина // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №12-4(41). – С. 609-611.

5. Вострецов, А.М. Аутсорсинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса / А.М. Вострецов, Р.В. Иванов // Академический вестник. – 2014. – №1(27). – С. 273-278.

6. Кизилов, А.Н. Бухгалтерский аутсорсинг как особый вид предпринимательской деятельности / А.Н. Кизилов, Б.В. Лукашов // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты : материалы VII Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 22 апреля 2021 года. Ростов-на-Дону : Общество с ограниченной ответственностью «АзовПринт», 2021. – С. 151-154.

7. Бухгалтерский аутсорсинг: определение, виды, преимущества [Электронный ресурс] / Контур.Бухгалтерия. – URL: <https://www.b-kontur.ru/enquiry/843-buhgalterskiy-autsorsing> (дата обращения: 10.11.2025).

8. В России растет популярность бухгалтерии на аутсорсе [Электронный ресурс] / URL: <https://secrets.tbank.ru/novosti/autsors-buhgalterii/> (дата обращения: 10.11.2025).

6.4 Процессный подход в организации коммерческой работы микропредприятия в сфере логистики

Активное развитие процессно-структурного подхода в управлении организациями требует новых направлений применения заложенной в нем концепции, в частности в аспекте инструментов оценки эффективности системы менеджмента предприятия. Научное исследование классификаций бизнес-процессов является шагом вперед к намеченной цели.

Обобщение и систематизация подходов к классификации бизнес-процессов позволяют четко определить их структуру и иерархию в пределах организации и выделить единицы управления на основании бизнес-процессов.

Ряд актуальных вопросов, касающихся применения процессного подхода в экономике в целом, а в коммерческой деятельности предприятий в частности, рассматривается отечественными исследователями¹.

¹ Халатян С.Г., Хачатурян Н.Р. Моделирование бизнес-процессов в коммерции и маркетинге: Учебное пособие. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. 144 с.

Мы солидарны с мнением отечественных авторов, что «процессный подход как универсальный инструмент управления может быть применен и для управления на региональном и государственном уровне»¹. Фундаментальные аспекты управления бизнес-процессами в экономике и на предприятиях рассматривались также зарубежными учеными².

В свете вышеизложенного предметная область исследования является актуальной и перспективной.

Целью данной работы является теоретико-методологический анализ ключевых аспектов роли и значимости управления экономическими субъектами на основе процессного подхода. В исследовании применялись общенаучные методы исследования, анализа, синтеза, абстракции, дедукции и индукции, компаративного анализа.

Также для целей исследования был проведен устный опрос сотрудников одной из транспортных компаний Ростовской области. В общем, вопросам классификации бизнес-процессов посвящено много научных исследований и практических разработок, однако большинство из них предлагает разделять бизнес-процессы на четыре группы.

1. Основные бизнес-процессы, которые ориентированы на создание продуктов (услуг), ценны для внешнего клиента, создают добавленную стоимость и предназначены для получения прибыли.

2. Вспомогательные (или поддерживающие), то есть процессы, которые создают и поддерживают основные бизнес-процессы.

3. Бизнес-процессы развития, то есть процессы совершенствования деятельности, освоения современных технологий и инноваций.

4. Бизнес-процессы управления, предназначенные для управления бизнес-процессами, определения целевых показателей, выдачи указаний и оценки результатов основных бизнес-процессов.

Принцип классификации процессов по их основным выходам (результатам) представлен на рисунке 1.

¹ Кочеткова Т.С. Эволюция процессного подхода и развитие его методологии на уровне управления региональной экономической системой // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2022. №2(70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-protsessnogo-podhoda-i-razvitie-ego-metodologii-na-urovne-upravleniya-regionalnoy-ekonomicheskoy-sistemoy> (дата обращения: 10.11.2025).

² Thompson J.D. Organizations in action; social science bases of administrative theory. N.Y.: McGraw-Hill, 1967.

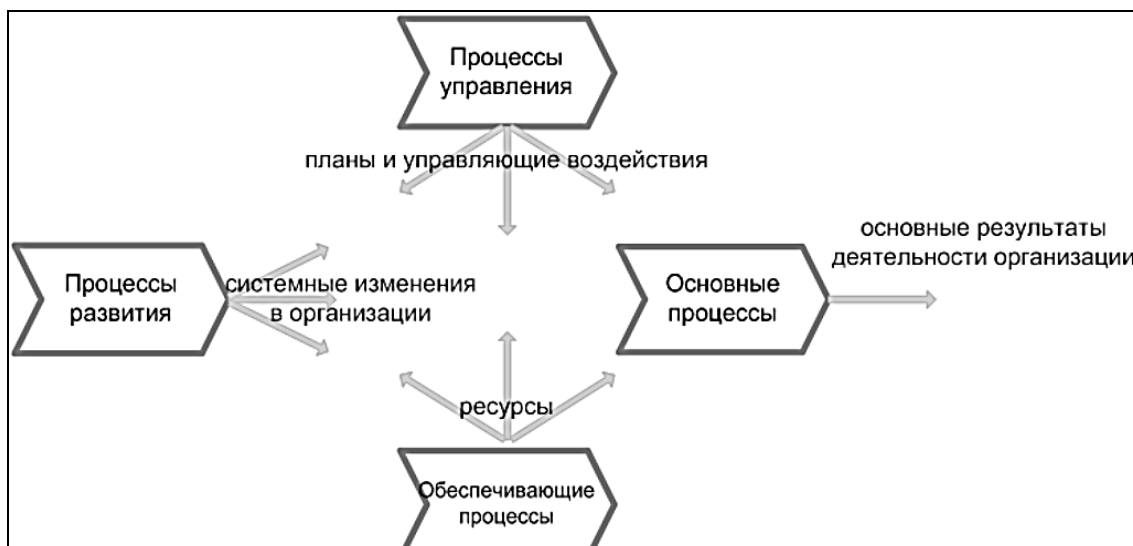


*Рисунок 1 – Четыре группы бизнес-процессов
коммерческого предприятия¹*

Процессы управления – это все процессы, связанные с вопросами управления их выполнения, результатами и организацией в целом. Управленческие бизнес-процессы – это процессы, основной целью которых является управление деятельностью предприятия, это процессы, которые обеспечивают развитие и реализуют его текущую деятельность. Процессы управления нацелены на управление деятельностью компании. Из перечисленных определений видно, что основным назначением управленческих бизнес-процессов является управление организацией, а основной целью является повышение эффективности ее деятельности.

Для решения поставленных вопросов необходимо комплексно рассмотреть сущность процессного подхода к управлению, особенности бизнес-процессов на предприятиях и способы их совершенствования. Бизнес-процесс открывается начальными или первичными входами: это потоки работы, в которых есть свои границы, а именно: начало и конец для любого отдельного взятого грузоперерабатывающего процесса. Процесс заканчивается выходом, получением результата первичными клиентами процесса. Основные бизнес-процессы включают в себя приблизительные характеристики производства, ресурсы, которые потребуются для создания процессов перегрузки.

¹ Гончаров А. Выделение бизнес-процессов организации: подход, основанный на результатах процессов [Электронный ресурс] // Business Studio. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/vydelenie_biznes_protsestsoov_organizatsii_podkhod_o/ (дата обращения: 10.11.2025).

Наша страна входит в число стран с особенно выраженным международным торгово-производственным переплетением, что также можно прочесть в развитии внешней торговли. Если рассматривать важный для логистики вопрос структуры трансграничного товарооборота, то видно, что большая часть экспорта приходится на экспорт нефти и газа, продукции сельского хозяйства и т.п. При импорте товаров такое сырье, как нефть и природный газ, находятся на первом месте. Резкий рост трансграничных товарных потоков и значительная доля транспортируемых товаров во всем мире являются результатом глобальных цепочек создания стоимости. В частности, в автомобильной промышленности и в машиностроении части производственного процесса обрабатываются на глобально распределенных производственных площадках или приобретаются поставщиками. Предприятия торговли, в значительной степени отвечающие за рост глобальных торговых связей и товарных потоков, составляют уже треть от общего объема мировой торговли. Процессный подход «фокусируется на создании ценности для потребителей и служит основой для построения системы менеджмента качества»¹.

Особое место в развитии экономики страны занимают бизнес-процессы в сфере транспортной деятельности и логистики. Транспортно-логистическая отрасль по праву считается основой глобализации. Без мощных транспортных связей сильная экспансия мировой торговли товарами была бы невозможна. В то же время транспортно-логистическая отрасль, как никакой другой сектор, выигрывает от расширения международных торговых отношений за счет растущего спроса на транспортные и логистические услуги.

Коммерческая работа определяется множеством экономических, социальных, технологических и политических факторов и тенденций. Эти события влияют на условия, в которых предоставляются логистические услуги. Для понимания логистической отрасли важно знать, что «движет» этой отраслью, ее компаниями и логистическими услугами, и какие проблемы возникают из-за изменения рыночных условий.

¹ Хаценко А.Н., Кириллова С.Н. Процессный подход в повышении экономической эффективности деятельности предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. №5-1. С. 213-220.

Описание тенденций – это не прогнозирование будущего, а знание и анализ обозримых изменений и линий развития, которые будут определять отрасль в ближайшие несколько лет. Только эти знания позволяют принимать решения, влияющие на развитие отрасли, работников предприятий.

Анализ исследования был дополнен опросом сотрудников транспортной компании ООО «Транспортные технологии» о событиях будущего, формирующих отрасль. В результате были выявлены следующие «мегатренды» в коммерческой деятельности транспортных компаний:

- глобализация;
- ожидания клиентов / индивидуализация;
- давление затрат;
- контейнерные перевозки;
- устойчивость;
- обратная логистика;
- альтернативные технологии привода для транспортных средств;
- новые технологии, RFID-технологии, ИТ-интеграция;
- прозрачность в цепочке создания стоимости;
- E-Business / Интернет-магазины.

Таким образом, в сфере транспортной отрасли бизнес-процессы и коммерческие операции охватывают основные организационные мероприятия, такие как обслуживание клиентов, транспортировка, управление запасами, обработка заказов, а также другие сопутствующие действия, такие как складирование, закупка, сбор, обработка материалов, упаковка, обслуживание информации и т.д.

Коммерческая деятельность, поддерживающая оборот продукции, привлекает все большее внимание компаний, которые считают, что она может улучшить эксплуатационные расходы и производительность услуг. Управление логистикой способствует международной торговле и экономическому развитию, а глобальная экономика становится все более взаимосвязанной и зависимой, что подчеркивает роль управления логистикой.

Работа транспортных компаний способствует международной торговле, позволяет потребителям получать продукты за меньшие деньги и может способствовать специализации отрасли. В данной главе под транспортным потоком будем понимать комплекс транспортных операций и процессов. Как известно, транспортная деятельность и складское обеспечение также взаимосвязаны.

Здесь важно учитывать, что затраты можно условно разделить на три основных компонента, а именно: транспортировку, хранение и распределение. Основное внимание уделяется хранению или, другими словами, складской составляющей логистики. Затраты на складирование составляют около 15-35% от стоимости хранения. Общая стоимость логистики зависит от продукции и обслуживаемых рынков. Следовательно, размер и потенциал роста складского хозяйства производственных предприятий оправдывает необходимость ее изучения отдельно от других компонентов логистики.

В условиях растущей глобализации производства и рынка предприятия, особенно транснациональные, больше полагаются на логистическую деятельность, координируют поток продуктов внутри страны и между границами экономически эффективным способом, повышают прибыльность и уровень обслуживания. Развитие любой экономической системы должно быть целенаправленным и контролируемым.

Таким образом, только на основании комплексного анализа внутренних возможностей предприятий и потребностей внешней среды, в которой осуществляются перевозки, возможно обеспечить эффективное управление бизнес-процессами предприятий.

Актуальным вопросом является пользование при анализе бизнес-процессов показателями с отсутствующим алгоритмом расчетов, способствующим уровню неопределенности ситуации, инструментом оценки которой они должны быть.

Это обуславливает необходимость совершенствования методики анализа и использование ресурсной базы, в частности персонала, денежных средств и материальных ресурсов как фактора влияния на результативность, эффективность и качество бизнес-процессов. Выделяя направления оптимизации обеспе-

ченности и использования производственных ресурсов субъектов хозяйствования, необходимо определиться в характеристике взаимосвязанных общепринятых критериев аналитического определения бизнес-процессов для создания методической основы выбора управленческих решений.

Ресурсные возможности достижения предпринимательских целей зависят от наличия первоначального капитала, бизнес-идей, обеспеченности факторами производства. К общим доступным ресурсам, обеспечивающим предпринимательский потенциал, относят: финансовые, трудовые, природные ресурсы (сырье), технологии, материалы, нормативная, учебную, рыночную информацию, специализированное образование и поддержку.

Исследование процессов ресурсоиспользования в ракурсе их эффективности базируется на определении управления как процесса сочетания ресурсов для достижения поставленной цели; сознательном влиянии человека на различные объекты и процессы, происходящие в окружающей среде, и лиц, которые связаны с ними, осуществляемом с целью предоставления процессам определенной направленности и получения желаемых результатов.

К направлениям совершенствования методик управленческого анализа можно отнести предложенные в научной литературе подходы к оценке бизнес-процессов как управления постоянными изменениями на предприятии, что также применимо в сфере оптовой торговли¹.

Управление изменениями – процесс получения максимальной эффективности при достижении целей предприятия, обусловленный давлением факторов внешнего и внутренней среды, путем диагностики конкретных проблем предприятия, разработки конкретных мер по их решению, определению рисков и возможностей от внедрения изменений.

Процесс организационно-экономического обеспечения изменений на предприятиях в разрезе экономической составляющей предусматривает диагностику состояния ресурсов предприя-

¹ Полуботко А.А., Халатян С.Г. Некоторые аспекты логистического менеджмента в развитии оптовых предприятий в современных условиях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. №4(234). С. 80-89.

тия, оценку потенциала изменений на предприятии, разработку стратегии осуществления изменений, разработку и реализацию мероприятий по осуществлению изменений.

Заметим, что когда речь идет об оптимизации бизнес-процессов, чаще всего подразумевают улучшение и достижение положительного эффекта в изменении качественных показателей деятельности предприятия, обоснованных определением существенных черт оптимизации бизнес-процессов.

Поэтому дальнейшие научные исследования этой проблемы лежат в плоскости разработки методических рекомендаций относительно механизма взаимосвязанных инструментов анализа бизнес-процессов, что позволит принимать взвешенные управленческие решения относительно эффективного использования ресурсов предприятия.

Список источников

1. Кочеткова Т. С. Эволюция процессного подхода и развитие его методологии на уровне управления региональной экономической системой // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2022. – №2(70). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-protsessnogo-podhoda-i-razvitie-ego-metodologii-na-urovne-upravleniya-regionalnoy-ekonomicheskoy-sistemoy> (дата обращения: 10.11.2025).

2. Халатян С.Г., Хачатурян Н.Р. Моделирование бизнес-процессов в коммерции и маркетинге: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. – 144 с.

3. Полуботко А.А., Халатян С.Г. Некоторые аспекты логистического менеджмента в развитии оптовых предприятий в современных условиях // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – №4(234). – С. 80-89.

4. Хаценко А.Н., Кириллова С.Н. Процессный подход в повышении экономической эффективности деятельности предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – №5-1. – С. 213-220.

5. Thompson J.D. Organizations in action; social science bases of administrative theory. – N.Y.: McGraw-Hill, 1967.

6. Гончаров А. Выделение бизнес-процессов организации: подход, основанный на результатах процессов [Электронный ресурс] // Business Studio. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/vydelenie_biznes_protsesov_organizatsii_podkhod_o/ (дата обращения: 10.11.2025).

6.5 Трансформация управленческого учета в условиях устойчивого развития: учетно-информационный аспект

Современная экономическая среда, характеризующаяся глобализацией, усилением интеграционных процессов и стремительным развитием информационных технологий, существенно усложняет процессы принятия эффективных управленческих решений. Формирование долгосрочных конкурентных преимуществ и создание действенных механизмов стратегического управления становятся возможными при комплексном подходе, объединяющем экономические (управленческие) и бухгалтерские аспекты на основе надежного учетно-информационного обеспечения. Однако ценность традиционных данных бухгалтерского учета значительно снижается из-за их ретроспективного характера и ориентации преимущественно на внутренние аспекты хозяйственной деятельности, что ограничивает их использование для принятия стратегических решений.

Практика показывает, что в существующих системах учета часто отсутствует релевантная информация для стратегического анализа, нет структурированного отображения данных, не до конца сформирована система взаимосвязанных показателей, а также отсутствует интегрированное обобщение деятельности с учетом социальных и экологических задач организации. Многие финансовые руководители признают, что экспоненциальный рост скорости и объема информационных потоков становится препятствием для своевременного и взвешенного принятия управленческих решений. По оценкам аналитиков, количество бизнес-транзакций, со-

вершаемых в цифровом пространстве между компаниями и между бизнесом и потребителем, достигает колоссальных объемов ежедневно. Растущие потребности менеджмента, необходимость оперативного реагирования на изменения внешней среды и ориентация на рынки капитала изменили функции управленческого учета, потребовав синергетического сочетания экономической, социальной и экологической составляющих. Смещение акцентов с информационного обеспечения оперативного управления на стратегическое, а также учет современных рисков, способствовали трансформации не только круга пользователей информации, но и их потребностей, которые находят отражение в новых формах отчетности, таких как интегрированная отчетность.

В условиях, когда для российских организаций ставятся цели по достижению устойчивого экономического роста, трансформация управленческих парадигм становится особенно актуальной. Это касается процессов формирования, мотивации, оценки и анализа, а также использования финансовой и нефинансовой информации, релевантной для принятия решений, направленных на создание и сохранение стоимости для всех заинтересованных сторон. Выделение стратегической компоненты в учетной системе, которую можно определить как «учетно-информационную систему стратегического развития», позволит обеспечить качественные информационные потребности, оперативность измерений и достоверность данных для разработки и внедрения успешной бизнес-стратегии.

Проблемы теоретических подходов к формированию управленческого и стратегического учета глубоко исследованы в трудах отечественных ученых. Так, М.А. Вахрушина в своих работах подчеркивает необходимость разработки и построения системы управленческого учета, адаптированной к современным реалиям¹. Такие ученые, как В.Э. Керимов² и Н.П. Кондраков³, акцентируют внимание на информационной связи управленческого учета с другими системами учета и управления в организации. В работе

¹ Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 240 с.

² Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник. 9-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К°, 2020. 484 с.

³ Кондраков Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2022. 504 с.

М.В. Болдуева¹ указывается на необходимость структуризации данных и важность интеграции финансовой и нефинансовой информации. Они рассматривают стратегический управленческий учет как инструмент анализа собственного бизнеса и деятельности конкурентов, который применяется при разработке и оценке корпоративной стратегии, например Р.Ф. Бруханский отмечает, что под стратегически ориентированной системой учета следует понимать комплексный подход к построению системы учета, обеспечивающей генерирование и передачу прозрачной и релевантной информации для таких процессов, как анализ внешней среды, формулирование стратегии, ее внедрение, оценка и контроль². Анализ современных исследований отечественных ученых свидетельствует, что достижение стратегических целей организацией возможно при использовании преимуществ стратегического учета.

На сегодня реализация информационных запросов стратегического менеджмента требует разработки методологии стратегического учета. Однако трансформация управленческих парадигм в условиях устойчивого развития на основе учетных принципов и стратегической ориентации менеджмента исследована недостаточно.

Нерешенность указанных проблем приводит к необходимости разработки научных подходов к стратегическому учету, который выступает учетно-информационным обеспечением процессов стратегического управления, разработки и реализации стратегии устойчивого развития с учетом информационных потребностей, возникающих во внешней и внутренней среде отечественных организаций.

В связи с этим целью данного исследования является определение и анализ путей перехода от традиционного управленческого учета к стратегическому на основе концепций устойчивого развития. Для этого необходимо решить следующие задачи: сформировать информационные потребности пользователей на стратегическом, тактическом и операционном уровнях управления; исследовать объективную необходимость разработки страте-

¹ Болдуев М.В. Информационно-аналитическое обеспечение стратегического управленческого учета // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2015. №2(50). С. 115-121.

² Бруханский Р.Ф. Теоретические основы стратегического учета // Международный бухгалтерский учет. 2012. №29. С. 12-19.

гических ориентиров управленческого учета; на основании управленческих парадигм построить концептуальный алгоритм учетно-информационной системы стратегического развития через синергетическое сочетание экономической, социальной и экологической составляющих.

Трансформации, происходящие в экономике страны, напрямую влияют на деятельность промышленных предприятий. Каждое предприятие самостоятельно формирует методический инструментарий управленческого учета, обеспечивающий формирование, контроль реализации и оценку эффективности принятых управленческих решений. Ключевым катализатором этих изменений сегодня выступает цифровая экономика. Как отмечают Н.Т. Лабынцев и О.В. Чухрова, развитие управленческого учета неразрывно связано с цифровизацией бизнес-процессов. Речь идет не просто об автоматизации существующих учетных процедур, а о коренном изменении подходов к сбору, обработке и анализу информации. Цифровые программные решения, облачные технологии и анализ больших данных (Big Data) позволяют интегрировать управленческий учет в единое информационное пространство предприятия¹.

Особую роль в этом процессе играет искусственный интеллект. Те же авторы, исследуя прикладные задачи искусственного интеллекта, подчеркивают, что его использование позволяет не только автоматизировать рутинные операции, но и внедрять продвинутые аналитические инструменты. Системы на основе искусственного интеллекта способны проводить предиктивный анализ затрат, выявлять скрытые закономерности в больших массивах данных, оптимизировать распределение ресурсов и моделировать различные сценарии развития бизнеса с высокой степенью точности, что выводит систему управленческого учета на качественно новый уровень поддержки принятия решений².

Отечественные ученые именно управленческий учет считают комплексным механизмом управления в условиях устойчивого раз-

¹ Лабынцев Н.Т., Чухрова О.В. Развитие управленческого учета в условиях цифровой экономики // Учет и статистика. 2023. №3. С. 67-75.

² Лабынцев Н.Т., Чухрова О.В. Использование искусственного интеллекта для повышения эффективности системы управленческого учета // Искусственный интеллект: от фундаментальных проблем к прикладным задачам: В 2 т. / Под ред. Е.Н. Макаренко. Ростов-на-Дону, 2025. С. 359-371.

вития, поскольку он аккумулирует информацию о финансово-производственной деятельности, объединяет процесс управления с учетным процессом, способствует оценке в реальном времени внешней и внутренней информации, связанной с формулировкой стратегии, планированием, контролем, принятием решений, эффективным использованием ресурсов, улучшением деятельности, а также корпоративным управлением и внутренним контролем^{1,2}.

Необходимость в использовании новых моделей информационных систем стратегического управления обусловлена распространением современных концепций, ориентированных на создание стоимости, и внедрением принципов процессно-ориентированного управления. Использование концепций стратегического учета требует информационной базы, способной обеспечить, с одной стороны, разработку стратегии организации, а с другой – анализ и оценку эффективности управленческих решений. В таблице 1 представлена сфера информационных потребностей внешних пользователей предприятия в контексте устойчивого развития.

Таблица 1 – Требования к информации внешних пользователей³

Пользователи учетной информации	Характеристика информации
Инвесторы и собственники	Нуждаются в информации, касающейся рисков, связанных с инвестициями. Информация для принятия решений о приобретении, удержании или продаже активов. Оценка возможностей организаций по выплате дивидендов.
Работники и профсоюзы	Заинтересованы в информации о стабильности и прибыльности организации, ее способности своевременно выплачивать заработную плату, обеспечивать социальные гарантии и пенсионные отчисления.
Кредиторы	Запрашивают информацию, которая позволяет определить, будут ли кредиты и проценты по ним уплачены в установленный срок. Оценка ликвидности и платежеспособности.
Поставщики и подрядчики	Нуждаются в информации, которая позволит определить, будут ли своевременно оплачены поставленные товары и оказанные услуги. Оценка финансовой устойчивости партнера.
Клиенты	Заинтересованы в информации о долгосрочной стабильности организации, особенно если они зависят от его продукции или услуг (например, в случае долгосрочных контрактов).

¹ Жиглей И.В. Концепция бухгалтерского учета в контексте устойчивого развития предприятия // Международный бухгалтерский учет. 2016. №7. С. 2-15.

² Шайкан А.В. Стратегический учет и анализ в системе управления предприятием. М.: Финансы и статистика, 2010. 288 с.

³ Разработана авторами.

Пользователи учетной информации	Характеристика информации
Государственные органы	Информация для контроля за соблюдением законодательства (налогового, экологического, трудового), формирования налоговой политики и сбора статистических данных.
Общество	Информация о вкладе организации в экономику региона (создание рабочих мест), его экологической и социальной ответственности, влиянии на общественные процессы и экономическое благополучие.

Как видно из таблицы 1, одним из ключевых моментов трансформации управленческого учета являются растущие потребности менеджеров в учетной информации для улучшения качества управления и эффективности бизнес-процессов.

Исследование научных подходов доказывает, что трансформация парадигм управленческого учета обусловлена:

1) нестабильностью внешней среды, предъявляющей дополнительные требования к информационной системе: смещение акцентов на анализ будущего, потребность в постоянном мониторинге для разработки эффективных управленческих действий;

2) усложнением организационных структур управления, что требует информационного механизма координации управленческих процедур внутри самой системы;

3) стремлением к синтезу и интеграции различных отраслей знаний, что формирует более высокий уровень внутрикорпоративных компетенций.

Отечественные экономисты определяют управленческий учет как процесс непрерывного совершенствования планирования, измерения и функционирования систем финансовой и нефинансовой информации, которая направляет действия менеджера, мотивирует поведение и поддерживает культурные ценности, необходимые для достижения стратегических, тактических и оперативных целей организации.

В этой связи для обеспечения менеджмента релевантной информацией необходимо удовлетворять потребности различных уровней управления. На стратегическом уровне требуется информация о рыночных тенденциях, действиях конкурентов, макроэкономических прогнозах и долгосрочных рисках¹. На тактиче-

¹ Юрьева Л.В. Проблемы и перспективы развития стратегического управленческого учета в России // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. №8 (169). С. 245-251.

ском уровне важны данные для среднесрочного планирования, бюджетирования, анализа отклонений и оценки эффективности отдельных направлений бизнеса. На операционном уровне необходима детализированная информация для контроля за ежедневными операциями, расчетом себестоимости и управлением ресурсами.

Собранная со всех уровней управления экономическая информация выступает учетно-информационным обеспечением и характеризуется следующими основными аспектами: отражает экономические последствия принятых решений, является источником для контроля за сохранностью имущества и систематизирует информационные потоки для определения прибыльности и ответственности бизнеса. Растущее значение информации подтверждает принцип: максимум полезной информации при минимуме количества форм внутренней отчетности.

Учетно-информационное обеспечение – это процесс подготовки учетной информации, обеспечивающий ее качество и достаточность, с сочетанием процедур бухгалтерского учета и экономического анализа. Это позволяет управлять процессами в организациях, используя систему, которая оперативно реагирует на изменения, помогает восстанавливать деятельность после кризисных состояний, минимизировать убытки и удовлетворять требования всех заинтересованных сторон.

Разработанный концептуальный алгоритм «учетно-информационной системы стратегического развития» представляет собой систему, которая осуществляет сбор, обработку и оценку всех видов информации, потребляемой для принятия решений на операционном, тактическом и стратегическом уровнях. Использование такого алгоритма позволит:

- обеспечить системную последовательность информационных функций;
- оптимизировать информационные ресурсы и уменьшить затраты;
- осуществлять оперативный мониторинг и углубленный анализ динамики показателей;
- обеспечить многовариантное прогнозирование и разработку многоуровневой номенклатуры данных;

– сформировать единое информационное пространство и развивать информационную инфраструктуру.

Процесс формирования алгоритма предусматривает выбор объектов стратегического учета, определение целевых показателей и инструментов и, наконец, получение результатов по реализации стратегии развития.

Для оценки эффективности корпоративной стратегии в рамках концепции устойчивого развития предложен комплексный подход, который можно описать следующим образом. Оценка проводится по нескольким ключевым функциональным блокам, и для каждого из них определяется, насколько достигнутые результаты соответствуют запланированным.

1. Функциональный блок «Финансы». Оценивается способность организации к устойчивому росту. При этом анализируются такие показатели, как рентабельность продаж, политика распределения прибыли (выплата дивидендов), структура капитала (соотношение заемных и собственных средств) и оборачиваемость активов. Стратегия считается эффективной, если фактические показатели устойчивого роста не ниже запланированных.

2. Функциональный блок «Внутренние бизнес-процессы». Эффективность в этой области определяется путем сравнения фактических и плановых значений показателей, характеризующих использование производственных мощностей. К ним относятся фондоотдача, материалоотдача, коэффициент использования оборудования и рентабельность основной операционной деятельности.

3. Функциональный блок «Клиенты (маркетинговая деятельность)». Оценивается результативность работы на рынке. Сравниваются плановые и фактические значения интегрального показателя конкурентоспособности продукции, доли рынка, занимаемой предприятием, а также рентабельности маркетинговых инвестиций.

4. Функциональный блок «Обучение и развитие персонала». Оценивается инфраструктура, созданная для роста и развития сотрудников. Анализируются такие показатели, как производительность труда и коэффициент качественной укомплектован-

ности кадрового состава (соответствие квалификации сотрудников профессиональным требованиям).

5. Функциональный блок «Организационная культура» характеризует внутреннюю среду в компании. Эффективность оценивается на основе экспертных оценок и опросов персонала по таким параметрам, как уровень трудовой дисциплины, удовлетворенность персонала условиями труда, социально-психологический климат и степень сплоченности коллектива.

6. Функциональный блок «Организационная структура»: оценивается гибкость и рациональность структуры управления. Анализируются коэффициенты, характеризующие гибкость оргструктуры (способность быстро адаптироваться к изменениям) и уровень дублирования функций управления.

7. Функциональный блок «Корпоративная социальная ответственность»: оценивается вклад компании в общество. Анализируются индексы внешней социальной ответственности (например, участие в социальных проектах, экологические инициативы) и внутренней (забота о собственном персонале, условия труда, безопасность).

Предложенный комплексный подход к оценке эффективности корпоративной стратегии, основанный на анализе семи ключевых функциональных блоков, позволяет сделать следующие заключения.

Во-первых, данная модель преодолевает ограниченность традиционных финансовых методов оценки, которые не способны в полной мере отразить долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность предприятия. Интеграция финансовых показателей (блок «Финансы») с нефинансовыми аспектами, такими как эффективность внутренних бизнес-процессов, удовлетворенность клиентов, развитие персонала, организационная культура, гибкость структуры и социальная ответственность, формирует многомерную и сбалансированную картину деятельности компании.

Во-вторых, такой многоаспектный анализ напрямую соответствует концепции устойчивого развития, так как оценивает не только экономическую результативность, но и влияние компании на внутреннюю и внешнюю среду. Это дает руководству инструмент для принятия взвешенных стратегических решений, направ-

ленных на создание стоимости для всех заинтересованных сторон, а не только для акционеров.

Таким образом, трансформация управленческого учета из системы ретроспективного контроля затрат в проактивный инструмент стратегического менеджмента является объективной необходимостью, продиктованной вызовами современной экономики. Усложнение бизнес-процессов, нестабильность внешней среды и в первую очередь тотальная цифровизация требуют перехода к новой парадигме – стратегическому управленческому учету, ориентированному на будущее. Ключевыми драйверами этой трансформации выступают цифровые технологии, включая анализ больших данных и искусственный интеллект, которые позволяют обрабатывать огромные массивы информации и обеспечивать руководство предиктивной аналитикой в режиме реального времени. Предложенный концептуальный алгоритм учетно-информационной системы стратегического развития систематизирует этот процесс, создавая единое информационное пространство для поддержки принятия решений на всех уровнях управления. Внедрение такого подхода, дополненного комплексной методикой оценки эффективности, позволяет российским организациям не только оперативно реагировать на изменения, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества, успешно интегрируя экономические, социальные и экологические цели в рамках стратегии устойчивого развития.

Список источников

1. Болдуйев М.В. Информационно-аналитическое обеспечение стратегического управленческого учета // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2015. – №2(50). – С. 115-121.
2. Бруханский Р.Ф. Теоретические основы стратегического учета // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – №29. – С. 12-19.
3. Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 240 с.
4. Жиглей И.В. Концепция бухгалтерского учета в контексте устойчивого развития предприятия // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – №7. – С. 2-15.

5. Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К°, 2020. – 484 с.
6. Кондраков Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2022. – 504 с.
7. Кузнецова С.А. Учетно-информационное обеспечение устойчивого развития предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 2, №5. – С. 78-83.
8. Лабынцев Н.Т., Чухрова О.В. Развитие управленческого учета в условиях цифровой экономики // Учет и статистика. – 2023. – №3. – С. 67-75.
9. Лабынцев Н.Т., Чухрова О.В. Использование искусственного интеллекта для повышения эффективности системы управленческого учета // Искусственный интеллект: от фундаментальных проблем к прикладным задачам: В 2 т. / Под ред. Е.Н. Макаренко. – Ростов-на-Дону, 2025. – С. 359-371.
10. Левицкая С.А. Развитие бухгалтерского учета в парадигме устойчивого развития // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – №1. – С. 200-205.
11. Шайкан А.В. Стратегический учет и анализ в системе управления предприятием. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 288 с.
12. Юрьева Л.В. Проблемы и перспективы развития стратегического управленческого учета в России // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – №8 (169). – С. 245-251.

6.6 Совершенствование логистических процессов поставок питьевой водопроводной воды на этапах жизненного цикла

Обеспечение населения и промышленности качественной питьевой водой – стратегическая задача национальной безопасности любого государства. Водопроводная вода является продуктом, завершающий этап производства и доставки которого происходит непосредственно у потребителя. В этой связи логистические процессы, охватывающие транспортировку, распределение и управле-

ние водными ресурсами на всех этапах жизненного цикла, приобретают критическое значение¹. Их эффективность напрямую определяет не только экономические показатели водоснабжающих организаций (ВЗО), но и ключевые параметры качества и безопасности конечного продукта – воды, поступающей к пользователю².

Традиционно внимание концентрировалось на технических аспектах водоподготовки и эксплуатации сетей. Однако современные вызовы, такие как старение инфраструктуры, рост энергоемкости, ужесточение нормативов качества³ и повышение требований потребителей, диктуют необходимость комплексного логистического подхода, основанного на принципах управления потоками⁴.

Цель данной главы – изучить теоретические основы, факторы влияния и методы совершенствования логистики поставок питьевой водопроводной воды на всем протяжении ее жизненного цикла: от водозабора через транспортировку и распределение до конечного потребления и учета. Исследование базируется на требованиях системы ГОСТ, отечественных санитарных правилах и нормах (СанПиН) и международном опыте⁵.

Рассматривая логистику водоснабжения как подсистему городской и промышленной логистики, следует отметить, что это интегрированная система управления материальными, сервисными и сопутствующими информационными и финансовыми потоками на всех этапах обеспечения потребителя водой заданного качества и в требуемом объеме⁶. Она является неотъемлемой частью логистики городского хозяйства и промышленной логистики предприятий-потребителей.

Объектом управления в данной системе выступает поток питьевой воды, который характеризуется: объемом (куб. м); каче-

¹ ГОСТ Р 51232-98 «Вода питьевая. Общие требования к организации и методам контроля качества». Введ. 1999-07-01. М.: Стандартинформ, 1999.

² Принципы управления активами в жилищно-коммунальном хозяйстве: Монография / Под ред. А.Г. Водяника. М.: КноРус, 2019. 312 с.

³ СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания».

⁴ Алексеевский Н.Н. Логистика в водоснабжении и водоотведении: Учебное пособие / Н.Н. Алексеевский, С.В. Яковлев. М.: АСВ, 2018. 256 с.

⁵ ГОСТ Р 55001-2012 (ИСО 24510:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по оценке и улучшению услуги, предоставляемой потребителям». Введ. 2013-07-01. М.: Стандартинформ, 2013.

⁶ Алексеевский, Н.Н., Яковлев С.В. Логистика в водоснабжении и водоотведении: Учебное пособие. М.: АСВ, 2018. 256 с.

ством (физико-химические, бактериологические показатели); напором (давлением) – аналог скорости потока в традиционной логистике; временем (круглосуточная доступность, соответствие графикам потребления); местом (точка водозабора, точки распределения, конечные точки потребления); стоимостью (затраты на производство и доставку).

Управление этим потоком осуществляется в рамках логистического цикла поставок воды, который включает следующие ключевые звенья.

1. Забор воды из источника (поверхностного или подземного).
2. Подготовка (водоподготовка) на станциях – приведение качества воды к нормативным требованиям¹.
3. Транспортировка по магистральным трубопроводам.
4. Распределение по распределительным сетям до узлов передачи (ввода в здание).
5. Подача и учет у конечного потребителя (квартира, предприятие).
6. Отведение и учет сточных вод (обратная логистика, замыкающая цикл)².

Рассматривая логистические процессы водоснабжения, необходимо подчеркнуть принципиальные отличия от логистики твердых товаров³.

1. Непрерывность и массовость потока. Вода подается постоянно, ее невозможно «складировать» в традиционном понимании на пути к потребителю. Роль складов выполняют резервуары чистой воды (РЧВ) и водонапорные башни, регулирующие неравномерность потребления.

2. Зависимость качества от логистической цепи. Качество воды, произведенной на станции, может значительно ухудшиться в процессе транспортировки из-за вторичного загрязнения в се-

¹ ГОСТ Р 51232-98 «Вода питьевая. Общие требования к организации и методам контроля качества». Введ. 1999-07-01. М.: Стандартинформ, 1999.

² ISO 24511:2007 Activities relating to drinking water and wastewater services Guidelines for the management of wastewater utilities and for the assessment of wastewater services. Geneva: ISO, 2007.

³ Алексеевский Н.Н., Яковлев С.В. Логистика в водоснабжении и водоотведении: Учебное пособие. М.: АСВ, 2018. 256 с.

тях¹. Таким образом, логистическая инфраструктура (трубопроводы) является частью технологического процесса.

3. Единство и взаимозависимость производства, транспортировки и потребления. Эти процессы происходят практически одновременно в единой замкнутой гидравлической системе. Изменение расхода в одной точке мгновенно влияет на параметры в других точках.

4. Высокая капиталоемкость и длительный жизненный цикл активов. Сети и сооружения служат десятки лет, что требует стратегического логистического планирования и управления жизненным циклом активов (УЖЦА)².

5. Социальная и экологическая ответственность. Перебои или ухудшение качества имеют немедленные последствия для здоровья населения и деятельности предприятий.

Логистические процессы имеют нормативно-правовую базу, которая регламентирует логистику поставок воды: ГОСТ Р 51232-98 «Вода питьевая. Общие требования к организации и методам контроля качества» – устанавливает основы контроля на всех этапах³; ГОСТ Р 55001-2012 (ИСО 24510:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по оценке и улучшению услуги, предоставляемой потребителям» – ключевой стандарт, ориентированный на потребителя и процессный подход⁴; ГОСТ Р 56266-2014 (ИСО 24512:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по управлению системами питьевого водоснабжения и оценке услуг питьевого водоснабжения» – фокусируется на управлении системами⁵; СанПиН 1.2.3685-21 и СанПиН 2.1.3684-21 – определяют гигиенические нормативы

¹ Орлов В.А. Управление качеством воды в распределительных сетях // Водоснабжение и санитарная техника. 2020. №5. С. 34-40.

² ГОСТ Р ИСО 55001-2021 «Системы менеджмента активов. Требования». Введ. 2022-07-01. М.: Стандартинформ, 2021.

³ ГОСТ Р 51232-98 «Вода питьевая. Общие требования к организации и методам контроля качества». Введ. 1999-07-01. М.: Стандартинформ, 1999.

⁴ ГОСТ Р 55001-2012 (ИСО 24510:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по оценке и улучшению услуги, предоставляемой потребителям». Введ. 2013-07-01. М.: Стандартинформ, 2013.

⁵ ГОСТ Р 56266-2014 (ИСО 24512:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по управлению системами питьевого водоснабжения и оценке услуг питьевого водоснабжения». Введ. 2015-07-01. М.: Стандартинформ, 2015.

безопасности воды¹; Федеральный закон №416-ФЗ «О водоснабжении и водоотведении» – задает правовые рамки²; правила холодного водоснабжения и водоотведения (Постановление Правительства РФ №644) – детализируют коммерческие и технические взаимоотношения³.

На качество поставок воды на этапах жизненного цикла оказывают влияние различные причины, на рисунке 1 приведена диаграмма, отражающая их влияние.



Рисунок 1 – Причинно-следственная диаграмма факторов, влияющих на бесперебойность логистических процессов

Рассматривая факторы влияния на качество и бесперебойность поставок, отметим, что на качество источника подачи воды влияют природное загрязнение (промышленные сбросы, сельскохозяйственные стоки, микробиологическое загрязнение), сезонные изменения состава воды (цветение водорослей, паводки). Дебит водоисточника связан с уровнем воды в реках, озерах, запасами подземных вод, климатическими условиями и т.д.

¹ СанПиН 2.1.3684-21 «Санитарно-эпидемиологические требования к содержанию территорий городских и сельских поселений, к водным объектам, питьевой воде и питьевому водоснабжению, атмосферному воздуху, почвам, жилым помещениям, эксплуатации производственных, общественных помещений, организации и проведению санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий».

² Федеральный закон от 07.12.2011 №416-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «О водоснабжении и водоотведении».

³ Постановление Правительства РФ от 29.07.2013 №644 (ред. от 30.12.2022) «Об утверждении Правил холодного водоснабжения и водоотведения и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

На уровень водоподготовки большое влияние оказывают: эффективность технологических процессов (коагуляция, фильтрация, обеззараживание), состояние и современность очистных сооружений, квалификация персонала, качество реагентов, надежность оборудования насосных станций и систем автоматизации, резервные мощности очистных сооружений, бесперебойность энергоснабжения.

Транспортировка и распределение (сети) зависит от:

- качества состояния трубопроводов (коррозия, отложения, зарастание), материалов труб и фасонных частей; вторичного загрязнения из-за подсоса грунтовых вод через повреждения;
- физического состояния сетей (износ, аварийность), достаточности пропускной способности и давления в сети, эффективности управления диспетчеризацией, оперативности ликвидации аварий.

Хранение (резервуары, башни) и его функции зависят от герметичности и санитарного состояния емкостей (риск микробиологического роста, попадание загрязнений), соблюдения сроков санитарной обработки, а также от объема регулирующих и аварийных запасов воды для компенсации пикового потребления и перерывов в подаче.

Потребление (у конечного пользователя) связано с качеством состояния внутридомовых разводящих сетей (материал труб в домах), неправильной эксплуатацией или отсутствием необходимого водоочистного оборудования у потребителя; корректностью проектирования внутриквартальных и внутридомовых сетей, давлением на вводе в здание, соблюдением потребителями правил эксплуатации.

Общие управленческие и внешние факторы (сквозные для всех этапов) связаны с эффективностью системы производственного контроля качества (лабораторный мониторинг), соблюдением нормативов (СанПиН), законодательной базой, а также с достаточностью финансирования для модернизации и ремонта инфраструктуры, квалификации управленческого и эксплуатационного персонала, влиянием внешних чрезвычайных ситуаций (природные катастрофы, техногенные аварии), уровнем производственных потерь (утечки, неучтенный расход).

Жизненный цикл систем водоснабжения включает в себя несколько ключевых фаз.

Начальный этап, охватывающий забор воды и ее обработку, тесно связан со следующими аспектами:

- характеристиками источника: исходное загрязнение водного объекта, будь то вызванное деятельностью человека или естественными факторами, влечет за собой необходимость применения более сложных и дорогостоящих методов водоподготовки;
- производительностью технологических процессов: состояние оборудования водоочистных сооружений, использование устаревших химических веществ, а также влияние человеческого фактора оказывают существенное воздействие на эффективность очистки;
- контролем за использованием реагентов: проблемы в организации поставок, хранения и дозирования химических веществ (коагулянтов, флокулянтов, дезинфектантов) могут негативно сказаться на качестве воды.

Второй этап включает в себя транспортировку подготовленной воды и ее распределение по сети потребителям. Это наиболее уязвимый этап с точки зрения потери качества¹, который зависит от:

- состояния распределительной сети: коррозия, износ (следствие – повышенное содержание железа), отложения (снижение сечения, ухудшение органолептики), свинцовые припои и т.д.; аварии приводят к попаданию загрязнений из грунта.
- гидравлического режима: недостаточный или избыточный напор; низкий напор увеличивает время доставки и риск застоя, высокий – провоцирует аварии и гидравлические удары, разрушающие внутренний защитный слой труб;
- времени пребывания воды в сети («возраст воды»): застой в тупиковых участках, нерациональная конфигурация сети приводят к потере остаточного хлора и вторичному бактериологическому загрязнению²;

¹ Орлов В.А. Управление качеством воды в распределительных сетях // Водоснабжение и санитарная техника. 2020. №5. С. 34-40.

² ГОСТ Р 56266-2014 (ИСО 24512:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по управлению системами питьевого водоснабжения и оценке услуг питьевого водоснабжения». Введ. 2015-07-01. М.: Стандартинформ, 2015.

- материала труб: чугун, сталь, асбестоцемент, полимеры (ПЭ, ПП); каждый материал имеет специфические риски (коррозия, выделение веществ, проницаемость);

- перепадов температуры: летний прогрев способствует бактериальному росту, зимнее охлаждение может изменить физические свойства.

Третий этап конечной подачи и потребления зависит от:

- состояния внутридомовых сетей (ВДС): зачастую находятся вне оперативного контроля ВЗО; старые стальные трубы, нелегальные врезки, неправильная эксплуатация – источник вторичного загрязнения¹;

- качества сантехнического оборудования потребителя: устаревшие смесители, бойлеры и т.д.;

- системы локальной очистки и подготовки воды: неправильное обслуживание фильтров может стать источником бактериологического риска.

Влияние организационных, управленческих и внешних обстоятельств проявляется через степень внедрения диспетчерского контроля и автоматизированных систем; профессиональный уровень сотрудников; методы учета потребления воды в коммерческих целях; воздействие климатических явлений и чрезвычайных ситуаций.

Рассмотренные этапы жизненного цикла водообеспечения, снижающие эффективность работы системы, могут привести к увеличению затрат на производство и распределение питьевой воды.

Известно, что затраты на производство продукции или услуг тесно связаны с потерями, возникающими в процессе производства или товародвижения.

Понятие потерь впервые было подробно раскрыто создателем производственной системы Тойоты Тайити Оно. Он рассматривал потери применительно к производственной системе, уделяя основное внимание таким потерям как²:

¹ ГОСТ Р 55001-2012 (ИСО 24510:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по оценке и улучшению услуги, предоставляемой потребителям». Введ. 2013-07-01. М.: Стандартинформ, 2013.

² Оно Тайити. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. 2 изд. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. 208 с.

- перепроизводство продукции;
- время ожидания между операциями;
- транспортировка материалов, комплектующих;
- лишние этапы обработки;
- избыток запасов;
- лишние перемещения при проведении операций;
- выпуск дефектной продукции.

При производстве и распределении питьевой воды в городской среде возникают несколько другие виды потерь, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Виды потерь при производстве и распределении питьевой воды в городской среде

№	Вид	Причины
1	Потери при транспортировке	Вода может просачиваться через трещины и щели в трубопроводах, что приводит к потерям на пути от источника до потребителя. Эти потери называют утечками.
2	Сверхнормативные расходы	Использование потребителями больше воды, чем необходимо для их нужд.
3	Технологические потери	В процессе очистки и обработки воды часть ее теряется из-за испарения, утечек в оборудовании и других технологических процессов
4	Аварии и поломки	Разрывы труб, повреждения насосов и другие аварии могут привести к значительным потерям воды.
5	Неэффективное управление	Недостаточное внимание к мониторингу и управлению водными ресурсами также может способствовать увеличению потерь
6	Потребление воды без оплаты	Некоторые потребители могут незаконно подключаться к водопроводным сетям, не оплачивая воду. Это может происходить как в жилых домах, так и в коммерческих зданиях.

Перечисленные потери снижают эффективность работы водоснабжающих организаций, увеличивают затраты на производство и доставку воды, а также ухудшают качество услуг для потребителей.

С целью снижения потерь и повышению эффективности логистики поставок целесообразно применять:

- методы, основанные на принципах управления качеством (TQM) и стандартизации;
- технологические и инфраструктурные методы;
- методы управления операционной логистикой;
- Информационные и аналитические методы.

Внедрение и сертификация систем менеджмента качества (СМК) по ГОСТ Р ИСО 9001-2015 позволяет выстроить сквозное управление от водозабора до потребителя, идентифицировать и минимизировать риски на каждом этапе¹.

Применение ГОСТ Р 55001-2012 и ГОСТ Р 56266-2014 представляет конкретные методики оценки удовлетворенности потребителей, анализа эффективности услуг и управления активами, что напрямую связано с качеством поставок².

Создание карт критических контрольных точек (НАССР-подход) способствует адаптации принципов ХАССП для водоснабжения. Идентификация точек в логистической цепи (выход со станции, узловые точки сети, точки отбора проб у потребителя), где потеря качества наиболее вероятна, содействует установлению жесткого контроля³.

Восстановление и улучшение трубопроводных систем: переход от использования стальных и чугунных труб к полимерным аналогам (ПЭ, PERT), отличающимся повышенной устойчивостью к коррозии и уменьшенным образованием отложений; внедрение бестраншейных методов (реконструкция, реновация) позволяют значительно сократить финансовые вложения и время выполнения работ⁴.

Совершенствование гидравлических параметров работы сетей посредством современных SCADA-систем (автоматизированных систем управления технологическими процессами): размещение сенсоров, контролирующих давление, скорость потока и качество воды (концентрация остаточного хлора, уровень мутности) в стратегически важных местах сети; автоматизированная регулировка давления с использованием преобразователей частоты (ПЧ) на насосных станциях — данные меры способствуют устранению застойных зон, сокращению числа аварийных ситуаций и снижению затрат на электроэнергию⁵.

¹ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». Введ. 2016-09-01. М.: Стандартинформ, 2015.

² ГОСТ Р 55001-2012 (ИСО 24510:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по оценке и улучшению услуги, предоставляемой потребителям». Введ. 2013-07-01. М.: Стандартинформ, 2013.

³ ГОСТ Р 51232-98 «Вода питьевая. Общие требования к организации и методам контроля качества». Введ. 1999-07-01. М.: Стандартинформ, 1999.

⁴ Принципы управления активами в жилищно-коммунальном хозяйстве: Монография / Под ред. А.Г. Водяника. М.: КноРус, 2019. 312 с.

⁵ Харитонов Н.П. Цифровизация водоканалов: от SCADA к цифровому двойнику // Теплоэнергетика и водоподготовка. 2021. №3(147). С. 45-51.

Внедрение системы управления активами (УЖЦА) на основе стандарта ГОСТ Р ИСО 55001-2021 позволяет перейти от реагирования на аварии к планово-предупредительному управлению жизненным циклом каждого элемента инфраструктуры (насоса, участка трубы, резервуара)¹.

Ключевым направлением модернизации является массовое внедрение интеллектуальных приборов учета (АИИС КУВР). Это обеспечивает не только получение данных в режиме реального времени, но и позволяет оперативно выявлять аномалии водопотребления, а также формировать точный баланс ресурсов.

Для повышения надежности инфраструктуры совершенствуется аварийно-восстановительная логистика. Формируются мобильные бригады, оснащенные современным оборудованием для молниеносной локализации и устранения повреждений. Этот процесс дополняется оптимизацией складской сети, что гарантирует наличие необходимых запасных частей и материалов².

Фундаментальную роль играет создание цифровых двойников распределительных сетей. Эти динамические гидравлические и качественные модели, интегрирующие данные SCADA и ГИС, открывают возможность для глубокого анализа. С их помощью можно моделировать различные сценарии эксплуатации, прогнозировать изменения качества воды и оптимизировать режимы профилактических работ, таких как дезинфекция и промывка сетей³.

Упреждающий подход к обслуживанию реализуется через использование больших данных и предиктивной аналитики. Комплексный анализ исторической информации об авариях, качестве воды и объемах потребления позволяет прогнозировать возможные отказы оборудования и заблаговременно планировать профилактические мероприятия⁴.

¹ ГОСТ Р ИСО 55001-2021 «Системы менеджмента активов. Требования». Введ. 2022-07-01. М.: Стандартинформ, 2021.

² Алексеевский Н.Н., Яковлев С.В. Логистика в водоснабжении и водоотведении: Учебное пособие. М.: АСВ, 2018. 256 с.

³ Харитонов Н.П. Цифровизация водоканалов: от SCADA к цифровому двойнику // Теплоэнергетика и водоподготовка. 2021. №3(147). С. 45-51.

⁴ ГОСТ Р ИСО 55001-2021 «Системы менеджмента активов. Требования». Введ. 2022-07-01. М.: Стандартинформ, 2021.

Наконец, важным аспектом становится обеспечение прозрачности для потребителей. Внедрение систем онлайн-информирования о плановых работах, текущем качестве воды в районе проживания и результатах лабораторного контроля повышает доверие. Инструментом для обратной связи и информирования служат специализированные мобильные приложения, разработанные с учетом рекомендаций ГОСТ Р 55001-2012¹.

Совершенствование логистических процессов поставок питьевой воды – это не разовая кампания, а непрерывный системный процесс, интегрирующий технические, управленческие и информационные решения². Ключом к успеху является переход от разрозненного управления активами и реагирования на инциденты к интегрированному управлению сквозным потоком воды на протяжении всего его жизненного цикла.

Внедрение современных стандартов (ГОСТ Р ИСО серии 9000, 55000, 55001), активное использование цифровых технологий (SCADA, ГИС, цифровые двойники, АСКУВ), реабилитация инфраструктуры на основе принципа УЖЦА и фокус на конечном качестве у потребителя в соответствии с СанПиН и ГОСТ Р 55001-2012 формируют новую парадигму логистики водоснабжения³.

Результатом такого подхода станет не только повышение надежности и экономической эффективности работы водоканалов, но и главный социальный эффект – гарантированная поставка безопасной питьевой воды надлежащего качества каждому потребителю, что является основой общественного здоровья и устойчивого развития территорий⁴.

Список источников

1. Федеральный закон от 07.12.2011 №416-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «О водоснабжении и водоотведении».

¹ ГОСТ Р 55001-2012 (ИСО 24510:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по оценке и улучшению услуги, предоставляемой потребителям». Введ. 2013-07-01. М.: Стандартинформ, 2013.

² Принципы управления активами в жилищно-коммунальном хозяйстве: Монография / Под ред. А.Г. Водяника. М.: КноРус, 2019. 312 с.

³ ГОСТ Р 56266-2014 (ИСО 24512:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по управлению системами питьевого водоснабжения и оценке услуг питьевого водоснабжения». Введ. 2015-07-01. М.: Стандартинформ, 2015.

⁴ Федеральный закон от 07.12.2011 №416-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «О водоснабжении и водоотведении».

2. Постановление Правительства РФ от 29.07.2013 №644 (ред. от 30.12.2022) «Об утверждении Правил холодного водоснабжения и водоотведения и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

3. СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания».

4. СанПиН 2.1.3684-21 «Санитарно-эпидемиологические требования к содержанию территорий городских и сельских поселений, к водным объектам, питьевой воде и питьевому водоснабжению, атмосферному воздуху, почвам, жилым помещениям, эксплуатации производственных, общественных помещений, организации и проведению санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий».

5. ГОСТ Р 51232-98 «Вода питьевая. Общие требования к организации и методам контроля качества». – Введ. 1999-07-01. – М.: Стандартинформ, 1999.

6. ГОСТ Р 55001-2012 (ИСО 24510:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по оценке и улучшению услуги, предоставляемой потребителям». – Введ. 2013-07-01. – М.: Стандартинформ, 2013.

7. ГОСТ Р 56266-2014 (ИСО 24512:2007) «Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и водоотведения. Руководящие указания по управлению системами питьевого водоснабжения и оценке услуг питьевого водоснабжения». – Введ. 2015-07-01. – М.: Стандартинформ, 2015.

8. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». – Введ. 2016-09-01. – М.: Стандартинформ, 2015.

9. ГОСТ Р ИСО 55001-2021 «Системы менеджмента активов. Требования». – Введ. 2022-07-01. – М.: Стандартинформ, 2021.

10. Алексеевский, Н.Н. Логистика в водоснабжении и водоотведении : учебное пособие / Н.Н. Алексеевский, С.В. Яковлев. – М.: АСВ, 2018. – 256 с.

11. Орлов, В.А. Управление качеством воды в распределительных сетях / В.А. Орлов // Водоснабжение и санитарная техника. – 2020. – №5. – С. 34-40.

12. Принципы управления активами в жилищно-коммунальном хозяйстве: монография / под ред. А.Г. Водяника. – М.: КноРус, 2019. – 312 с.

13. Харитонов, Н.П. Цифровизация водоканалов: от SCADA к цифровому двойнику / Н.П. Харитонов // Теплоэнергетика и водоподготовка. – 2021. – №3(147). – С. 45-51.

14. ISO 24511:2007 Activities relating to drinking water and wastewater services – Guidelines for the management of wastewater utilities and for the assessment of wastewater services. – Geneva: ISO, 2007.

15. Mays, L.W. Water supply systems security / L.W. Mays. – McGraw-Hill, 2004.

16. Оно, Таити Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. – 2 изд. – М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2006. – 208 с.

6.7 Актуальные вопросы подтверждения ESG-отчетности коммерческих организаций

В условиях глобальных климатических вызовов и социальных трансформаций наблюдается смещение акцентов в системе корпоративной отчетности от финансовых данных к комплексному раскрытию информации об устойчивом развитии. В этих условиях традиционная финансовая отчетность все в большей степени дополняется обширными массивами нефинансовых показателей экологического, социального и управленческого характера, включаемых в единую систему корпоративной отчетности. Аббревиатура ESG (Environmental, Social, Governance) прочно закрепилась в профессиональном лексиконе аудиторов, инвесторов, топ-менеджеров и директоров компаний.

Расширение практик подготовки интегрированной отчетности заметно опережает формирование единообразной и детализированной нормативно-правовой и методической базы ее подготовки и подтверждения.

В настоящее время наблюдается мультистандартность, проявляющаяся в одновременном использовании множества разно-

образных стандартов ESG-отчетности на международном, региональном и национальном уровнях, что приводит к несопоставимости раскрываемой в нефинансовой отчетности информации, что создает сложности для бизнеса, заинтересованных лиц при принятии управленческих решений, а также практикующих специалистов в сфере подтверждения ESG-отчетности и нефинансовой информации. Это требует выработки унифицированных подходов к формированию ESG-отчетности и является триггером возрастающего спроса на независимое подтверждение ESG-информации в целях повышения ее надежности, сопоставимости и доверия со стороны инвесторов, кредиторов и других заинтересованных сторон. Данное положение находит отражение в позиции крупных мировых аудиторско-консалтинговых компаний. Так, PwC прогнозирует, что в ближайшем будущем подтверждение данных об устойчивом развитии превзойдет классический аудит финансовой отчетности по своей маржинальности, и отмечает, что выручка от подтверждения отчетности ESG уже выросла на 20% в прошлом финансовом году¹.

В связи с этим актуальность приобретает, с одной стороны, совершенствование нормативной основы выполнения прочих заданий, обеспечивающих уверенность в отношении ESG-отчетности, и, с другой стороны, развитие единых методических рекомендаций оказания данных услуг компаниями.

Целью данного исследования является анализ актуальных проблем верификации ESG-отчетности в контексте развития международных и национальных стандартов, выявление методологических особенностей выполнения практикующими специалистами прочих заданий, обеспечивающих уверенность в отношении информации об устойчивом развитии, а также идентификация ключевых проблем и направлений совершенствования подтверждения ESG-отчетности.

Исследуем сущность и особенности ESG-отчетности. На современном этапе развития бизнеса ESG-отчетность представляет собой систему раскрытия информации о воздействии дея-

¹ Forecast 2025: Big Four Target More Revenue from Sustainability [Электронный ресурс]. URL: <https://rehwald-associates.lu/en/forecast-2025-big-four-target-more-revenue-from-sustainability/> (дата обращения: 19.11.2025).

тельности компании на окружающую среду, общество и системы управления, а также о рисках и возможностях, связанных с данными аспектами.

Расширение практики подготовки ESG-отчетности обусловлено сочетанием разных факторов. Во-первых, инвесторы и кредитные организации учитывают нефинансовые риски при оценке долгосрочной стоимости компаний, их инвестиционной привлекательности и кредитного риска. Во-вторых, государственные регуляторы и надзорные органы усиливают требования к раскрытию информации об устойчивом развитии, интегрируя климатические и социальные риски в систему финансового регулирования. В-третьих, гражданское общество и неправительственные организации активно продвигают повестку корпоративной ответственности и прозрачности, повышая репутационные риски для эмитентов, игнорирующих ESG-аспекты.

Данная тенденция подтверждается статистическими данными за 2024 г. Согласно результатам совместного исследования АКРА и Комитета по интегрированной отчетности, проведенного в РФ, 85% респондентов уже опубликовали или планируют опубликовать нефинансовую отчетность за 2024 год¹.

В ответ на растущую популярность ESG-отчетности появились нормативные и методологические проблемы ее формирования. Во-первых, отсутствие единого общепринятого стандарта и на международном, и на национальном уровне, что приводит к хаотичному составлению ESG-отчетности с использованием широкого спектра стандартов и их несопоставимости и значительно затрудняет процесс принятия управленческих решений заинтересованными сторонами. Во-вторых, возникают проблемы с качеством данных, надежностью методик расчета показателей и их верификацией. В-третьих, появился риск гринвошинга – представления недостоверной информации о достижениях компании в области устойчивого развития². Решение этих проблем невоз-

¹ АКРА. Нефинансовая отчетность: эпизод 4 новая надежда на капитал [Электронный ресурс].-URL: https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/eb0/7pzz5rexites3wss0ba5gfwzxetjd1ox/20250814_CSDVG.pdf (дата обращения: 19.11.2025).

² Wenwen Li a, Ting Li b, Hongjun Zhu. Annual report audit, ESG report assurance and audit quality: Evidence from the same accounting firm// China Journal of Accounting Research. 2025. Vol. 3. P. 1-30.

можно без развития системы независимого подтверждения ESG-отчетности¹.

Рассмотрим международные стандарты ESG-отчетности. На международном уровне развитие нефинансовой отчетности сопровождается деятельностью нескольких организаций, занимающихся разработкой стандартов.

Global Reporting Initiative (GRI) является одной из первых организаций, разработавших комплексные стандарты по устойчивому развитию, широко применяемые компаниями по всему миру в разных отраслях.

Значимый вклад в совершенствование отраслевых стандартов внес Sustainability Accounting Standards Board (SASB), разработавший стандарты, различающиеся в зависимости от отрасли деятельности, учитывая специфику.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) сосредоточилась на информации о климатических рисках и возможностях. Несмотря на то что сама организация перестала существовать в 2023 г., ее стандарты были включены в IFRS S2².

В 2023 году International Sustainability Standards Board (ISSB), являющийся структурой Фонда МСФО, издал стандарты IFRS S1 «Общие требования к раскрытию информации об устойчивости» и IFRS S2 «Раскрытие информации, связанной с климатом». Эти стандарты ориентированы на информацию, имеющую значение для инвесторов, и обеспечивают глобальную конвергенцию отчетности в области устойчивого развития.

Европейский союз выступает одним из глобальных лидеров в области обязательного регулирования ESG-отчетности. Принятая в 2022 г. CSRD закрепила требование обязательного раскрытия информации об устойчивости в соответствии с ESRS для широкого круга компаний. Основными направлениями данной директивы являются: 1) расширение зоны действия более чем на 50 000 компаний ЕС; 2) уточнение содержания отчетов, в которые должна включаться подробная информация о политике организа-

¹ Алексеева И.В., Зрожевская Ю.А. Развитие верификации нефинансовой отчетности в России // Учет. Анализ. Аудит. 2023. Т. 10. №2. С. 24-38.

² Anderson K. TCFD standards: everything you need to know [Электронный ресурс]. URL: <https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/tcfid-standards-all-you-need-to-know> (дата обращения: 19.11.2025).

ции, о рисках и результатах, связанных с экологическими, социальными и управленческими аспектами; 3) установление обязательного соблюдения компаниями признанных международных стандартов; 4) регулирование процедурных вопросов подтверждения отчетности об устойчивом развитии¹.

Указанные стандарты базируются на принципе двойной существенности, предполагающем оценку как воздействия компании на окружающую среду и общество, так и влияния факторов устойчивости на деятельность и финансовое положение компании².

Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), принятая в 2024 году, расширила требования к компаниям в области надлежащей осмотрительности и управления рисками устойчивого развития, включая обязательства по верификации информации об устойчивости³.

В российской практике компании руководствуются международными стандартами GRI, SASB, TCFD, EFRS S1 и S2, а также требованиями российского законодательства. Кроме того, компании применяют в своей практике подзаконные акты, такие как Приказ Министерства экономического развития РФ от 1.11. 2023 №764 «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии», информационными письмами Банка России, например, от 13 июля 2023 г. №ИН-02-28/44 «О рекомендациях по раскрытию финансовыми организациями информации в области устойчивого развития».

Особое значение имеет развитие международных и национальных стандартов подтверждения ESG-отчетности. Рост популярности нефинансовой отчетности среди различных заинтересованных сторон, с одной стороны, и мультистандартность, отсутствие единой системы показателей и методики их расчета, с дру-

¹ ESTUDIO ICAC-ASEPUC. Sustainability Assurance [Электронный ресурс]. URL: https://www.icac.gob.es/sites/default/files/2025-10/ESTUDIO_4S_VERIFICACION_ingl_accesible.pdf (дата обращения: 19.11.2025).

² Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting (Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD) // Official Journal of the European Union. 2022.

³ Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859 (Corporate Sustainability Due Diligence Directive CSDDD) // Official Journal of the European Union. 2024. L 322/1.

гой стороны, приводят к необходимости подтверждения нефинансовой информации для повышения качества данных, прозрачности и достоверности отчетов.

Представители «Большой четверки» в области аудита Deloitte, EY, KPMG и PwC видят за этим будущее и активно расширяют штат, привлекая новых сотрудников по консультированию и аудиту в области устойчивого развития, чтобы удовлетворить растущий спрос на данные услуги¹.

По результатам исследования крупнейших российских аудиторско-консалтинговых компаний за 2024 г. рейтинга RAEX² перводиками в данной области оказались АО «Кэпт» (1 место), АО ДРТ (2 место), ООО «Технологии Доверия-Аудит» (4 место), «Юникон АО» (5 место), ООО «ФБК» (6 место), ООО «Международный консультативно-правовой центр» (МКПЦ) (27 место), ООО «КСК АУДИТ» (28 место), ООО «НЭО Аудит» (34 место), ООО «ПРИМА аудит. Группа ПРАУД» (36 место), АО «Самоварова и Партнеры» (37 место), АО «Аудиторская Компания Институт Проблем Предпринимательства» (44 место), ООО «РБ» (48 место).

Практикующие специалисты долгое время применяли международный стандарт заданий, обеспечивающих уверенность МСЗОУ 3000 (ISAE 3000), пересмотренный в 2013 г., а также МСЗОУ 3410. Стандарт МСЗОУ 3000 предусматривает возможность выполнения как заданий по подтверждению с ограниченной уверенностью, так и заданий по подтверждению с разумной уверенностью, что позволяет гибко подходить к выбору объема и глубины аудиторских процедур³.

Однако его применение к ESG-данным сопряжено с рядом трудностей, поскольку стандарт не учитывает специфику информации об устойчивом развитии и ее аудита, определения критериев оценки и планирования аудиторских процедур⁴.

¹ Forecast 2025: Big Four Target More Revenue from Sustainability [Электронный ресурс]. URL: <https://rehwald-associates.lu/en/forecast-2025-big-four-target-more-revenue-from-sustainability/> (дата обращения: 19.11.2025).

² Список крупнейших российских аудиторских организаций (субъектов аудиторской деятельности), 2024 года [Электронный ресурс]. URL: https://raex-rr.com/b2b/audit/biggest_auditors_rating/2024/?ysclid=mhf9ce78ky280132835 (дата обращения: 05.11.2025).

³ International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised): Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information. IAASB, 2013.

⁴ Каспина Р.Г., Самойлова Н.О. Аудит нефинансовой информации // Учет. Анализ. Аудит. 2020. Т. 7. №4. С. 71-80.

Это обусловило разработку специализированного международного стандарта ISSA 5000¹, выпущенного Советом IAASB в 2024 г, но вступающего в действие с 1 января 2026 г. Данный стандарт станет первым всеобъемлющим международным стандартом, посвященным обеспечению устойчивости².

Интересно отметить, что ISSA 5000 не противоречит ISAE 3000, а развивает его, учитывая специфику аудита ESG-отчетности. В него в качестве методологической базы заложены положения ISAE 3000 и добавлены дополнительные элементы, связанные с устойчивым развитием (например, это касается процедур подтверждения, заключения, этики, оценки рисков).

ISSA 5000 является более масштабируемым и адаптируемым к разным тематикам устойчивого развития и региональным стандартам, включая требования европейского регулирования. ISSA 5000 существенно расширяет понятие существенности и вводит концепцию двойной существенности.

Кроме того, введение ISSA 5000 требует от аудиторов освоения новых знаний и навыков. Стандарт предъявляет повышенные требования к компетентности аудитора в вопросах устойчивого развития, климатических рисков, социальных аспектов деятельности компании.

Стоит отметить, что в процессе подтверждения нефинансовой информации может возникнуть ряд этических проблем, в связи с чем Совет по международным стандартам аудита и заданий, обеспечивающих уверенность (IAASB), Совет по международным стандартам этики для бухгалтеров (IESBA) выпустили международные стандарты этики для обеспечения устойчивого развития, устанавливающие этические требования для аудиторов, проводящих аудит в отношении нефинансовой информации.

Анализ российской практики показывает, что в процессе подтверждения нефинансовой информации аудиторы применяют общий стандарт МСЗОУ 3000, адаптируя его требования к осо-

¹ International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). International Standard on Sustainability Assurance 5000 (ISSA 5000): General Requirements for Sustainability Assurance Engagements. IAASB, 2024.

²Bentley A., Becker L., Cokeley E. IAASB approves new standard on sustainability assurance [Электронный ресурс] // Today's CPA Magazine. 2025. URL: <https://www.tx.cpa/resources/txcpa-magazine/november-december-2025/2025/11/05/iaasb-approves-new-standard-on-sustainability-assurance> (дата обращения: 19.11.2025).

бенностям нефинансовой информации. Также в настоящее время на обсуждении в Правительстве РФ находится проект Постановления Правительства Российской Федерации «О Стандарте отчетности об устойчивом развитии и требованиях к системе верификации соответствия деятельности организаций стандарту общественного капитала бизнеса», представленный Минэкономразвития РФ в 2024 г.

Исследуем методологические аспекты подтверждения ESG-отчетности. Важное значение при выполнении заданий по подтверждению ESG-отчетности играет концепция двойной существенности. Двойная существенность выступает ключевым методологическим инструментом, позволяющим всесторонне оценивать воздействие коммерческой организации на устойчивое развитие и одновременно оценивать риски и возможности для самой организации. Двойная существенность рассматривает два аспекта: воздействие компании на окружающую среду и общество (*impact materiality*) и влияние факторов устойчивости на финансовое положение и результаты деятельности компании (*financial materiality*)¹.

Это усложняет процессы подтверждения, поскольку растут требования к полноте и точности не только финансовых, но и нефинансовых показателей, требуется применение более разработанных и специализированных методов верификации.

Практикующий специалист должен оценить не только корректность идентификации компанией значимых воздействий на внешнюю среду, но и адекватность анализа влияния ESG-рисков на ее финансовые результаты. Этот процесс требует проведения сложных процедур, включая взаимодействие с широким кругом стейкхолдеров² с помощью различных методов и средств, таких как анкетирование, интервью, анализ рисков и иные процедуры.

Аудитор обязан провести комплексную оценку полноты и корректности процедуры определения организацией двойной существенности. Данный процесс включает критический анализ

¹ Умавов, Ш. Ю. Оценка двойной существенности как инструмент формирования и аудита нефинансовой отчетности // Управленческий учет. 2024. №7. С. 354-362.

² Nordic Sustainability. ESRS Double Materiality Assessment: Step-by-Step Guide // Nordic Sustainability, 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://nordicsustainability.com/insight/esrs-double-materiality-assessment-step-by-step-guide/> (дата обращения: 19.11.2025).

примененной методологии и ее соответствия отраслевой специфике, оценку степени участия ключевых заинтересованных сторон, а также оценку обоснованности и логической стройности сформулированных выводов¹.

Концепция двойной существенности формирует новые профессиональные вызовы для аудиторов. Во-первых, необходим глубокий анализ отраслевых особенностей и идентификация рисков, присущих деятельности конкретной компании. Во-вторых, важным становится совершенствование навыков проведения интервью и системного анализа экспертных оценок. В-третьих, возникает необходимость междисциплинарного взаимодействия с представителями экономики, инженерии и социологических наук с целью обеспечения комплексной оценки ESG-аспектов.

При проведении подтверждения ESG-отчетности применяются две основные модели.

Задание с ограниченной уверенностью подразумевает выполнение процедур в объеме, достаточном для формирования определенного уровня доверия, но не достигающем полной уверенности. Данный подход часто используется на начальных этапах внедрения ESG-отчетности.

Задание с разумной уверенностью предполагает более глубокое и всеобъемлющее исследование, включающее детальное тестирование операций, систем контроля, и получение надлежащих и достаточных аудиторских доказательств. Этот подход обеспечивает более высокий уровень доверия к ESG-отчетности.

Стоит отметить, что ISSA 5000 предусматривает возможность выражения практикующим специалистом как разумной уверенности, так и ограниченной уверенности. Вместе с тем рынок аудита нефинансовой отчетности находится на стадии развития, и большинство компаний пока готовы лишь к проведению заданий с ограниченной уверенностью.

Исследуем аспекты, связанные с применением современных технологий при подтверждении ESG-отчетности. С учетом цифровизации и внедрения новых технологий возникает потенциал

¹ RSM Global. Preparing for ESG Assurance in 2024: The Double Materiality Assessment // RSM, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rsm.global/insights/preparing-esg-assurance-2024-double-materiality-assessment> (дата обращения: 19.11.2025).

для повышения прозрачности, выявления мошенничества и автоматизации процессов ESG-подтверждений.

Технологии распределенного реестра (blockchain) могут обеспечить неизменяемость и прозрачность данных об ESG-показателях, что затруднит фальсификацию информации и будет способствовать доверию со стороны инвесторов.

Искусственный интеллект может стать ИИ-ассистентом, выполняя рутинные задачи, ускоряя поиск информации и проводя анализ больших данных, обнаруживая аномалии.

Применение облачных решений позволяет оптимизировать сбор, систематизировать информацию и обрабатывать данные, автоматизировать аудиторские процедуры, улучшить координацию между разными подразделениями и повысить скорость подготовки отчетов.

Однако одновременно внедрение цифровых инструментов порождает новые задачи и требования к квалификации специалистов. Необходимо развитие компетенций в области информационных технологий, кибербезопасности, анализа данных и цифровой трансформации бизнес-процессов. Возникают этические проблемы применения ИИ в подтверждении ESG-отчетности и нефинансовой информации в целом.

В процессе исследования нами были определены вызовы и пути их преодоления в перспективе развития подтверждения ESG-отчетности. Развитие подтверждения ESG-отчетности сопряжено с рядом вызовов, которые необходимо преодолеть профессиональному аудиторскому сообществу.

Первый вызов – проблемы стандартизации и гармонизации. Мультистандартность и отсутствие единых стандартов формирования ESG-отчетности на глобальном уровне создают неопределенность как для самого бизнеса, так и для заинтересованных лиц и практикующих специалистов.

Второй вызов – требование к особым компетенциям аудиторов, что обуславливает необходимость постоянного повышения их квалификации, приобретения междисциплинарных навыков и знаний. Таким образом, необходимо развивать специальные компетенции у аудиторов.

Третий вызов связан с применением концепции двойной ответственности и требует развития методик оценки двойной ответственности и планирования аудиторских процедур.

Четвертый вызов заключается в появлении риска субъективности. Так, традиционный аудит в основном имеет дело с осязаемыми, часто количественными доказательствами, что значительно отличается от подтверждения в области устойчивого развития. Обеспечение устойчивости требует от аудиторов в значительной степени полагаться на качественные данные, то есть на экспертные суждения.

Для успешного развития рынка аудита ESG-отчетности необходимо проработать мероприятия по следующим направлениям.

- Совершенствование методологических подходов к подтверждению ESG-отчетности (одним из мероприятий может стать разработка методических рекомендаций по применению ISSA 5000).

- Повышение квалификации сотрудников аудиторско-консалтинговых компаний (в частности, увеличение ресурсов на дополнительное обучение сотрудников, введение курсов повышения квалификации в образовательных организациях в области аудита ESG-отчетности).

- Содействие развитию этических стандартов для аудиторов, работающих с ESG-отчетностью (примером может являться обеспечение независимости и беспристрастности при проведении подтверждения, предотвращение конфликтов интересов).

Таким образом, подтверждение ESG-отчетности становится неотъемлемым элементом современной системы корпоративной отчетности. Развитие международных стандартов подтверждения (ISSA 5000) и совершенствование регуляторных требований к составлению ESG-отчетности свидетельствуют о глобальной тенденции к гармонизации и обязательности проверки нефинансовой информации.

Для успешной интеграции в эти процессы необходимы согласованные действия регуляторов, профессиональных объединений, образовательных учреждений и самих аудиторов. Приоритетными направлениями являются содействие глобальной конвергенции стандартов, развитие национальной нормативной базы, модернизация образовательных программ и активная разработка

методического обеспечения на основе ISSA 5000. Только так может быть обеспечено качественное развитие аудита устойчивого развития, способствующее повышению доверия к ESG-отчетности и достижению целей устойчивого развития.

Список источников

1. Алексеева И.В., Зрожевская Ю.А. Развитие верификации нефинансовой отчетности в России // Учет. Анализ. Аудит. – 2023. – Т. 10. – №2. – С. 24-38.
2. Каспина Р.Г., Самойлова Н.О. Аудит нефинансовой информации // Учет. Анализ. Аудит. – 2020. – Т. 7. – №4. – С. 71-80.
3. Умавов Ш.Ю. Оценка двойной существенности как инструмент формирования и аудита нефинансовой отчетности // Управленческий учет. – 2024. – №7. – С. 354-362.
4. Wenwen Li a, Ting Li b, Hongjun Zhu. Annual report audit, ESG-report assurance and audit quality: Evidence from the same accounting firm // China Journal of Accounting Research. – 2025. – Vol. 3. – P. 1-30.
5. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859 (Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD) // Official Journal of the European Union. – 2024. – L 322/1.
6. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU). No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) // Official Journal of the European Union. – 2022.
7. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). International Standard on Sustainability Assurance 5000 (ISSA 5000): General Requirements for Sustainability Assurance Engagements. – IAASB, 2024.
8. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised): Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information. – IAASB, 2013.

9. АКРА. Нефинансовая отчетность: эпизод 4 – новая надежда на капитал [Электронный ресурс]. – URL: https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/eb0/7pzz5rexites3wss0ba5gfwzxtjd1ox/20250814_CSDVG.pdf.

10. Список крупнейших российских аудиторских организаций (субъектов аудиторской деятельности) 2024 года [Электронный ресурс]. – URL: https://raex-rr.com/b2b/audit/biggest_auditors_rating/2024/?ysclid=mhf9ce78ky280132835 (дата обращения: 05.11.2025).

11. Anderson K. TCFD standards: everything you need to know [Электронный ресурс]: URL: <https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/tcf-d-standards-all-you-need-to-know> (дата обращения: 19.11.2025)

12. Bentley A., Becker L., Cokeley E. IAASB approves new standard on sustainability assurance // Today's CPA Magazine. – 2025. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tx.cpa/resources/txcpa-magazine/november-december-2025/2025/11/05/iaasb-approves-new-standard-on-sustainability-assurance>.

13. Forecast 2025: Big Four Target More Revenue from Sustainability [Электронный ресурс]. – URL: <https://rehwald-associates.lu/en/forecast-2025-big-four-target-more-revenue-from-sustainability/> (дата обращения: 19.11.2025).

14. ESTUDIO ICAC-ASEPUC. Sustainability Assurance [Электронный ресурс]. – URL: https://www.icac.gob.es/sites/default/files/2025-10/ESTUDIO_4S_VERIFICACION_ingl_accesible.pdf (дата обращения: 19.11.2025).

15. Nordic Sustainability. ESRS Double Materiality Assessment: Step-by-Step Guide [Электронный ресурс] // Nordic Sustainability, 2024. – URL: <https://nordicsustainability.com/insight/esrs-double-materiality-assessment-step-by-step-guide/> (дата обращения: 19.11.2025).

16. RSM Global. Preparing for ESG-Assurance in 2024: The Double Materiality Assessment [Электронный ресурс]. // RSM, 2024. – URL: <https://www.rsm.global/insights/preparing-esg-assurance-2024-double-materiality-assessment> (дата обращения: 19.11.2025).

6.8 Глобальные барьеры в унификации подходов к верификации ESG-отчетности: анализ международных и национальных стандартов

В условиях глобального перехода к устойчивому развитию отчетность об экологических, социальных и управленческих аспектах (ESG) становится ключевым инструментом корпоративной прозрачности и ответственности. Компании по всему миру сталкиваются с необходимостью стандартизации процессов внутреннего контроля, обеспечивающих достоверность и сопоставимость ESG-данных. Однако отсутствие единых международных стандартов, различия в регуляторных требованиях и сложности верификации создают значительные вызовы. В России, где законодательство эволюционирует под влиянием глобальных трендов (например, Федеральный закон №208-ФЗ «Об акционерных обществах» с изменениями от 2022 г.), эти проблемы особенно актуальны для крупных предприятий, обязанных раскрывать нефинансовую информацию.

Актуальность темы обусловлена ростом интереса инвесторов, регуляторов и общества к ESG-метрикам. Международные инициативы, такие как Международный стандарт устойчивой отчетности (ISSB) и Глобальная инициатива отчетности (GRI), стремятся гармонизировать практики, но их применение осложняется фрагментированностью подходов.

Очевидно, что в условиях эволюционирования положений стандартов и расширения состава организаций, применяющих их для подготовки ESG-отчетов, постоянно возникают вопросы о достоверности раскрываемых ESG-данных.

Верификация ESG-отчетности – это не только механизм предотвращения ошибок и искажений (например, «зеленого камуфляжа»), но и основа для интеграции устойчивости в бизнес-стратегии. Верификация – это «метод, который с помощью ряда конкретных принципов и подходов позволяет оценить качество подготавливаемых организацией материалов, например ее отчетов, а также существующих в организации систем, процессов и

уровень компетентности, которые обеспечивают эффективность ее работы. Верификация предполагает, что результаты такой оценки будут открыты для широкой публики, что послужит для получателей отчета гарантией его достоверности»¹.

Несомненно, внешнее подтверждение играет ключевую роль в повышении доверия к финансовой и нефинансовой отчетности.

Цель данного исследования заключается в проведении всестороннего анализа действующих международных и национальных стандартов, а также методов подтверждения достоверности показателей ESG-отчетности с целью выявления ключевых препятствий, ограничивающих их широкое использование.

Настоящее исследование основывается на академических источниках, эмпирических данных, а также рекомендациях регуляторов, ориентированных на организации, подготавливающие ESG-отчетность.

Верификацию отчетности в области устойчивого развития проводят независимые аудиторы и экспертные организации. Аудиторские организации проводят независимое подтверждение отчетности в соответствии с международными стандартами аудита. Экспертные организации, например Гильдия устойчивого развития при Московской торгово-промышленной палате, проводят общественное заверение публичной нефинансовой отчетности в области устойчивого развития в соответствии с локальными регламентами. Форма проведения независимой внешней оценки такой отчетности, как правило, определяется организацией самостоятельно².

С позиции организаций – разработчиков стандартов по ESG-отчетности достоверность раскрываемой информации обеспечивается, с одной стороны, соблюдением требований стандартов, а с другой – процедурами верификации (подтверждения достоверности).

Международные стандарты ESG-отчетности эволюционируют под эгидой IFRS Foundation, которая в 2021 году создала Международный совет по устойчивым стандартам (ISSB). Стан-

¹ Стандарт верификации AA1000 [Электронный ресурс]. URL: accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard.

² Богатая И.Н., Евстафьева Е.М. Исследование практики подтверждения (заверения) нефинансовой отчетности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. №8–2. С. 171–176.

дарты ISSB (S1¹ и S2²) устанавливают общие требования к раскрытию климатической и общей устойчивой информации, интегрируя их с IFRS³. Внутренний контроль здесь предполагается проводить через верификацию данных аудиторами, обеспечивая надежность на уровне 99% доверия для существенных показателей. В настоящее время их применяют более 35 юрисдикций⁴. Хотя большинство юрисдикций, решивших использовать Стандарты ISSB, полностью их приняли, некоторые решили принять только требования стандартов, связанные с климатом. Например, Австралия не требует раскрытия отраслевой информации о климатических рисках и возможностях. В Российской Федерации эти стандарты не обязательны, хотя рекомендованы для гармонизации с РСБУ.

Глобальная инициатива отчетности⁵ (GRI Standards) в 2024 году выпустила четыре новых справочных документа.

1. Двойная существенность. Руководящий принцип отчетности в области устойчивого развития.

2. Должная осмотрительность. Можно ли упростить управление неблагоприятными последствиями?

3. CSRD. Последствия для компаний за пределами ЕС.

4. Налоги: новый рубеж для ESG.

GRI неоднократно подчеркивала важность независимой верификации, что служит основой для стандартизации процедур контроля⁶. В России GRI используется крупными компаниями (например, Роснефтью и Сбером).

¹ Международный стандарт финансовой отчетности S1 «Общие требования к раскрытию финансовой информации, связанной с устойчивым развитием» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards-issb/english/2023/issued/issbs1/> (дата обращения: 03.12.2025).

² Международный стандарт финансовой отчетности S2 «Раскрытие информации, связанной с климатом» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s2-climate-related-disclosures.pdf?by=ass=on>. (дата обращения: 03.12.2025 г.).

³ IFRS международные стандарты финансовой отчетности.

⁴ What do shifting sustainability regulations mean for business? [Электронный ресурс]. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/climate-change-sustainability-services/what-do-shifting-sustainability-regulations-mean-for-business. (дата обращения: 03.12.2025 г.).

⁵ Глобальная инициатива отчетности (GRI) независимая международная организация, занимающаяся разработкой стандартов нефинансовой отчетности.

⁶ Руководство по отчетности в области устойчивого развития, GRI «Глобальная инициатива по отчетности» G4. URL: <https://rspp.ru/document/1/9/c/9c2e77522792061b9ca40337>.

Стандарты SASB (Sustainability Accounting Standards Board), интегрированные в ISSB, детализируют секторные индикаторы, предполагая рискориентированный контроль для минимизации ошибок в отчетности.

В ЕС на протяжении целого ряда лет порядок формирования и представления ОУР регламентировала Директива о нефинансовой отчетности (NFRD), которая требовала от компаний раскрывать в своих годовых отчетах нефинансовую информацию, включая информацию об охране окружающей среды, социальной ответственности, обращении с сотрудниками, правах человека, борьбе с коррупцией и политике разнообразия. Директива NFRD базировалась на концепции существенности раскрываемой информации.

Разработка концепции двойной существенности продвинула концепцию существенности раскрываемой информации на шаг дальше: существенным может быть не только воздействие на компанию, связанное с климатом, но и воздействие компании на климат или любой другой аспект устойчивого развития, относимый к ESG. По сути, двойная существенность – это расширение ключевого принципа бухгалтерского учета – существенности финансовой информации. Именно на этом принципе и основана Директива CSRD, заменяющая Директиву NFRD.

Европейская директива CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) вводит обязательную отчетность по ESG для крупных компаний, базирующуюся на концепции двойной существенности. Европейская директива CSRD предусматривает обязательное проведение верификации ESG-отчетов.

В совокупности все вышеназванные группы стандартов (ISSB, GRI, CSRD) формируют основу для глобальной гармонизации, однако различия в верификации (от добровольной в GRI до обязательной в CSRD) создают определенные вызовы для построения эффективной системы внутреннего контроля.

При этом обязательно следует учитывать тот факт, что все системы стандартов находятся в процессе постоянной доработки и совершенствования.

15 марта 2024 г. Совет Европейского союза (ЕС) одобрил пересмотренную версию Директивы о комплексной проверке в об-

ласти корпоративной устойчивости (CS3D)¹, интегрирующую комплексную проверку на основе оценки рисков в корпоративную деятельность.

Вопросам верификации данных ESG-отчетов посвящены следующие документы.

1. Международный стандарт заданий по подтверждению достоверности информации ISAE 3000 «Мероприятия по обеспечению достоверности, отличные от аудитов или обзоров финансовой информации за прошлые периоды»², разработанный Международным советом по стандартам аудита и подтверждению достоверности информации (IAASB).

2. Международный стандарт обеспечения устойчивого развития ISSA 5000 «Общие требования к мероприятиям по обеспечению устойчивого развития», разработанный Советом по международным стандартам аудита и заданий, обеспечивающих уверенность (IAASB)³. Стандарт начнет действовать с 15 декабря 2026 года. Стандарт подходит для использования как профессиональными бухгалтерами, так и непрофессиональными специалистами по подтверждению достоверности информации.

3. Серия стандартов AA1000, разработанная Институтом социальной и этической отчетности (Institute of Social and Ethical Accountability – “AccountAbility”) специально для верификации устойчивой отчетности, включающая AA1000AP – Принципы подотчетности (Account Ability Principles); AA1000SES – Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами (Stakeholder Engagement Standard); AA1000AS – Стандарт подтверждения (Assurance Standard).

Стандарт подтверждения AA1000 (AA1000AS v3) служит стандартом обеспечения информации об устойчивом развитии в ор-

¹ Директива (ЕС) 2022/2464 Европейского Парламента и Совета «Директива о комплексной проверке в области корпоративной устойчивости (CS3D)» [Электронный ресурс]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата обращения: 03.12.2025 г.).

² Международный стандарт по обеспечению достоверности ISAE 3000 «Мероприятия по обеспечению достоверности, отличные от аудитов или обзоров финансовой информации за прошлые периоды» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-assurance-engagements-isae-3000-revised-assurance-engagements-other-audits-or> (дата обращения: 03.12.2025 г.).

³ Международный стандарт обеспечения устойчивого развития ISSA 5000 «Общие требования к мероприятиям по обеспечению устойчивого развития» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iaasb.org/focus-areas/understanding-international-standard-sustainability-assurance-5000> (дата обращения: 03.12.2025 г.).

ганизациях всех типов, основанным на эффективном применении принципов подотчетности AA1000. Он подчеркивает принципы integrity (целостности) и materiality (существенности данных). Основная идея стандарта состоит в том, что организации должны контролировать, измерять ESG-данные и быть подотчетными в отношении своей деятельности, повлиявшей на экосистемы в широком смысле этого слова. AA1000 обеспечивает возможность привлечения организации к ответственности за методы управления устойчивостью, результаты деятельности и достоверность отчетности путем оценки соответствия организации требованиям AA1000AP.

На практике чаще всего стандарты верификации комбинируются: например, ISAE 3000 применяют для базовой верификации данных, а AA1000AS – для более глубокого подтверждения наиболее значимых данных ОУР в ESG-контексте. Сравнительная характеристика основных аспектов данных стандартов представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика основных аспектов стандартов AA1000AS и ISAE 3000

Аспект	AA1000AS	ISAE 3000
Фокус	Специфично на устойчивости и этике; принципы целостности и существенности.	Общий стандарт для подтверждения достоверности любой ESG-отчетности; процедурный подход.
Уровень достоверности	Три градации (высокая, средняя, низкая); подчеркивает глубокий интерес стейкхолдеров и их вовлеченность.	Обычно «reasonable» (разумный) или «limited» (ограниченный); фокусируется на объективности данных.
Применение в ESG	Идеален для детального обоснования ESG-претензий и улучшения практики.	Базовый для проверки фактов в ESG-отчетах, но менее ориентирован на sustainability-контекст.
Требования	Базируется на задекларированных принципах AA1000AP, представляет больше свободы для интерпретации.	Регламентированный, с четкими этапами сбора доказательств.
Слабые стороны	Может быть субъективным из-за этического акцента	Четко регламентированные типовые подходы к проверке достоверности ESG-показателей могут не принять во внимание уникальные ESG-риски.
Примеры использования	Гарантия отчетов по GRI или SASB.	Аудит данных об устойчивости в годовом отчете по IFRS.

Таким образом, несмотря на то что AA1000AS и ISAE 3000 – это стандарты в области верификации данных (подтверждения достоверности) для корпоративной отчетности, особенно в контексте ESG-информации (экологическая, социальная и управленческая ответственность), которые используются для независимого подтверждения качества отчетов компаний, они имеют разные фокусы и подходы к процедурам проверки, а также по-разному оценивают результаты проверки.

Независимое подтверждение отчетности в области устойчивого развития может проводиться также в соответствии со следующими стандартами подтверждения:

- Международный стандарт заданий, обеспечивающих уверенность 3410, «Задания, обеспечивающие уверенность, в отношении отчетности о выбросах парниковых газов»;
- ИСО 14064-3 «Газы парниковые. Часть 3. Требования и руководство по валидации и верификации заявлений в отношении парниковых газов»;
- Руководство по подтверждению Программы ООН по окружающей среде (UNEP FI).

Данные стандарты также имеют свою специфику проведения.

Следует признать, что отсутствие общепризнанного профессионального стандарта проверки отчетности существенно уменьшает эффективность индивидуального подхода к ее составлению. Поэтому как сами организации, составляющие отчеты, так и заинтересованные лица приходят к заключению, что надежная независимая проверка качества отчетности повышает не только ее точность и действенность, но и в конечном итоге улучшает показатели деятельности самой компании.

В Российской Федерации необходимость раскрытия нефинансовой информации, включая аспекты ESG, предусмотрена ст. 92 Федерального закона №208-ФЗ «Об акционерных обществах» с изменениями, внесенными Федеральным законом от 28 декабря 2022 г. №518-ФЗ¹. Требования касаются крупных компаний: АО с активами более 60 млрд рублей или выручкой более

¹ Об акционерных обществах: Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 25.12.2023; с изм. 19.12.2022) [принят Гос. Думой 24.11.1995] [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 03.12.2025).

120 млрд рублей. Именно эти компании должны публиковать ежегодные нефинансовые отчеты, подготовленные в соответствии с международными стандартами (например, GRI или ISSB).

РСБУ (Российские стандарты бухгалтерского учета) не содержат специальных ESG-предписаний, но интегрируют контроль через положение по бухгалтерскому учету 1/2008 «Учетная политика», требуя оценки рисков в отчетности.

Для организации внутреннего контроля в крупных компаниях чаще всего используются методические рекомендации по подготовке отчетности об устойчивом развитии, утв. Приказом Минэкономразвития России от 1 ноября 2023 г. №764¹ и рекомендации по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ, представленные в информационном письме Банка России от 12.07.2021 №ИН-06-28/49².

В июне 2022 г. Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) был утвержден «Регламент общественного заверения (подтверждения) корпоративных нефинансовых отчетов»³. Согласно данному регламенту, «общественное заверение (подтверждение) осуществляет Совет РСПП по нефинансовой отчетности, ESG-индексам и рейтингам устойчивого развития (Совет по нефинансовой отчетности), который утверждает заключение о результатах рассмотрения отчета с целью общественного заверения. Решение об общественном заверении отчета принимается Советом по итогам рассмотрения результатов экспертизы отчета, проведенного Экспертным советом РСПП по нефинансовой отчетности. На основе заключения компании выдается свидетельство об общественном заверении (подтверждении) корпоративного нефинансового отчета, проведенного Советом по не-

¹ Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии: Приказ Минэкономразвития России от 1 ноября 2023 г. №764 [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_461485/ (дата обращения: 03.12.2025).

² Информационное письмо о рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ: Информационное письмо Банка России от 12.07.2021 №ИН-06-28/49 [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/StatHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf (дата обращения: 03.12.2025).

³ Регламент общественного заверения (подтверждения) корпоративных нефинансовых отчетов [Электронный ресурс]. URL: http://media.rspp.ru/document/1/6/3/635b340a50b4c56d97c539464_57862cf.pdf (дата обращения: 03.12.2025).

финансовой отчетности РСПП. Свидетельство подписывает Президент РСПП»¹.

В 2024 г. Минэкономразвития РФ разместило на своем сайте проект постановления об утверждении стандарта отчетности об устойчивом развитии и требований к системе верификации соответствия деятельности организаций стандарту общественного капитала бизнеса².

Российские компании, переходя к международным практикам, сталкиваются с необходимостью разработки «моста» между национальными и международными подходами как к подготовке ОУР, так и ее верификации, что требует развития теоретических моделей для адаптации.

В условиях растущего внимания к устойчивому развитию и ESG-факторам верификация отчетности превращается в критический элемент корпоративного управления. Однако стандартизация такого контроля сталкивается с множеством вызовов, обусловленных разнородностью глобальных и национальных подходов.

Глобальными проблемами (барьерами) в верификации данных ESG-отчетности являются:

1) отсутствие единого методологического подхода, в то время как разные стандарты (GRI, SASB, ESRS и др.) предлагают различные методы раскрытия информации, что затрудняет сопоставимость данных;

2) абстрактные формулировки в стандартах, что осложняет однозначное толкование положений и затрудняет практическое применение;

3) использование компаниями различных форм раскрытия ESG-информации: годовой отчет, отчет об устойчивом развитии, интегрированный отчет, отчеты по отдельным направлениям (например, климатический отчет), заявления, подборки данных (databook), веб-страницы и специальные сайты и другие;

¹ Регламент общественного заверения (подтверждения) корпоративных нефинансовых отчетов [Электронный ресурс]. URL: http://media.rspp.ru/document/1/6/3/635b340a50b4c56d97c539464_57862cf.pdf (дата обращения: 03.12.2025).

² Минэкономразвития оценит вклад бизнеса в модернизацию страны [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_ocenit_vklad_biznesa_v_modernizaciyu_strany_.html.

4) сокращение сроков публикации ESG-отчетности, т.к. стандарты МСФО S1 и S2 требуют публиковать нефинансовую отчетность в одно время с публикацией финансовой отчетности, что требует внедрения современных корпоративных систем учета и отчетности по ESG-показателям;

5) низкая надежность в связи с отсутствием глобального стандарта верификации ОУР (AA1000AS vs. ISAE 3000);

6) регуляторные различия: в России – основной акцент делается на государственное регулирование процедур контроля, в то время как за рубежом применяют различные подходы (директивы, стандарты), разрабатываемые разными организациями;

7) необходимо наличие эффективной внутренней системы сбора информации и подготовки ESG-отчетности, контрольных процедур и процессов внутреннего аудита нефинансовой информации;

8) отсутствие методик по выявлению и оценке фактов гринвошинга – когда компании публикуют частичную информацию, представляющую их в наиболее выгодном свете, а не объективный анализ всего бизнеса, например о высоких экологических характеристиках одного из продуктов, а не объективный анализ всего бизнеса;

9) ресурсные барьеры: малые предприятия в РФ сталкиваются с высокими затратами на внедрение;

10) отсутствие единой цифровой платформы, содержащей результаты оценки ESG-отчетности компаний.

Эти вызовы доказывают важность унификации стандартов, например путем интеграции ISSB с национальными нормативными рамками, что укрепит контроль и минимизирует риски для заинтересованных сторон. В частности, в мае 2024 года Международный совет по устойчивым стандартам (ISSB) и Европейская консультативная группа по финансовой отчетности (EFRAG) выпустили совместное руководство, объясняющее взаимодействие стандартов ISSB и Европейских стандартов отчетности в области устойчивого развития (ESRS). Главная цель данного документа – минимизировать затраты и нагрузку, возникающие при составлении отчетности организациями, обязанными соблюдать оба стандарта одновременно. Несмотря на возможность выполнения

большинства требований обеих систем посредством предоставления единой информационной базы, компаниям рекомендуется внимательно следить за влиянием отдельных отличий, поскольку это может повлиять на содержание предоставляемых сведений (например, финансовая существенность согласно подходу ISSB отличается от понятия двойной существенности, предлагаемого ESRS).

В феврале 2025 года Европейская комиссия (ЕК) опубликовала «Первый комплексный пакет», направленный на упрощение регламента таксономии ЕС (регламент таксономии), директивы об отчетности в области корпоративной устойчивости (CSRD), директивы о комплексной проверке в области корпоративной устойчивости (CS3D) и механизма пограничной корректировки выбросов углерода.

Анализ, проведенный в рамках исследования, выявил, что процедуры стандартизации и верификации ESG-отчетности сталкиваются с существенными проблемами, включая раздробленность стандартов, нечеткость формулировок и отсутствие единой методики верификации.

Подводя итоги, стоит подчеркнуть, что эффективное управление рисками и возможностями ESG достижимо только при наличии надежных и сопоставимых данных, обеспеченных адекватными методами верификации. Следовательно, задача гармонизации стандартов и подходов к контролю над ESG-отчетностью должна оставаться приоритетом для научных исследований и практических решений.

Список источников

1. Богатая И.Н., Евстафьева Е.М. Исследование практики подтверждения (заверения) нефинансовой отчетности // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. №8–2. – С. 171–176.
2. Директива (ЕС) 2022/2464 Европейского Парламента и Совета «Директива о комплексной проверке в области корпоративной устойчивости (CS3D)» [Электронный ресурс]. – URL:<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата обращения: 03.12.2025).

3. Информационное письмо о рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ: Информационное письмо Банка России от 12.07.2021 №ИН-06-28/49 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf (дата обращения: 03.12.2025 г.).

4. Международный стандарт по обеспечению достоверности ISAE 3000 «Мероприятия по обеспечению достоверности, отличные от аудитов или обзоров финансовой информации за прошлые периоды» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-assurance-engagements-isae-3000-revised-assurance-engagements-other-audits-or> (дата обращения: 03.12.2025).

5. Международный стандарт обеспечения устойчивого развития ISSA 5000 «Общие требования к мероприятиям по обеспечению устойчивого развития» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.iaasb.org/focus-areas/understanding-international-standard-sustainability-assurance-5000> (дата обращения: 03.12.2025).

6. Международный стандарт финансовой отчетности S1 «Общие требования к раскрытию финансовой информации, связанной с устойчивым развитием» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards-issb/english/2023/issued/issbs1/> (дата обращения: 03.12.2025).

7. Международный стандарт финансовой отчетности S2 «Раскрытие информации, связанной с климатом» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-issb/english/2023/issued/part-a/issb-2023-a-ifrs-s2-climate-related-disclosures.pdf?bypass=on>. (дата обращения: 03.12.2025).

8. Минэкономразвития оценит вклад бизнеса в модернизацию страны [Электронный ресурс]. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_ocenit_vklad_biznesa_v_modernizaciyu_strany_.html.

9. Об акционерных обществах: Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 25.12.2023; с изм. 19.12.2022) [принят Гос. Думой 24.11.1995] [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 03.12.2025).

10. Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии: Приказ Минэкономразвития России от 1 ноября 2023 г. №764 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_461485/ (дата обращения: 03.12.2025 г.).

11. Регламент общественного заверения (подтверждения) корпоративных нефинансовых отчетов [Электронный ресурс]. – URL: <http://media.rspp.ru/document/1/6/3/635b340a50b4c56d97c53946457862cf.pdf> (дата обращения: 03.12.2025 г.).

12. Руководство по отчетности в области устойчивого развития, GRI «Глобальная инициатива по отчетности» G4. – URL: <https://rspp.ru/document/1/9/c/9c2e77522792061b9ca40337d6225623.pdf>.

13. Стандарт верификации AA1000 [Электронный ресурс]. – URL: [ccountability.org/standards/aa1000-assurance-standard](https://accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard).

14. IFRS – международные стандарты финансовой отчетности.

15. What do shifting sustainability regulations mean for business? [Электронный ресурс] – URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/climate-change-sustainability-services/what-do-shifting-sustainability-regulations-mean-for-business. (дата обращения: 03.12.2025).

6.9 Развитие методологии и практики бухгалтерского учета в Российской Федерации в условиях цифровой экономики

Современный этап развития российской экономики характеризуется масштабными структурными сдвигами, обусловленными реализацией национальной стратегии цифровизации. Принятая и реализуемая в стране программа «Цифровая экономика Российской Федерации»¹ формирует не просто новые технологиче-

¹ Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 №7) // СПС «КонсультантПлюс».

ские уклады, но и принципиально иную экосистему взаимодействия экономических субъектов. В этих условиях информация трансформируется из вспомогательного ресурса в ключевой актив, определяющий конкурентоспособность бизнеса и эффективность государственного управления.

Бухгалтерский учет, исторически выполнявший функцию фиксации фактов хозяйственной жизни и формирования отчетности для фискальных органов и собственников, сегодня оказывается перед лицом экзистенциального вызова. Традиционные методы сбора, обработки и интерпретации данных, сформированные в эпоху «бумажных технологий», вступают в противоречие с требованиями реального времени, которые диктует цифровой рынок. Скорость транзакций, объемы данных (Big Data) и появление принципиально новых цифровых активов требуют не косметического ремонта учетных систем, а их фундаментальной перестройки.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации методологии российского бухгалтерского учета к реалиям цифровой среды. В настоящее время наблюдается процесс конвергенции учетных функций с IT-технологиями, когда границы между бухгалтером, финансовым аналитиком и специалистом по работе с данными стираются. В данном контексте особенно важным становится анализ того, как именно современные вызовы, включая цели устойчивого развития и ESG-повестку, меняют профессиональный ландшафт и требования к компетенциям специалистов¹.

Целью исследования является комплексная оценка трансформации элементов метода бухгалтерского учета в России под воздействием внедрения отечественных и адаптированных международных цифровых технологий (искусственный интеллект, распределенные реестры², электронный документооборот, формат XBRL³).

¹ Макаренко Е.Н., Лабынцев Н.Т., Чухрова О.В. Современные вызовы и перспективы бухгалтерской профессии в контексте целей устойчивого развития // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2025. Т. 32, №3 (91). С. 201.

² Распределенный реестр это цифровая база данных, копии которой синхронизированы и хранятся одновременно на множестве компьютеров (узлов) в сети. В отличие от традиционных централизованных баз данных, он не имеет единого администратора, а изменения вносятся после достижения согласия между участниками сети, что повышает безопасность и надежность системы.

³ XBRL (расширяемый язык деловой отчетности) это стандартизированный формат для обмена деловой и финансовой информацией.

Теоретической основой исследования послужили труды ведущих отечественных ученых в области бухгалтерского учета, анализа и аудита, а также нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие вопросы цифровизации и бухгалтерского учета (Федеральный закон №402-ФЗ «О бухгалтерском учете», ФЗ «О цифровых финансовых активах» и др.). При этом методология построена на использовании системного подхода, позволяющего рассматривать бухгалтерский учет как открытую развивающуюся систему, подверженную влиянию внешней цифровой среды.

Известно, что фундаментом любой учетной системы является документирование. В классической парадигме первичный учетный документ – это бумажный носитель, подтверждающий факт хозяйственной жизни. Однако в условиях российской действительности мы наблюдаем стремительный переход к юридически значимому электронному документообороту (ЭДО).

Развитие сервисов ФНС России и операторов ЭДО (таких как «СБИС», «Диадок», «1С-ЭДО») привело к тому, что понятие «первичный документ» трансформируется в «структурированный набор данных». Если раньше бухгалтер вручную переносил данные из накладной в учетную программу, то теперь XML-файлы (УПД – универсальный передаточный документ) загружаются в систему автоматически. Это меняет саму философию элемента метода «документация».

Более того, развитие технологии распределенных реестров (блокчейн) в России, в том числе в рамках пилотных проектов с цифровым рублем и смарт-контрактами, ставит вопрос о полной автоматизации факта регистрации операции. Смарт-контракт, исполняемый в российской юрисдикции (например, на блокчейн-платформах, одобренных ЦБ РФ), представляет собой программный код, который сам инициирует бухгалтерскую проводку в момент выполнения условий сделки. Это исключает временной лаг между совершением факта хозяйственной жизни и ее отражением в учете, что критически важно для достоверности отчетности.

Например, Агеева О.А. справедливо отмечает, что трансформация методов учета неизбежна: классическая документация уступает место цифровому следу транзакции, верифицированно-

му криптографическими методами¹. В перспективе это приведет к отмиранию архивов бумажных документов как таковых, их заменят распределенные или облачные хранилища данных с гарантированной неизменностью (хешированием) записей.

В таблице 1 представлен сравнительный анализ традиционного и цифрового подходов к документированию фактов хозяйственной жизни в РФ. Проведенный сравнительный анализ наглядно демонстрирует фундаментальные преимущества цифрового подхода к документированию, который не просто ускоряет процессы, но и качественно меняет саму природу первичного учета.

Таблица 1 – Сравнительный анализ традиционного и цифрового подходов к документированию фактов хозяйственной деятельности в РФ

Критерий сравнения	Традиционный подход (бумажный документооборот)	Цифровой подход (ЭДО и смарт-контракты)
Носитель информации	Бумажный лист с физическими подписями и печатями	Структурированный файл (XML, JSON) с усиленной квалифицированной электронной подписью (УКЭП) или хеш транзакции в блокчейне
Скорость обработки	Низкая (зависит от физической доставки, ручного ввода данных в учетную систему)	Мгновенная (данные поступают в систему в момент совершения операции или подписания документа)
Трудоемкость	Высокая (ручная проверка реквизитов, перепечатка данных, архивирование)	Минимальная (автоматический парсинг данных, автосверка реквизитов, электронный архив)
Риски ошибок	Высокие (человеческий фактор при вводе, потеря документов, фальсификация подписей)	Низкие (логический контроль данных на входе, невозможность изменения подписанного файла или записи в реестре)
Стоимость процесса	Значительная (бумага, картриджи, почтовые расходы, содержание архива)	Низкая (стоимость транзакции или пакета документов у оператора ЭДО значительно ниже физических затрат)
Доступность для контроля	Ограниченная (требуется физическое изъятие и просмотр документов)	Высокая (удаленный доступ к электронному архиву, возможность автоматизированного аудита и налогового мониторинга)

Переход от физического носителя к структурированным данным устраняет ключевые болевые точки традиционной бухгалтерии, связанные с ручным вводом информации и человеческим фактором, создавая предпосылки для перехода к непрерыв-

¹ Агеева О.А. Трансформация методов бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10, №2А. С. 245.

ному аудиту и налоговому мониторингу в режиме реального времени, что кардинально повышает прозрачность и подконтрольность хозяйственной деятельности экономических субъектов.

Однако цифровая трансформация одного лишь процесса документирования не решает всех проблем достоверности учета. Даже идеально оформленный электронный документ или запись в блокчейне могут расходиться с реальным положением дел на складе или в цеху, если физическое наличие активов не подтверждено. Поэтому вслед за эволюцией документации закономерным этапом становится цифровая модернизация методов контроля фактического наличия имущества – инвентаризация.

Традиционная инвентаризация – трудоемкий, дорогой и подверженный ошибкам процесс. В условиях цифровизации этот элемент метода бухгалтерского учета претерпевает революционные изменения благодаря внедрению интернета вещей (IoT) и RFID-меток.

Российские промышленные и торговые организации (например, крупные ретейлеры и логистические операторы) уже активно используют RFID-маркировку товаров. Это позволяет проводить инвентаризацию складов площадью в тысячи квадратных метров за считанные минуты с помощью электронных средств считывания информации без остановки деятельности организации.

В этом случае инвентаризация из периодического контрольного мероприятия превращается в перманентный процесс мониторинга активов в режиме онлайн. Система учета (например, на базе «1С:ERP») в любой момент времени «видит» фактическое наличие товарно-материальных ценностей и автоматически сверяет его с учетными данными. Расхождения выявляются мгновенно, что минимизирует риски хищений и пересортицы. Таким образом, цифровизация не отменяет инвентаризацию, но меняет ее технологию и периодичность, делая ее непрерывной.

Одним из ключевых трендов, меняющих организацию бухгалтерского учета в России, является внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) и программной роботизации (RPA – Robotic Process Automation).

В недавнем исследовании Н.Т. Лабынцева и О.В. Чухровой¹ подчеркивается, что искусственный интеллект берет на себя рутинные операции, которые ранее занимали до 80% времени бухгалтера.

1. Распознавание сканов и фото документов. Российские системы (например, Smart Engines, разработки на базе 1С) используют нейросети для извлечения данных из фотографий чеков, накладных и договоров с точностью выше человеческой.

2. Классификация операций. Искусственный интеллект обучается на базе прошлых периодов и может самостоятельно предлагать счета учета и статьи затрат для входящих документов.

3. Сверка взаиморасчетов. Роботы могут самостоятельно запрашивать акты сверок у контрагентов, сравнивать их с данными учета и формировать протоколы разногласий.

Следует отметить, что это не просто автоматизация, это интеллектуализация процесса. Искусственный интеллект способен выявлять аномалии (например, нетипичные закупки, подозрительные контрагенты), выполняя функции внутреннего контроля и аудита в реальном времени.

Функциональная трансформация роли бухгалтера под влиянием технологий искусственного интеллекта и RPA² представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Функциональная трансформация роли бухгалтера под влиянием технологий искусственного интеллекта и RPA

Область деятельности	Функции бухгалтера «вчера» (операционист)	Функции бухгалтера «завтра» (аналитик данных)
Обработка первички	Ручной ввод данных в 1С, проверка наличия печатей и подписей	Настройка алгоритмов распознавания, контроль исключений и ошибок, не распознанных ИИ
Расчеты и начисления	Ручной расчет налогов, зарплаты по сложным формулам, сверка с Excel	Верификация результатов автоматических расчетов, сценарное моделирование налоговой нагрузки
Взаимодействие с ФНС	Подготовка ответов на требования, физическое посещение инспекций	Настройка параметров витрины данных для налогового мониторинга, управление рисками в режиме онлайн

¹ Лабынцев Н.Т., Чухрова О.В. Влияние искусственного интеллекта на организацию бухгалтерского учета // Проблемы учета, анализа, аудита и статистики в условиях рынка: Ученые записки. Ростов-на-Дону: РГЭУ (РИНХ), 2025. С. 29-33.

² RPA (роботизированная автоматизация процессов) это технология для автоматизации рутинных, основанных на правилах задач, таких как копирование и вставка данных.

Область деятельности	Функции бухгалтера «вчера» (операционист)	Функции бухгалтера «завтра» (аналитик данных)
Формирование отчетности	Сбор данных из разных модулей, ручная сводка баланса («сведение дебета с кредитом»)	Анализ автоматически сформированной отчетности (в т.ч. XBRL), интерпретация отклонений для руководства
Внутренний контроль	Выборочная проверка операций постфактум	Настройка правил автоматического комплаенс-контроля, превентивное реагирование на сигналы системы о рисках

Представленная трансформация функционала свидетельствует о необратимом смещении профессионального вектора от рутинных операций регистрации фактов хозяйственной жизни к высокоуровневым задачам управления информационными потоками и аналитики. Внедрение интеллектуальных систем не столько вытесняет человека из профессии, сколько освобождает его от механической работы, требуя взамен развития компетенций в области IT-архитектуры, управления рисками и стратегического финансового анализа, что фактически повышает статус и ценность специалиста в управленческой иерархии организации.

Принятие Федерального закона от 31.07.2020 №259-ФЗ «О цифровых финансовых активах...» легализовало в России новый класс объектов учета. Цифровые финансовые активы, утилитарные цифровые права, гибридные цифровые права – все это требует разработки новых методологических подходов к их признанию, оценке и отражению в бухгалтерской отчетности.

Появление столь специфических объектов учета ставит перед профессиональным сообществом закономерный вопрос об архитектуре учетной системы. Существующая структура счетов, разработанная для традиционных активов, зачастую не способна корректно отразить экономическую сущность цифровых прав, что диктует потребность в пересмотре нормативной базы.

Так, Т.М. Одинцова и О.В. Рура указывают на необходимость актуализации планов счетов и ФСБУ¹. Бухгалтеру сегодня приходится решать следующие вопросы. Как учитывать токены, выпущенные самой организацией? Являются ли они финансовы-

¹ Одинцова Т.М., Рура О.В. Развитие видов, объектов и методов бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики и информационного общества // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11, №4. С. 128.

ми вложениями, запасами или дебиторской задолженностью? Как проводить переоценку цифровых активов в условиях высокой волатильности?

Кроме того, в условиях экономики знаний возрастает роль нематериальных активов (НМА). Традиционные методы их оценки по исторической стоимости часто не отражают реальную ценность созданных внутри компании программных продуктов, клиентских баз данных или бренда. Цифровая экономика требует перехода к более справедливым моделям оценки стоимости бизнеса.

Ключевым изменением в представлении информации внешним пользователям является переход на структурированные форматы данных. Наиболее ярким примером в российской практике является внедрение Банком России формата XBRL (eXtensible Business Reporting Language) для некредитных финансовых организаций (НФО).

Как отмечают Р.П. Булыга и И.В. Сафонова, XBRL – это не просто смена формата файла (как переход от .doc к .pdf), это переход к семантически размеченным данным [3, с. 11]. Каждая цифра в отчете снабжается уникальным тегом, который описывает ее смысл, валюту, период и связь с другими показателями. Это позволяет регулятору (ЦБ РФ) автоматически обрабатывать гигантские массивы отчетности, мгновенно выявляя нарушения нормативов или признаки финансовой неустойчивости.

Для коммерческих организаций реального сектора экономики также намечается тенденция ухода от бумажных форм баланса в сторону предоставления данных в машиночитаемом виде (через ГИР БО – государственный информационный ресурс бухгалтерской отчетности).

Вместе с тем цифровая трансформация затрагивает не только технические форматы передачи данных, но и саму парадигму раскрытия информации. В современной экономике сухие финансовые показатели, даже будучи абсолютно прозрачными и доступными в цифровом виде, перестают быть единственным мерилом эффективности бизнеса, уступая место комплексному взгляду на деятельность компании. Параллельно растет запрос на нефинансовую отчетность. Инвесторы, банки и государство все больше внимания уделяют ESG-факторам (Environmental, Social,

Governance). Р.Г. Каспина и Н.О. Самойлова подчеркивают важность аудита такой информации¹. Бухгалтер будущего должен уметь собирать и верифицировать данные не только о рублях, но и потреблении энергии, социальных программах для сотрудников. Интегрированная отчетность становится стандартом для крупных российских холдингов, стремящихся соответствовать целям устойчивого развития².

Следует отметить, что, несмотря на очевидные преимущества, цифровизация несет и новые риски, которые необходимо учитывать при построении учетных систем.

1. Кибербезопасность. Централизация баз данных и облачные технологии делают учетную информацию уязвимой для хакерских атак. Требуется внедрение продвинутых систем шифрования и разграничения доступа.

2. Зависимость от ПО. В условиях международного санкционного давления критически важным становится использование отечественного программного обеспечения (импортозамещение в сфере ERP-систем).

3. Кадровый голод. Наблюдается острая нехватка специалистов, способных соединить экономическую логику с глубоким пониманием производственных технологий. Классическое экономическое образование зачастую изолировано от реалий цеха, что в условиях Индустрии 4.0 становится критическим барьером. Рынок формирует запрос на возрождение квалификации «экономист-инженер» (специалист, который понимает технологические карты, нормы расхода материалов и специфику работы автоматизированного оборудования не хуже технолога). Без таких кадров невозможно корректно настроить учет себестоимости в сложных производственных цепочках, где данные поступают напрямую с датчиков оборудования, а малейшая ошибка в интерпретации технологического процесса ведет к искажению финансового результата.

¹ Каспина Р.Г., Самойлова Н.О. Аудит нефинансовой информации // Учет. Анализ. Аудит. 2020. Т. 7, №4. С. 78.

² Макаренко Е.Н., Лабынцев Н.Т., Чухрова О.В. Современные вызовы и перспективы бухгалтерской профессии в контексте целей устойчивого развития // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2025. Т. 32, №3(91). С. 297.

4. Карпова Т.П. верно предупреждает, что без решения этих проблем развитие учета может затормозиться, а цифровые инструменты будут внедряться фрагментарно и неэффективно¹ [4, с. 56].

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод, что цифровая экономика фундаментально меняет методологию и практику бухгалтерского учета в России. При этом наблюдается не просто автоматизация ручного труда, а смена парадигмы.

1. Элементы метода бухгалтерского учета. Документация становится электронной (структурированные данные), инвентаризация – перманентной и автоматизированной (IoT), оценка – более динамичной и справедливой.

2. Роль бухгалтера. Происходит трансформация профессии. Из «регистратора фактов» бухгалтер превращается в «архитектора бизнес-данных» и контролера цифровых алгоритмов.

3. Технологии. Основой новой учетной системы становятся отечественные разработки в области ИИ, ЭДО и блокчейна, адаптированные к российскому законодательству. Формат XBRL задает новый стандарт прозрачности и аналитичности данных.

В целом модификация теоретико-методологических основ бухгалтерского учета является необходимым условием сохранения его актуальности. Российская система бухгалтерского учета демонстрирует высокую адаптивность, успешно интегрируя передовые цифровые инструменты, что позволяет ей оставаться надежной информационной основой для управления экономикой страны.

Список источников

1. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 №7) // СПС «КонсультантПлюс».

2. Агеева О.А. Трансформация методов бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, №2А. – С. 241-248.

¹ Карпова Т.П. Направления развития бухгалтерского учета в цифровой экономике // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. №3(111). С. 56.

3. Булыга Р.П., Сафонова И.В. XBRL как цифровой формат отчетности экономических субъектов: международный опыт и российская практика // Учет. Анализ. Аудит. – 2020. – Т. 7, №3. – С. 6-17.

4. Карпова Т.П. Направления развития бухгалтерского учета в цифровой экономике // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – №3(111). – С. 52-57.

5. Каспина Р.Г., Самойлова Н.О. Аудит нефинансовой информации // Учет. Анализ. Аудит. – 2020. – Т. 7, №4. – С. 71-80.

6. Одинцова Т.М., Рура О.В. Развитие видов, объектов и методов бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики и информационного общества // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, №4. – С. 120-131.

7. Лабынцев Н.Т., Чухрова О.В. Влияние искусственного интеллекта на организацию бухгалтерского учета // Проблемы учета, анализа, аудита и статистики в условиях рынка: Ученые записки. – Ростов-на-Дону: РГЭУ (РИНХ), 2025. – С. 29-37.

8. Макаренко Е.Н., Лабынцев Н.Т., Чухрова О.В. Современные вызовы и перспективы бухгалтерской профессии в контексте целей устойчивого развития // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2025. – Т. 32, №3 (91). – С. 199-209.

6.10 Направления совершенствования нормативной базы электронного документооборота в целях обеспечения устойчивого развития компании

Развитие современного корпоративного управления неразрывно связано с эффективностью и надежностью процессов обработки информации, среди которых ключевое место занимает электронный документооборот (ЭДО). Нормативная база ЭДО играет определяющую роль в обеспечении устойчивого развития компаний, поскольку именно от нее зависит уровень защищенно-

сти и легитимности цифровых документов, эффективность внутрикорпоративных коммуникаций и прозрачность взаимодействия с государственными органами и партнерами. В условиях санкционного давления и усиливающейся конкуренции на мировых рынках стабильная и адаптивная среда ЭДО становится одним из важнейших факторов поддержания экономического суверенитета России.

Современный этап эволюции цифрового пространства характеризуется ускоренным ростом числа транзакций, проводимых в электронном формате, что повышает значимость адекватного правового сопровождения процессов передачи и защиты информации. Переход к цифровой экономике обуславливает необходимость постоянного обновления и совершенствования нормативных актов, регулирующих сферу ЭДО. Их актуализация должна учитывать не только внутренние потребности российских предприятий, но и опыт зарубежных коллег, стремящихся гармонизировать собственные практики с международными стандартами.

Особый интерес представляют возможности электронного документооборота для поддержки стратегии устойчивого роста отечественных компаний. Возможность сокращения временных и финансовых издержек, обеспечение непрерывности деловой активности, повышение уровня прозрачности и открытости делают ЭДО важным инструментом повышения конкурентоспособности и укрепления позиций российских фирм на внутреннем и мировом рынках. Вместе с тем недостаточное развитие нормативной базы и существующие противоречия в действующем законодательстве создают серьезные препятствия для эффективного функционирования ЭДО и требуют принятия мер по устранению существующих пробелов и несоответствий.

Таким образом, исследование направлений совершенствования нормативной базы ЭДО приобретает особую актуальность в контексте общей проблематики, обозначенной темой настоящей монографии «Экономический суверенитет России: стратегии обеспечения устойчивого роста».

История развития электронного документооборота (ЭДО) тесно связана с эволюцией информационных технологий и изме-

нениями в организационных процессах компаний. Впервые концепция ЭДО появилась в конце XX века в развитых странах Запада, где начался активный переход от традиционных бумажных документов к электронным аналогам. Этот процесс получил мощный импульс благодаря развитию компьютерных сетей и появлению интернета, позволивших значительно ускорить обмен информацией внутри организаций и между ними.

В западных странах введение электронных документов началось с конца 1990-х годов, причем особое внимание уделялось юридическим аспектам признания электронной документации. Важнейшую роль сыграло принятие Директивы ЕС о признании электронных подписей (1999 г.), что создало основу для широкого распространения ЭДО в бизнесе и государственном секторе. Одним из ключевых моментов было создание международных стандартов и протоколов для унификации формата электронных документов и схем аутентификации, таких как XML и XAdES. Такие меры позволили организациям упростить процессы отчетности, сократить затраты на обработку документов и минимизировать риски ошибок и фальсификаций.

В России первые попытки организовать электронную документацию начались лишь в начале XXI века. Основным стимулом послужило стремление снизить нагрузку на малый и средний бизнес, оптимизировать налоговую систему и уменьшить бюрократические процедуры. Первые нормативные акты появились в 2000-е годы, однако широкое распространение технологии получили позже, ближе к середине десятилетия.

Если в начале 2010-х годов внедрение системы электронных документов (СЭД) рассматривалось, скорее, как техническая модернизация, то сегодня это стратегический инструмент повышения устойчивости бизнеса. В условиях санкционного давления и импортозамещения российские компании столкнулись с необходимостью переосмысления подходов к организации ЭДО.

Электронный документооборот в современной России представляет собой сложный симбиоз технологических инноваций и правового регулирования, находящийся в постоянном развитии. Исторически развитие законодательства об ЭДО отражало общие тенденции цифровизации экономики, но с характерным для рос-

сийской правовой системы консерватизмом и осторожностью в вопросах признания юридической силы цифровых технологий.

Первым ключевым документом стал Федеральный закон №63-ФЗ «Об электронной подписи»¹ (2011 г.), который официально закрепил статус электронной подписи и создал условия для массового внедрения ЭДО. Постепенно росла популярность специализированных платформ и услуг по управлению электронными документами, что позволило крупным компаниям эффективно автоматизировать свою деятельность. Последние поправки в этот закон, с одной стороны, расширили возможности использования облачных подписей и механизмов электронного доверия, а с другой – сохранили жесткую привязку к квалифицированной электронной подписи как единственному безусловно признаваемому виду идентификации в юридически значимом документообороте. Это создает определенные противоречия с международной практикой, где применяются более гибкие стандарты аутентификации.

Нормативно-правовая основа электронного документооборота складывалась поэтапно, учитывая общемировые тренды цифровизации и особенности отечественной юридической среды.

Сегодня эта база выглядит как сложная многоуровневая конструкция, объединяющая передовые нормы в сфере цифровых технологий и архаичные требования, доставшиеся в наследство от эры традиционного бумажного документооборота. Ярким примером служит ситуация, когда нормы бухгалтерского учета, касающиеся первичной документации, часто оказываются несопоставимы с потенциалом цифровых инструментов. Хотя формально признается юридическая сила электронных документов, на практике многие фирмы продолжают параллельно вести бумажный архив, сталкиваясь с недоверием со стороны надзорных органов и судов к цифровым формам.

Особенно сложной представляется проблема совмещения положений закона об ЭДО с правилами бухгалтерского и налогового учета. Согласно Федеральному закону №402-ФЗ «О бух-

¹ Федеральный закон от 06.04.2011 №63-ФЗ «Об электронной подписи» (ред. от 21.04.2025) [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/99919/>.

галтерском учете», разрешено применение электронных первичных документов, но документально не исключается возможность их повторения в бумажной версии. Подобная двусмысленность вынуждает большинство компаний использовать две системы документооборота одновременно, что влечет за собой увеличение административных расходов и снижает общую эффективность бизнеса.

Эволюция регулирования ЭДО в последние годы демонстрирует попытки законодателя найти баланс между технологическим прогрессом и сохранением контрольных функций государства.

Следует признать, что процесс внедрения ЭДО и формирования СЭД путем трансформации действующего законодательства оказался длительным и непростым.

До сих пор существует ряд препятствий, таких как недоверие к электронным документам со стороны некоторых ведомств и судебных инстанций, отсутствие единых стандартов оформления и недостаток компетентных кадров (табл. 1).

Таблица 1 – Обзор выявленных проблем применения ЭДО

Проблема	Характеристика
Противоречия законов	Несоответствие требований ФЗ №63 и ФЗ №402 ведет к двойственности трактовки и путанице
Недоверие судов	Широко распространено требование представлять документы в бумажном виде, что увеличивает нагрузку на компании
Высокие стандарты	Новый ГОСТ Р 7.0.97-2025 ставит повышенные требования, малому бизнесу сложно их соблюдать
Невозможность интеграции	Российский ЭДО слабо совместим с международными стандартами, такими как eIDAS
Затруднения для МСБ	Внедрение полноценного ЭДО дорогостояще и требует значительных инвестиций
Недостаточная культура	Сотрудники недостаточно информированы о преимуществах и возможностях ЭДО

Имеют место и противоречия в ведомственных требованиях. Так, ФНС России настаивает на строгом соответствии форматов электронных счетов-фактур, в то время как Минфин РФ допускает большую вариативность в оформлении первичных учетных документов, при этом Роскомнадзор вводит дополнительные требования к шифрованию при передаче документов, содержащих персональные данные.

Сегодня российское законодательство продолжает развиваться, пытаясь учесть новые вызовы, связанные с цифровизацией экономики и глобализацией рынков.

Принятая в 2020 г. Концепция развития электронного документооборота в хозяйственной деятельности¹ была направлена на формирование единой эффективной инфраструктуры электронного документооборота (ЭДО) в России. Документ предусматривает создание условий для полномасштабного перехода на электронные формы документов в хозяйственном обороте, снижения административной нагрузки на бизнес и стимулирования технологического прогресса. К основным целям развития ЭДО следует отнести:

- формирование комфортной регуляторной среды для оперативного и надежного оборота электронных документов;
- повышение доступности и удобства ведения коммерческой деятельности путем полного перевода документации в электронный вид;
- сокращение издержек, возникающих вследствие необходимости дублирования документов в бумажном варианте;
- обеспечение полной юридической силы электронных документов и интеграция их в повседневную практику юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Документ был ориентирован на решение конкретных практических задач, таких как разработка стандартов, поддержка технической инфраструктуры и устранение правовых ограничений, препятствующих широкому внедрению электронного документооборота. Таким образом, реализация данной концепции способствует достижению целей устойчивого развития и повышению конкурентоспособности российских компаний на глобальном рынке.

Современный этап развития правового регулирования ЭДО характеризуется усилением государственного контроля за цифро-

¹ Концепция развития электронного документооборота в хозяйственной деятельности (утв. решением президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 25.12.2020 №34 [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372761/.

выми процессами при одновременном стремлении создать благоприятные условия для цифровизации бизнеса.

Нельзя не согласиться с мнением Ф. Родионова, руководителя продукта «ДОКИ», который пишет: «Для современного бизнеса ЭДО – это уже давно не про отправку документов по кнопке и не про экономию на бумаге. Это про выстраивание сквозных бизнес-процессов внутри компании и с внешними контрагентами. Цель – не просто оцифровать документ, а сделать так, чтобы он без единого разрыва прошел весь свой жизненный цикл: от создания и внутреннего согласования до подписания и автоматической архивации»¹.

Разрабатываемые проекты, такие как Единая государственная информационная система электронных документов, свидетельствуют о движении в сторону централизации и унификации правил электронного взаимодействия. Однако этот процесс сопровождается новыми вызовами, связанными с защитой персональных данных, кибербезопасностью. Если технологические барьеры преодолевались через инженерные решения и финансовые инвестиции, то регуляторные ограничения потребовали принципиально иного подхода. Парадокс современной ситуации заключается в том, что созданная технологическая экосистема, способная обеспечить 98% потребностей компании в автоматизированном документообороте, наталкивается на архаичные требования дублирования электронных документов бумажными носителями. Особенно остро это проявляется во внешнеэкономической деятельности, где каждое изменение нормативной базы (например, поправки к ФЗ-63 в 2023 году) вызывает каскадные изменения во внутренних регламентах компании.

Среди важных инициатив последнего времени можно отметить разработку новых стандартов и поправок к существующему законодательству, направленных на облегчение интеграции российских компаний в мировую экономику посредством единого механизма электронного документооборота.

¹ Феоктистова Е. Три мировые модели ЭДО: от рыночной инициативы до экосистемы доверия. Чей путь ведет в будущее? [Электронный ресурс]. URL: <https://astral.ru/aj/elem/tri-mirovye-modeli-edo/>.

Введение в РФ ГОСТов (Р 34.10-2012¹ и ГОСТ Р 7.0.97-2025²), регламентирующих форматы электронных документов, с одной стороны, упорядочило технические требования, а с другой – создало дополнительные барьеры для малого бизнеса, не имеющего ресурсов для оперативной адаптации своих систем. Особенно показателен в этом отношении ГОСТ Р 7.0.97-2025, который, устанавливая современные требования к оформлению электронных документов, одновременно существенно усложнил процедуру их верификации. Внедрение данных ГОСТов вызвало проблемы международного взаимодействия, т.к. они не полностью совместимы с европейскими протоколами eIDAS. Из-за этого большая часть иностранных контрагентов Российских компаний отказывается от использования российских КЭП, требуя перехода на международные стандарты.

Международное регулирование ЭДО, представленное такими актами, как регламент eIDAS в ЕС, ESIGN Act – в США, системы EDMS и Golden Tax (GTS) в Китае и др., создает дополнительные вызовы для российских компаний, работающих на глобальных рынках. Рассмотрим их более подробно.

Европейский регламент eIDAS (Electronic Identification and Trust Services Regulation) признан международным эталоном в области легитимации цифровых транзакций. Его главное преимущество – обеспечение высокого уровня взаимного признания электронных подписей и сертификатов среди государств – членов Европейского Союза. Данный опыт предлагается использовать для усиления доверия к российским механизмам ЭДО на международной арене.

В Китае действует закон об электронной подписи (ESL), принятый в 2004 году. Он определяет, что «надежные» электронные подписи имеют такую же юридическую силу, как собственноручная подпись или печать, при условии согласия сторон на использование электронных подписей. В Китае используются си-

¹ ГОСТ Р 34.10-2012 Национальный стандарт Российской Федерации Информационная технология. Криптографическая защита информации. Процессы формирования и проверки электронной цифровой подписи [Электронный ресурс]. URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/52248/>.

² ГОСТ Р 7.0.97-2025. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов [Электронный ресурс]. URL: <https://law.tks.ru/document/773921>.

системы электронного документооборота (EDMS), которые применяются в разных секторах.

Китай разработал специализированную систему под названием Golden Tax, которая управляет всеми этапами жизненного цикла налогового документа: от формирования до отправки, направленную на упрощение посредством эффективного использования цифровых технологий. Этот подход интересен для России как пример успешного внедрения централизованной инфраструктуры ЭДО, способствующей повышению эффективности налоговых проверок и облегчению международной торговли.

В США принят закон ESIGN (Electronic Signatures in Global and National Commerce Act)¹, который предусматривает признание юридических последствий цифровых подписей и документов, созданных в электронной форме. «Основное назначение ESIGN Act – способствовать использованию электронных записей и подписей в межгосударственных и международных бизнес-транзакциях»². Согласование положений Российского закона с положениями ESIGN позволило бы повысить доверие американских компаний к ЭДО с российскими фирмами и сократить бюрократические процедуры.

Австралия внедрила практику использования электронных доказательств в судопроизводстве, значительно упростив судебные разбирательства и ускорив принятие решений. Использование аналогичных мер могло бы способствовать снижению количества конфликтов, возникающих вокруг легитимности электронных документов в российском праве.

Международный стандарт ISO/IEC 27001, широко применяемый в Европе и Азии, обеспечивает руководство по обеспечению кибербезопасности и управлению рисками в сфере обработки данных. Применение принципов этого стандарта в РФ могло бы укрепить защиту конфиденциальных сведений, содержащихся в электронных документах, и минимизировать риски нарушений.

В Индии действует обязательная система e-Invoicing, где каждый счет-фактура для компаний с оборотом свыше 50 млн ру-

¹ Electronic Signatures in Global and National Commerce Act. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-106publ229/pdf/PLAW-106publ229.pdf>.

² Закон ESIGN: Закон об электронных подписях в глобальной и национальной торговле [Электронный ресурс]. URL: <https://www.adobe.com/acrobat/business/resources/esign-act.html>.

пий должен быть зарегистрирован на государственном портале IRP (Invoice Registration Portal).

В ОАЭ с 2026 года вводится модель 5-corner/PEPPOI, где копии всех счетов также будут поступать на центральную налоговую платформу FTA (EmaraTax)¹.

Формируемая в России модель ЭДО уникальна тем, что государство (в лице ФНС) выступает не просто контролером, а архитектором единой доверенной среды, основанной на Федеральном законе №63-ФЗ «Об электронной подписи» и системе аккредитованных операторов ЭДО.

Электронный документооборот не существует сам по себе, он является неотъемлемой составляющей любого бизнеса и охватывает много направлений: учет, финансовые и налоговые операции, логистические и таможенные операции, а также информационную безопасность и коммуникации между сотрудниками и контрагентами.

По нашему мнению: «Перспективы развития национального законодательства об ЭДО связаны с несколькими ключевыми направлениями.

1. Постепенная гармонизация с международными стандартами, несмотря на текущие геополитические сложности.

2. Поиск компромисса между необходимостью государственного контроля и созданием благоприятных условий для цифровизации бизнеса.

3. Настройка сквозных процессов и объединение разных сервисов в единую цифровую экосреду, где все сценарии можно закрыть комплексно.

4. Развитие технологий распределенных реестров и смарт-контрактов, которое неизбежно потребует существенного пересмотра действующих норм об электронной подписи и документообороте»².

Использование лучших практик из международных подходов могло бы стать основой для модернизации российского законодательства, повысив эффективность функционирования элек-

¹ Феоктистова Е. Три мировые модели ЭДО: от рыночной инициативы до экосистемы доверия. Чей путь ведет в будущее? [Электронный ресурс]. URL: <https://astral.ru/aj/elem/tri-mirovye-modeli-edo/>.

² Соколов А.Н., Хахонова Н.Н. Электронный документооборот в бухгалтерском учете: перспективы развития // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты: Материалы X Международной научно-практической конференции. 26.04.2024/ РГЭУ (РИНХ). Ростов-на-Дону: Изд-во ООО «Азов-Принт», 2024. 176 с. С. 64-67.

тронного документооборота и усилив конкурентоспособность российских компаний на мировых рынках (табл. 2).

Таблица 2 – Обзор зарубежных подходов к использованию ЭДО и оценка их применимости в РФ

Практики / подходы	Основные особенности	Возможности для России
Регламент eIDAS (ЕС)	Установленное взаимное признание электронных подписей внутри ЕС	Повышение доверия к российскому ЭДО на международной арене
Система Golden Tax (Китай)	Централизованная инфраструктура для таможенного администрирования и налогообложения	Улучшение налоговой отчетности и ускорение торговых процессов
Закон E-SIGN (США)	Признание юридической силы электронных подписей и документов	Сокращение административных процедур и снижение затрат на документооборот
Использование электронных доказательств (Австралия)	Упрощение судебного процесса путем введения электронных доказательств	Снижение конфликтных ситуаций, связанных с легитимностью электронных документов
Стандарт ISO/IEC 27001	Руководство по вопросам кибербезопасности и управлению рисками	Укрепление защиты конфиденциальных данных и минимизация рисков нарушения конфиденциальности

Эта таблица наглядно показывает, каким образом указанные международные практики могут повлиять на развитие российского законодательства и повышение эффективности электронного документооборота в России.

Перспективы международной гармонизации стандартов ЭДО для России на текущем этапе связаны преимущественно с сотрудничеством в рамках ЕАЭС, где разрабатывается проект «Цифровой коридор» для трансграничного документооборота. Суть цифрового коридора заключается в создании единого информационного пространства, что значительно упростит логистические процессы в Евразии. Платформа будет интегрировать в единую систему таможенные органы России, Китая и Казахстана, а также крупнейшие торговые площадки трех стран, включая Alibaba и JD.

По мнению директора по развитию СКБ Контур И. Бубликова, «новый этап развития ЭДО – бесшовное объединение различных сервисов: от логистики и кадрового делопроизводства до финансо-

вых технологий. Помимо экосистемного подхода, ставка делается на технологическое партнерство и развитие новых видов ЭДО»¹.

Очевидно, что современный электронный документооборот давно перешагнул национальные границы, создавая необходимость гармонизации правовых подходов на международном уровне. Современные системы электронного документооборота перестали быть изолированными решениями, превратившись в сложные экосистемы, интегрированные с ERP-системами, CRM-платформами и аналитическими инструментами. Однако российская система ЭДО развивается в условиях сложного взаимодействия с глобальными стандартами, что порождает ряд существенных проблем для компаний, ведущих внешнеэкономическую деятельность. Основная сложность заключается в синхронизации российских стандартов электронных подписей с европейскими протоколами безопасности.

Исследование показало, что эффективное функционирование электронного документооборота (ЭДО) является необходимым условием обеспечения устойчивого развития российских компаний. Современная нормативная база ЭДО нуждается в дальнейшем совершенствовании, так как действующие механизмы пока не позволяют полностью устранить юридические и технологические барьеры, негативно влияющие на экономические показатели предприятий.

Несмотря на положительную динамику развития электронного документооборота, сохранение фрагментарности нормативной базы и несовершенство отдельных положений законодательства приводят к сохранению неэффективных процессов и увеличению операционных издержек компаний. Необходимость реформирования обусловлена как внутренними факторами (нестабильность нормативной среды, низкий уровень подготовки специалистов), так и внешними обстоятельствами (ограниченность интеграции с международными стандартами, санкции против российских субъектов).

¹ Бублик И. ЭДО в России переживает фундаментальную трансформацию [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/mtGIUbN5EU/mnenie-edo-v-rossii-perezhivaet-fundamentalnuyu-transformatsiyu/>.

Дальнейшее развитие нормативной базы должно предусматривать реализацию следующих приоритетных направлений:

- гармонизация с международными стандартами и регуляциями для повышения привлекательности российских компаний на глобальном рынке;
- совершенствование внутренней нормативной базы с учетом особенностей отечественного предпринимательства и масштабов малого и среднего бизнеса;
- повышение осведомленности и квалификации работников, вовлеченных в процессы ЭДО, что обеспечит полноценное раскрытие потенциала цифровых технологий.

Таким образом, дальнейший прогресс в формировании и обновлении нормативной базы ЭДО необходим для сохранения и укрепления экономического суверенитета России, а также устойчивого развития отечественных компаний в условиях растущих вызовов и угроз.

Список источников

1. Федеральный закон от 06.04.2011 №63-ФЗ «Об электронной подписи» (ред. от 21.04.2025) [Электронный ресурс]. – URL: <http://government.ru/docs/all/99919/>.
2. ФЗ №402 «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=15014-federalnyi_zakon_ot_06.12.2011__402-fz_o_bukhgalterskom_uchete.
3. ГОСТ Р 34.10-2012. Национальный стандарт Российской Федерации Информационная технология. Криптографическая защита информации. Процессы формирования и проверки электронной цифровой подписи [Электронный ресурс]. – URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/52248/>.
4. ГОСТ Р 7.0.97-2025. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов [Электронный ресурс]. – URL: <https://law.tks.ru/document/773921>.
5. Концепция развития электронного документооборота в хозяйственной деятельности (утв. решением президиума Пра-

вительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, протокол от 25.12.2020 №34) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372761/.

6. Закон E-SIGN: Закон об электронных подписях в глобальной и национальной торговле [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.adobe.com/acrobat/business/resources/esign-act.html>.

7. Бублик И. ЭДО в России переживает фундаментальную трансформацию [Электронный ресурс]. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/mtGlUbN5EU/mnenie-edo-v-rossii-per-ezhivaet-fundamentalnuyu-transformatsiyu/>.

8. Соколов А.Н., Хахонова Н.Н. Электронный документооборот в бухгалтерском учете: перспективы развития // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты: Материалы X Международной научно-практической конференции. 26.04.2024 / РГЭУ (РИНХ). – Ростов н/Д: Изд-во ООО «Азов-Принт», 2024. – 176 с. – С. 64-67.

9. Феоктистова Е. Три мировые модели ЭДО: от рыночной инициативы до экосистемы доверия. Чей путь ведет в будущее? [Электронный ресурс]. – URL: <https://astral.ru/aj/elem/tri-mirovye-modeli-edo/>.

10. Electronic Signatures in Global and National Commerce Act [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-106publ229/pdf/PLAW-106publ229.pdf>.

6.11 Актуальные направления развития современного бухгалтерского учета в условиях ESG-концепции

Современные проблемы внешней и внутренней политики в сфере экономического развития национального воспроизводства рассматриваются сегодня в различных плоскостях: с позиций выбора рационального баланса экспорта и импорта товаров и сырья, поиска компромисса во взаимоотношениях в деловой среде на международной торговой площадке, модификации взаимных обя-

зательств бизнеса и государства в условиях прессинга экономических санкций, поиска целесообразного варианта развития корпоративной миссии национальной бизнес-среды в связи с пересмотром социальных ценностей с началом СВО и др. Несмотря на существенные внешние экономические ограничения для российских компаний как поставщиков стратегического сырья и товаров на мировой рынок, в своем развитии они не ограничились идеей простого наращивания объемов поставок и увеличения оборота собственного капитала. Доминирующими направлениями стали идеи взаимного усиления ответственности в экологической, социальной и управленческой сферах деятельности при выборе стратегии своего развития, что получило название ESG-концепции, в которой «ESG-критерии предполагают собой свод характеристик, которые рассматривают работу фирмы с точки зрения ее влияния на находящуюся вокруг среду, социальную обязанность и качество коллективного управления»¹. Ключевой в данной концепции становится ответственность в трех измерениях: перед окружающей средой, обществом и этикой ведения бизнеса со стороны топ-менеджмента.

Сегодня можно констатировать тот факт, что в мировой экономике усиление роли ESG-ответственности наступает не только в глобальной экономике, но и на уровне отдельных компаний. В этой связи ключевым индикатором для усиления инвестиционной активности со стороны инвесторов становится наглядность нефинансовой отчетности, в которой представлена результативность хозяйственной деятельности не только в отраслевом бизнесе, но и в сфере экологии, социальной сфере и поведенческой политике управленческого персонала, что в совокупности характеризует корпоративную ESG-политику.

Однако значимость ESG-политики и поиск способов оценки ее влияния на инвестиционную привлекательность компании предполагает информационную открытость достигнутых результатов по каждому из ESG-факторов, давая возможность инвесторам убедиться в долгосрочной ценности бизнеса и стимулируя их

¹ Акбашева Д.М. Актуальные направления в инвестиционной плоскости: ESG-критерии и их воздействие на статистику финансовых площадок / Д.М. Акбашева, А.М. Айсанова, К.А. Мальсугенов, А.Х. Хапаева // Управленческий учет. 2025. №5. С. 211-215. URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/issue/view/258>.

поддержать вклад ESG-компаний в усиление экономической стабильности внешней и внутренней среды. Такая возможность, безусловно, должна найти свою реализацию в системе бухгалтерского учета, раскрывая в нефинансовой отчетности достижения компании по каждому из ключевых ESG-факторов с привлечением особых учетных инструментов. Однако здесь есть свои проблемы, которые обусловлены появлением драйверов формирования ESG-повестки для развития корпоративного бухгалтерского учета, встраиваемого в общую стратегию бизнеса, что подтверждается исследованиями таких авторов, как Белик Е.С.¹, Лукина Ю.А.², Шкарупета Е.В., Ильина Е.А. и Холманских А.В.³. В свою очередь драйверы ESG-повестки способствовали проявлению интереса к развитию сопутствующих прикладных приемов бухгалтерского учета, которые пока являются внесистемными и в большей степени зависят от знаний топ-менеджмента. Подтверждающими это стали работы Захматова Д.Ю.⁴, Корзоватых Ж.М. и Морозовой Н.Г.⁵, Одинцовой Т.М.⁶ и др.

Все эти и иные авторы едины в одном утверждении, которое гласит, что «взаимосвязь между данными финансовой отчетностью и отчетностью, раскрывающей ESG-факторы и их влияние на финансовые результаты, является критически важной для формирования объективной картины долгосрочного развития экономического субъекта... Несоответствия между ними могут привести к подрыву доверия стейкхолдеров к достоверности

¹ Белик И.С. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний / И.С. Белик, А.С. Дуцинин, Н.Л. Никулина // Управленец. 2022. Т. 13, №6. С. 44-55.

² Лукина Ю.А. ESG-фактор в оценке стоимости российских быстрорастущих компаний / Ю.А. Лукина, С.Н. Черная // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. №7(237). С. 85-94.

³ Шкарупета Е.В. Парадигма устойчивого ESG-развития предприятий в условиях современных вызовов / Е.В. Шкарупета, Е.А. Ильина, А.В. Холманских // Организатор производства. 2024. Т. 32, №2. С. 56-72. DOI: 10.36622/1810-4894.2024.85.22.006.

⁴ Захматов Д.Ю. Элементы учета ESG-факторов при предоставлении корпоративных кредитов // Региональная и отраслевая экономика. 2023. №1(218). С. 55-65. DOI: 10.14451/1.218.55 Zakhmatov_2023__1__218_.pdf.

⁵ Корзоватых Ж.М., Морозова Н.Г. Роль бухгалтерского учета в условиях формирования информационной среды при подготовке нефинансовой отчетности // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. №7 (501). С. 78-88. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-501-7-78-88.

⁶ Одинцова Т.М. Бухгалтерский учет для ESG-отчетности в повестке устойчивого развития // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. №12(156). С. 90-105. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2022/12/90-105. URL: <https://journals.vsu.ru/meps/article/view/11051/11163>.

представленной информации»¹. При этом однозначность такого вывода сталкивается с отсутствием однозначности при выборе ESG-модели учета, которая пока не имеет своей конфигурации в менеджменте ESG-компаний и это при том, что «большая часть информации нефинансового характера... может формироваться внутри системы бухгалтерского учета без ломки ее методологического ядра, но с существенным расширением видения его роли, объектов, принципов и структуры»². Проблема заключается в следующем.

Как известно, взаимоотношения между бизнесом и государством в системе учета стандартизируются уже не один десяток лет после начала перестройки экономических отношений и перехода их в рыночную плоскость, что находит свою реализацию в разработке федеральных стандартов по бухгалтерскому учету (ФСБУ). Этот процесс продолжается по настоящее время, предлагая бизнес-компаниям следовать уже имеющим место быть двадцати восьми федеральным стандартам, которые периодически актуализируются законодателями. Тем не менее современный бухгалтерский учет не вооружен совокупностью инструментов учета, раскрывающих эффективность соблюдения ESG-принципов, поскольку «в России на данный момент формирование отчетности и предоставление информации по ESG-факторам не является обязательным. Однако при выходе на международный рынок, продукция и услуги компании должны соответствовать ESG-критериям»³. В этой связи российские компании при формировании отчетности стали сегодня ориентироваться на составление нефинансовой отчетности в соответствии с международными стандартами (ISO Standards: 14000, 26000 и др.), при этом остаются опасения в возможности продолжения ESG-повестки устойчивого развития России в условиях экономических санкций.

¹ Корзоватых Ж.М., Морозова Н.Г. Роль бухгалтерского учета в условиях формирования информационной среды при подготовке нефинансовой отчетности // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. №7 (501). С. 84. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-501-7-78-88 В.

² Одинцова Т.М. Бухгалтерский учет для ESG-отчетности в повестке устойчивого развития // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. №12(156). С. 102. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2022/12/90-105. URL:<https://journals.vsu.ru/meps/article/view/11051/11163>.

³ Воронина А.В., К.Б. Абазиева. ESG-повестка в корпоративном управлении // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. №2(52). С. 431.

В результате устремленности национальных компаний стать на внутреннем и внешнем рынке инвестиционно-привлекательными менеджмент таких компаний вынужден избирать гибридную модель учета ESG-показателей, совмещающая системные и внесистемные приемы бухгалтерского учета по сбору данных. Вне зависимости от того насколько объективными являются внесистемные приемы учета, которые можно прировнять к приему ручной выборки ESG-показателей, учетная модель компании должна отражать интеграцию трех ESG-факторов (рис. 1).

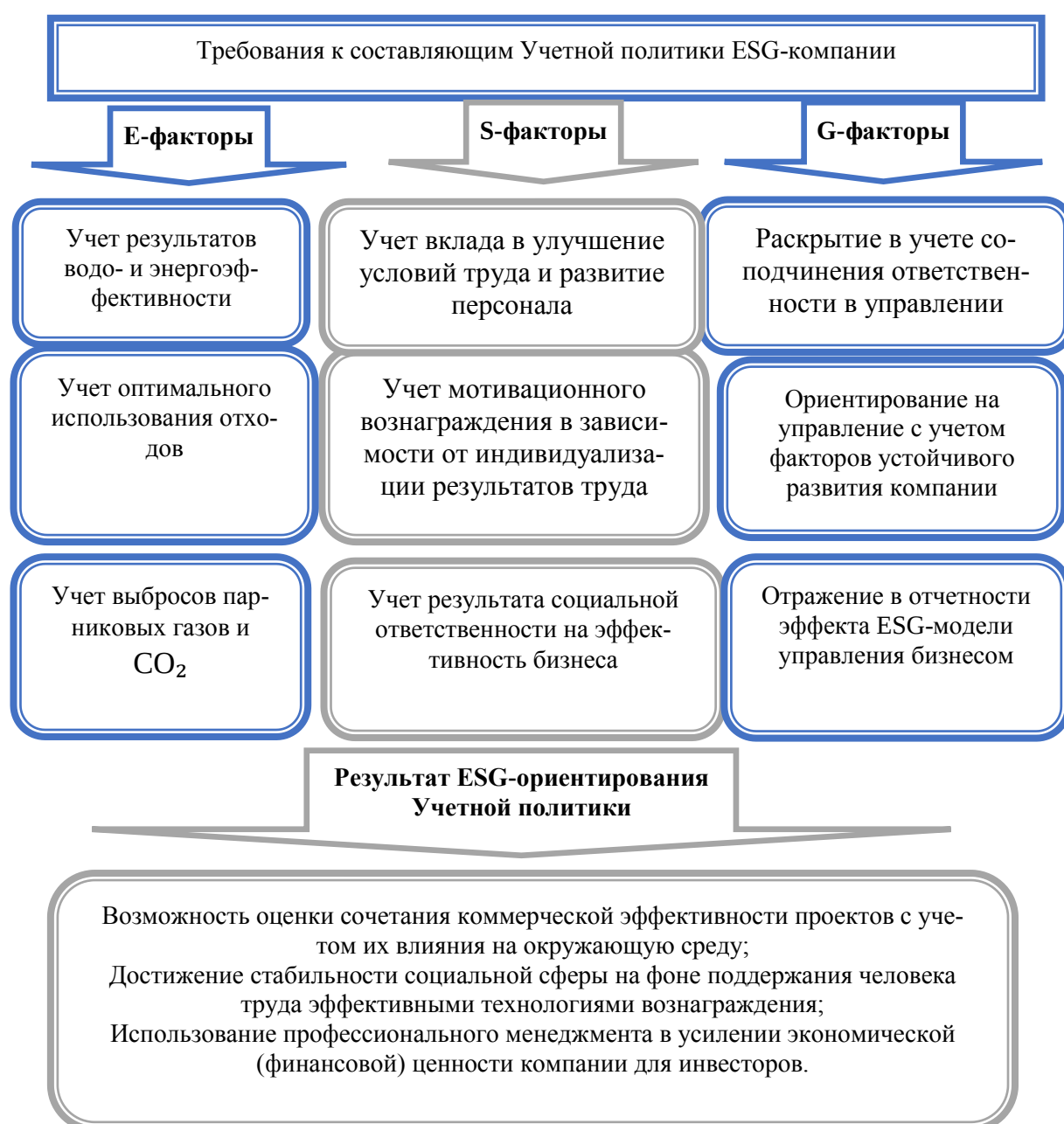


Рисунок 1 – ESG-концепция и ее учетно-аналитические компоненты

Как видно из данных рисунка 1, эффект применения Учетной политики напрямую влияет на убежденность инвесторов в долгосрочной ответственности менеджмента компании и ее ценность в укреплении безопасности природных, социальных и управленческих активов. Такая ответственность не может возлагаться на такую гибридную модель бухгалтерского учета, в которой неясной остается структура системных и внесистемных приемов учета, что «особенно актуально для нефинансовой отчетности, которая должна отражать не только социальные, экологические аспекты деятельности организации и принципы корпоративного управления, но и их влияние на финансовое состояние компании»¹.

В этой связи объективно подтвердить эффект внедрения ESG-принципов в модель учета бизнес-компании все же представляется возможным на основе лишь системных приемов бухгалтерского учета, которые, как было указано ранее, сегодня не предусмотрены ни в одном ФСБУ или рекомендациях к ним. Преследуя цель усилить миссию учета в обеспечении трансформации учетно-аналитической информации ESG-компаний, можно предложить систематизированную декомпозицию целей бухгалтерского учета в рамках ESG-повестки, направленную на усиление ответственности в трех ESG-сферах (табл. 1).

Таблица 1 – Декомпозиция целей бухгалтерского учета в рамках ESG-ответственности

УЧЕТНЫЕ ПРИЕМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ, УСИЛИВАЮЩИЕ ESG-ОТВЕТСТВЕННОСТЬ		
Цель учетной ESG-повестки	Дополнительные учетно-расчетные приемы	Учетный эффект в усилении ESG-ответственности
Экологическая ответственность (экочистота производства)		
Подтвердить участие в поддержании экологии и окружающей среды	Аналитический учет отходов в разрезе технологических процессов, переделов	Возможность оценить снижение экологического урона и повышения ценности природных активов (земля, вода, воздух), используя принцип экологической политики «Три R» (сокращение, повторное использование, переработка)
	Аналитический учет затрат на утилизацию отходов	

¹ Корзоватых Ж.М., Морозова Н.Г. Роль бухгалтерского учета в условиях формирования информационной среды при подготовке нефинансовой отчетности // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. №7 (501). С. 84. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-501-7-78-88.

УЧЕТНЫЕ ПРИЕМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ, УСИЛИВАЮЩИЕ ESG-ОТВЕТСТВЕННОСТЬ		
Цель учетной ESG-повестки	Дополнительные учетно-расчетные приемы	Учетный эффект в усилении ESG-ответственности
	Учет затрат на очистку вредных выбросов	
	Разделение затрат на обслуживание: а) бензинового транспорта; б) электрического и гибридного транспорта	Возможность рассчитать углеродный след каждого вида транспорта, что позволит подтвердить снижение выбросов CO ₂ , стимулируя дальнейшие инвестиции в электромобили и гибриды
	Выделение в учете и отчетности группы запасов «Экологически чистые материалы» ¹ (ЭЧМ)	Возможность оценить влияние на уровень доходов использование в производстве ЭЧМ
	Разделение в учете готовой продукции, произведенной с учетом ЭЧМ и без них ²	
Социальная ответственность (внутренняя и внешняя среда)		
Создание корпоративной культуры с целью снижения социальных рисков	Использование методики расчета дополнительного именного вознаграждения персоналу за разработку новаций в рамках ESG-повестки	Вовлечение персонала в развитие ESG-повестки в связи с прозрачностью взаимосвязи «работник – профессиональный эффект – именное вознаграждение»
	Затраты на улучшение условий и безопасности труда	Снижение травматизма, профзаболеваний, текучести кадров
	Затраты в человеческий капитал (образование, повышение квалификации, политика мотивации за индивидуальные результаты труда)	Вовлеченность сотрудников в перспективу долгосрочной работы в компании, более гарантированное привлечение высокопрофессиональных кадров
	Затраты на внешние социальные проекты	Участие в решении социальных программ местных сообществ

¹ Примером ЭЧМ может стать группа стройматериалов, а именно вид бетона, который способен активно поглощать углекислый газ из атмосферы, который не только снижает общий углеродный след здания, но и способствует борьбе с глобальным потеплением. [URL: <https://sppi.ooo/blog/proektirovanie-i-arxitektura>].

² К примеру, дома, возведенные с использованием биоразлагаемых материалов, таких как древесина, конопля, грибы и даже водоросли, в качестве основы для строительства, не только экологичны, но и обеспечивают отличную тепло- и звукоизоляцию, а также создают уникальный эстетический вид зданий, в результате чего современные технологии не только меняют лицо архитектурного проектирования, но и открывают новые горизонты для создания здоровых и устойчивых жилых и общественных пространств. [URL: <https://sppi.ooo/blog/proektirovanie-i-arxitektura>].

УЧЕТНЫЕ ПРИЕМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ, УСИЛИВАЮЩИЕ ESG-ОТВЕТСТВЕННОСТЬ		
Цель учетной ESG-повестки	Дополнительные учетно-расчетные приемы	Учетный эффект в усилении ESG-ответственности
Управленческая ответственность (прозрачность и этика управления)		
Участие в устойчивом развитии путем обеспечения этического и эффективного менеджмента	Аналитический учет KPI-показателей управленческого персонала, раскрывающих эффективность управленческой деятельности	Усиление именной ответственности топ-менеджеров за контролируемые ими показатели центров ответственности
	Распределение и учет ESG-показателей в разрезе центров ответственности топ-менеджеров	
	Учет эффекта рационализаторских предложений управленческого персонала во взаимосвязи с ESG-факторами	Стимулирование управленческого персонала к повышению эффективности бизнеса,
	Формирование корпоративной отчетности в разрезе ESG-факторов во взаимосвязи с вложениями в ESG-повестку	На основе разделения информации в разрезе ESG-факторов в учете и отчетности повышается прозрачность и зрелость системы управления, усиливается доверие к принимаемым управленческим решениям
	Учет контрагентов в разрезе участников и неучастников ESG-концепции	Кооперирование компаний-единомышленников к сотрудничеству в рамках ESG-концепции, что улучшает имидж группы компаний в отрасли

Элементы учета, указанные в таблице 1, не носят закрытый характер и могут быть расширены в зависимости от множества факторов: управленческой структурности компании; ее масштабности в отрасли; составляющих ESG-программы; профессиональных знаний менеджеров ESG-сферы и пр. При этом объемность дополнительных учетных приемов, раскрывающих участие компании в соблюдении ESG-повестки и приведенных в таблице 1, не означает революционного переворота системы бухгалтерского учета, поскольку представляет собой проработанность аналитических признаков под каждый ESG-фактор во взаимосвязи с балансовыми счетами хозяйствующего субъекта. Такой подход позволит «выявить причинно-следственные связи между различ-

ными факторами и результатами деятельности»¹. В контексте этого требуется расширение учетной политики специальным разделом, например «Учет ESG-показателей и формирование нефинансовой отчетности». В специальном учетном разделе целесообразно сформировать последовательность учета ESG-показателей по трем факторам, что должно включать следующую «дорожную карту»:

а) расширение форматов первичных документов с выделением «ячеек» для указания кода аналитических субсчетов, отражающих взаимосвязь учетной информации с одним из ESG-факторов;

б) группировка ESG-показателей в разрезе ESG-факторов;

в) выбор натуральных и стоимостных измерителей для каждого ESG-показателя, а при необходимости – калькуляционной единицы;

г) группировка статей затрат и доходов для систематизации ESG-показателей;

д) разработка алгоритма расчета себестоимости калькуляционных единиц измерения ESG-показателей (в случае такой целесообразности);

ж) выбор трансформации учетно-аналитических показателей в разрезе ESG-факторов в нефинансовую отчетность;

з) выбор приемов управленческого анализа достигнутого ESG-эффекта и разработка оценочных коэффициентов, которые позволят оценить степень устойчивого развития ESG-компаний.

Предложенная «дорожная карта» в выборе ESG-модели учета лишь точно отражает развитие учетной платформы, поскольку вопросы автоматизации исследуемого учетного процесса требуют объемной работы не только в сфере учета, но и в сфере трансформации ответственности, изменения политики мотивации персонала, усиления квалификации работников, разработки внутрифирменных ESG-стандартов, расширения системы внутреннего контроля и многое другое.

¹ Корзоватых Ж.М., Морозова Н.Г. Роль бухгалтерского учета в условиях формирования информационной среды при подготовке нефинансовой отчетности // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. №7 (501). С. 84. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-501-7-78-88.

Таким образом, «традиционный научный подход к пониманию проблем и сущности устойчивости любого предприятия, учитывающий исключительно финансовые показатели (параметры), представляется сегодня несостоятельным»¹, и это по праву можно отнести к проблеме выбора модели учета, раскрывающей посредством нефинансовой отчетности участие компании в соблюдении ESG-принципов. При этом интеграция бухгалтерской и нефинансовой ESG-отчетности требует отдельного исследования, поскольку алгоритм интеграции не так однозначен. Однако минимизировать сложности этого процесса могли бы различные методические рекомендации по организации модели ESG-учета со стороны государственных или профессиональных сообществ, которые обладают большей возможностью систематизировать множество разрозненных нефинансовых отчетов крупных компаний, представляемых в фискальные органы и размещаемых на официальных сайтах, доступных заинтересованным лицам. Интерес к этому подтвержден множеством научно-прикладных исследований, что в международной практике объясняется ужесточением требований к раскрытию информации в ESG-отчетности.

Список источников

1. Акбашева Д.М. Актуальные направления в инвестиционной плоскости: ESG-критерии и их воздействие на статистику финансовых площадок / Д.М. Акбашева, А.М. Айсанова, К.А. Мальсугенов, А.Х. Хапаева // Управленческий учет. – 2025. – №5. – С. 211-215. – URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/issue/view/258>.
2. Белик И.С. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний / И.С. Белик, А.С. Дуцинин, Н.Л. Никулина // Управленец. – 2022. – Т. 13, №6. – С. 44-55.
3. Воронина А.В., Абазиева К.Б. ESG-повестка в корпоративном управлении // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №2(52). – С. 429-433.

¹ Конопляник Т.М. Контроль экологической составляющей в концепции обеспечения устойчивости предприятия // Проблемы современной экономики. 2018. №3(67). URL: <https://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=6417>.

4. Захматов Д.Ю. Элементы учета ESG-факторов при предоставлении корпоративных кредитов // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – №1(218). – С. 55-65. – DOI: 10.14451/1.218.55 Zakhmatov_2023__1__218_.pdf.
5. Коноплянник Т.М. Контроль экологической составляющей в концепции обеспечения устойчивости предприятия // Проблемы современной экономики. – 2018. – №3 (67). – URL: <https://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=6417>.
6. Корзоватых Ж.М., Морозова Н.Г. Роль бухгалтерского учета в условиях формирования информационной среды при подготовке нефинансовой отчетности // Вестник Челябинского государственного университета. – 2025. – №7(501). – С. 78-88. – DOI: 10.47475/1994-2796-2025-501-7-78-88.
7. Лукина Ю.А. ESG-фактор в оценке стоимости российских быстрорастущих компаний / Ю.А. Лукина, С.Н. Черная // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – №7(237). – С. 85-94.
8. Одинцова Т.М. Бухгалтерский учет для ESG-отчетности в повестке устойчивого развития // Современная экономика: проблемы и решения. – 2022. – №12(156). – С. 90-105. – DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2022/12/90-105. – URL: <https://journals.vsu.ru/meps/article/view/11051/11163>.
9. Шкарупета Е.В. Парадигма устойчивого ESG-развития предприятий в условиях современных вызовов / Е.В. Шкарупета, Е.А. Ильина, А.В. Холманских // Организатор производства. – 2024. – Т. 32, №2. – С. 56-72. – DOI: 10.36622/1810-4894.2024.85.22.006.

6.12 Трансформация логистических систем ритейла в стратегический актив: анализ и направления оптимизации цепочек поставок в условиях Ростовской области

В современной конкурентной среде российского ритейла традиционные факторы конкуренции, такие как цена и ассорти-

мент, нивелируются. В связи с этим логистика трансформируется из вспомогательной функции в ключевой стратегический актив, определяющий устойчивость и эффективность бизнеса. Данная глава посвящена исследованию потенциала оптимизации цепочек поставок как источника конкурентного преимущества для ретейлеров, оперирующих в Ростовской области. Анализируются уникальные особенности региона, включая его геостратегическое положение как транспортного хаба Южного федерального округа, диверсифицированную структуру сельского хозяйства, а также существующие логистические вызовы, связанные с сезонностью спроса, инфраструктурными ограничениями и растущими требованиями к скорости исполнения заказов в условиях развития e-commerce.

На основе анализа современных логистических концепций (таких как Lean Logistics, Agile Supply Chain, «бережливая» логистика) и данных отраслевых отчетов предложена комплексная модель оптимизации, интегрирующая элементы создания распределительных центров (DC), внедрения технологий предиктивной аналитики и развития коллаборативных моделей с местными поставщиками. Доказывается, что реализация предложенных мер позволит ретейлерам не только снизить операционные издержки, но и повысить уровень сервиса, устойчивость цепочки поставок к сбоям и, как следствие, сформировать долгосрочное конкурентное преимущество на динамичном рынке Юга России.

Глобализация экономики и цифровая трансформация кардинально изменили природу конкуренции в розничной торговле. Если ранее основная конкурентная борьба велась в ценовом поле и за широту ассортимента, то сегодня эти параметры становятся обязательным условием присутствия на рынке. На первый план выходят такие факторы, как скорость и точность выполнения заказов, гибкость реагирования на изменения потребительского спроса, способность обеспечивать бесперебойность поставок в условиях нестабильности¹.

В этом контексте логистическая система перестает быть исключительно центром затрат и трансформируется в сложный ин-

¹ Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер. СПб.: Питер, 2021. 320 с. С. 45.

тегрированный в бизнес-процессы стратегический актив. Эффективно выстроенная цепочка поставок (Supply Chain) становится «кровеносной системой» ретейлера, определяющей его жизнеспособность и потенциал роста. Особую актуальность данная тема приобретает на уровне регионов, где общемировые тренды накладываются на специфические географические, экономические и инфраструктурные условия.

Ростовская область, являясь одним из наиболее экономически развитых субъектов Южного федерального округа с населением свыше 4,1 млн человек, представляет собой репрезентативную и динамичную площадку для исследования. Регион обладает рядом уникальных характеристик: это крупный транспортный узел («ворота Кавказа», порты Азовского моря, развитая сеть автомобильных и железных дорог), а также важнейший агропромышленный центр России¹. С одной стороны, это создает значительные преимущества для локализации логистической инфраструктуры. С другой – порождает специфические вызовы, такие как высокие риски сезонности (связанные с уборкой урожая), необходимость управления скоропортящейся продукцией и растущая нагрузка на логистические коридоры.

Целью данного исследования является анализ текущего состояния логистических систем ростовского ретейла и разработка на его основе комплексной модели их оптимизации для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Для достижения цели автором были поставлены следующие задачи: проанализировать макроэкономические и региональные факторы, влияющие на логистику ретейла в Ростовской области; выявить ключевые проблемные зоны и «узкие места» в цепочках поставок региональных торговых сетей; оценить применимость современных мировых логистических концепций в условиях региона; предложить практические направления и конкретные инструменты для оптимизации логистики.

Ростовская область обладает значительным потенциалом для создания высокоэффективных логистических систем. Ключевым

¹ Стратегия социально-экономического развития Ростовской области до 2030 года (утверждена постановлением Правительства Ростовской области от 29.12.2021 №930). URL: <https://www.donland.ru> (дата обращения: 15.10.2025).

преимуществом является ее выгодное геостратегическое положение. Через территорию региона проходят важнейшие федеральные трассы (М-4 «Дон», Р-217 «Кавказ»), обеспечивающие связь центральной России с Югом, Кавказом и портами Азово-Черноморского бассейна. Развитая железнодорожная сеть в составе Северо-Кавказской железной дороги позволяет осуществлять массовые грузоперевозки на значительные расстояния¹. Международный аэропорт Платов расширяет возможности для срочных и высокомаржинальных грузов.

Экономика региона характеризуется мощным аграрным сектором. Ростовская область является ведущим производителем зерна, подсолнечника, овощей и фруктов, а также продукции животноводства². Это создает прочную базу для развития фуд-ритейла и формирования локальных цепочек поставок «с поля на полку», что является одним из мощных трендов современности.

Однако наряду с потенциалом существуют и серьезные вызовы.

1. Инфраструктурные ограничения. Несмотря на развитую транспортную сеть, ее ключевые артерии, особенно вблизи г. Ростова-на-Дону, испытывают значительные перегрузки, что приводит к увеличению времени доставки и транспортных издержек. Логистическая инфраструктура в сельских районах области развита слабее, что осложняет работу с локальными поставщиками.

2. Сезонность. Аграрная специфика региона обуславливает резкие всплески спроса на логистические услуги в период уборки урожая, а также необходимость наличия специализированных складских мощностей с контролируемым температурным режимом.

3. Рост e-commerce. Пандемия COVID-19 и изменение потребительских привычек ускорили развитие онлайн-торговли. Это требует от ритейлеров перестройки логистических моделей с «store-centric» на «customer-centric», внедрения систем «last-mile delivery» (доставка «последней мили»), что является сложной за-

¹ Логистика Южного федерального округа: потенциал и направления развития: Монография / под ред. И.И. Сапронова. Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2020. 215 с. С. 25.

² Агропромышленный комплекс Ростовской области: Стат. сб. / Ростовстат. Ростов н/Д, 2022. 150 с. С. 8.

дачей в условиях низкой плотности населения в отдельных районах области¹.

4. Проблема «последней мили». Для густонаселенного Ростова-на-Дону характерны проблемы с пробками, нехваткой парковочных мест для разгрузочного транспорта, что делает финальный этап доставки в магазины одним из самых затратных и неэффективных.

Таким образом, логистический ландшафт Ростовской области представляет собой сложную, противоречивую систему, где преимущества географического положения и ресурсной базы нивелируются инфраструктурными и операционными сложностями.

Проведенный анализ позволяет выделить несколько системных проблем, характерных для логистики ретейлеров в Ростовской области.

1. Фрагментированность и отсутствие синергии. Крупные федеральные сети часто выстраивают логистику в рамках общероссийской системы, не всегда учитывая региональную специфику. Их распределительные центры (РЦ), обслуживающие Южный федеральный округ, могут быть расположены за пределами области (например, в Краснодарском крае или Воронежской области). Это увеличивает плечо поставки и снижает гибкость. Местные же ретейлеры, как правило, используют менее эффективные, децентрализованные модели с прямыми поставками от производителей в каждый магазин, что приводит к росту транспортных расходов и усложнению управления запасами².

2. Неэффективное управление запасами. Отсутствие единой системы мониторинга и прогнозирования спроса приводит к двум крайностям: либо к дефициту товаров, особенно сезонных и промоционных, что ведет к потерям продаж либо к затовариванию, что «замораживает» оборотные средства и увеличивает складские издержки. Проблема усугубляется для скоропортящейся продукции, где ошибки в прогнозировании ведут к прямым убыткам.

3. Низкий уровень технологизации. Многие компании, особенно регионального уровня, до сих пор используют устаревшие

¹ Иванов Г.Г. Трансформация логистики ритейла в условиях цифровой экономики // Логистика и управление цепями поставок. 2022. №1 (102). С. 110-120.

² Петрова С.В. Управление запасами в розничных торговых сетях: региональный аспект // Российское предпринимательство. 2021. Т. 22. №4. С. 31-46.

методы планирования и управления, основанные на электронных таблицах (Excel). Это не позволяет в реальном времени отслеживать движение товаров, оптимизировать маршруты доставки и оперативно реагировать на изменения. Внедрение современных WMS (Warehouse Management System), TMS (Transportation Management System) и систем предиктивной аналитики остается прерогативой крупнейших игроков¹.

4. Слабое развитие коллаборативных моделей. Взаимодействие ретейлеров с местными поставщиками-аграриями часто носит транзакционный, а не партнерский характер. Отсутствие долгосрочных контрактов, общего планирования и прозрачности информации приводит к нестабильности поставок, колебаниям цен и невозможности для ретейлера построить стабильное конкурентное преимущество на основе уникального локального ассортимента.

Для преодоления указанных проблем необходим переход от реактивного управления логистикой к проактивному, основанному на интеграции передовых концепций.

1. Гибридная логистическая модель. Для условий Ростовской области наиболее эффективной представляется гибридная модель, сочетающая элементы эффективной (Lean) и отзывчивой (Agile) цепочек поставок². Для товаров с предсказуемым, стабильным спросом (например, бакалея, хозяйственные товары) следует применять принципы «бережливого» подхода, направленные на сокращение всех видов потерь (муда), оптимизацию уровня запасов и минимизацию издержек. Для товаров с непредсказуемым или волатильным спросом (фермерская продукция, сезонный товар, новинки) необходима «отзывчивая» модель, основанная на скорости, гибкости и способности быстро адаптироваться к изменениям.

2. Концепция регионального хаба. Ключевым элементом оптимизации должна стать организация в Ростовской области современного, технологически оснащенного распределительного центра (хаба), который будет обслуживать не одну, а несколько торговых сетей (включая федеральные и локальные), а также аг-

¹ Стерлигова А.Н. Управление цепями поставок: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2023. 350 с.

² Fisher M.L. What is the Right Supply Chain for Your Product? // Harvard Business Review. 1997. Vol. 75. March-April. P. 105-116.

регировать продукцию местных производителей. Создание такого «логистического кластера» позволит добиться эффекта масштаба, консолидировать грузопотоки, оптимизировать маршруты и снизить совокупные логистические затраты для всех участников¹.

3. Внедрение сквозной цифровизации (EDI, IoT, Big Data). Использование электронного документооборота (EDI) между ретейлером, поставщиками и логистическими провайдерами ускоряет обработку заказов и снижает количество ошибок. Технологии интернета вещей (IoT) позволяют в режиме реального времени отслеживать местоположение и состояние груза (например, температурный режим в рефрижераторе). Анализ больших данных (Big Data) дает возможность перейти от ретроспективного анализа к предиктивному прогнозированию спроса, автоматически формируя оптимальные планы закупок и пополнения запасов².

На основе проведенного анализа предлагается комплексная модель, состоящая из четырех взаимосвязанных блоков.

Блок 1. Структурная оптимизация

– Создание / модернизация РЦ: развитие многофункционального РЦ в Ростовской области, оснащенного кросс-докинг-зонами для ускоренной обработки грузов, зонами фулфилмента для e-commerce и температурными камерами.

– Оптимизация транспортной сети: внедрение TMS для построения кольцевых и маятниковых маршрутов доставки в магазины, учитывающих дорожную ситуацию в г. Ростове-на-Дону и области. Аутсорсинг функции доставки «последней мили» специализированным компаниям, использующим малогабаритный транспорт для городских условий.

Блок 2. Технологическая трансформация

– Внедрение интегрированной ИТ-платформы: интеграция WMS, TMS и ERP-системы с модулем управления данными. Это создает «единый источник правды» для всех участников цепочки.

¹ Дыбская В.В. Логистические кластеры в регионах России: оценка эффективности // Логистика. 2020. №5. С. 98-107.

² Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепями поставок / К. Лайсонс, Б. Фаррингтон. М.: ИНФРА-М, 2019. 798 с. с.77.

- Развитие систем аналитики: внедрение ПО для прогнозирования спроса с учетом не только исторических данных, но и внешних факторов (погода, праздники, социально-экономическая ситуация в регионе).

Блок 3. Организационно-управленческие изменения.

- Внедрение концепции CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment): организация совместного с ключевыми поставщиками (особенно местными аграриями) планирования спроса и пополнения запасов. Это позволит сократить неликвиды, повысить оборачиваемость и обеспечить стабильность поставок свежей продукции.

- Пересмотр KPI для логистического подразделения: смещение фокуса с показателей стоимости (cost-centric) на показатели эффективности сервиса (service-centric), такие как уровень исполнения заказов в полном объеме и в срок (OTIF), оборачиваемость запасов, точность прогнозирования.

Блок 4. Развитие партнерств

- Формирование логистического партнерства / пула: инициация диалога между ретейлерами для создания совместного логистического оператора или использования мощностей одного консолидирующего РЦ.

- Поддержка местных поставщиков: создание на базе РЦ специальной инфраструктуры (логистический аутсорсинг) для малых и средних агропроизводителей, помогающей им выйти на полки крупных сетей.

Реализация данной модели позволит ретейлеру перевести логистику из разряда операционных издержек в категорию стратегических активов, обеспечивающих конкурентное преимущество через снижение затрат, повышение доступности товара и уникальность предложения.

Проведенное исследование подтверждает гипотезу о том, что в условиях зрелого и высококонкурентного рынка Ростовской области логистика является одним из ключевых резервов для формирования устойчивого конкурентного преимущества ретейла. Уникальное сочетание факторов (транспортный хаб, мощный агропромышленный комплекс и растущий потребительский

спрос) создает как благоприятные возможности, так и специфические вызовы.

Было установлено, что основными проблемными зонами текущих логистических систем являются их фрагментированность, неэффективное управление запасами, низкий уровень цифровизации и отсутствие глубокой интеграции с поставщиками. Преодоление этих ограничений требует комплексного подхода.

Предложенная модель оптимизации, интегрирующая структурные, технологические и управленческие аспекты, нацелена на трансформацию логистики в стратегический актив. Ее ядром является создание регионального логистического хаба, внедрение сквозных цифровых технологий и развитие коллаборативных отношений с контрагентами. Внедрение данной модели на практике позволит ретейлерам Ростовской области не только достичь значительной экономии издержек, но и создать для потребителя принципиально новый уровень сервиса, основанный на скорости, доступности и уникальности товарного предложения, что в долгосрочной перспективе и является сутью настоящего конкурентного преимущества.

Список источников

1. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. – СПб.: Питер, 2021. – 320 с.
2. Стратегия социально-экономического развития Ростовской области до 2030 года (утверждена постановлением Правительства Ростовской области от 29.12.2021 №930). – URL: <https://www.donland.ru> (дата обращения: 15.10.2023).
3. Логистика Южного федерального округа: потенциал и направления развития: Монография / Под ред. И.И. Сапронова. – Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2020. – 215 с.
4. Агропромышленный комплекс Ростовской области: Стат. сб. / Ростовстат. – Ростов н/Д, 2022. – 150 с.
5. Иванов Г.Г. Трансформация логистики ретейла в условиях цифровой экономики // Логистика и управление цепями поставок. – 2022. – №1(102). – С. 110-120.

6. Петрова С.В. Управление запасами в розничных торговых сетях: региональный аспект // Российское предпринимательство. – 2021. – Т. 22. – №4. – С. 31-46.
7. Стерлигова А.Н. Управление цепями поставок: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 350 с.
8. Fisher M.L. What is the Right Supply Chain for Your Product? // Harvard Business Review. – 1997. – Vol. 75. – March-April. – P. 105-116.
9. Дыбская В.В. Логистические кластеры в регионах России: оценка эффективности // Логистика. – 2020. – №5. – С. 98-107.
10. Лайсонс К., Фаррингтон Б. Управление закупочной деятельностью и цепями поставок. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 798 с.
11. Lambert D.M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance / D.M. Lambert. – 4th ed. – Sarasota: Supply Chain Management Institute, 2014. – 418 p.
12. Отчет о развитии электронной коммерции в России. 2022 / Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). – М., 2023. – 65 с.

6.13 Оценка эффективности коммерческой деятельности транспортных компаний: процессный подход

В современных условиях непростой экономической ситуации в стране актуализируется вопрос повышения эффективности функционирования предприятий транспортно-логистической сферы деятельности.

В связи с этим целью данного исследования является разносторонний теоретико-практический анализ релевантных аспектов оценки результативности коммерческой работы и направлений повышения эффективности коммерческой деятельности транспортных предприятий. В процессе написания работы применялись методы институционального и структурного анализа, методы системного и ретроспективного анализа, дедукции и индукции. В ракурсе данной работы также предлагается рассматривать важность измерения эффективности затрат.

Первоначально отметим, что функциональное управление и системный подход присутствовали многие годы в системе менеджмента многих предприятий. Лишь в последние 10-15 лет предприятия начали переходить к процессному управлению, что позволило впоследствии идентифицировать ряд новых индикаторов эффективности их деятельности. Такой переход был обусловлен конкретными условиями, определенными рыночной средой, в частности информатизацией общества, развитием процессов глобализации, жесткой конкуренции с лучшими мировыми производителями, ориентацией на потребителя, более сформированными потребностями потребителей, а также существенным сокращением жизненного цикла продукции. Именно эти условия породили новый подход к управлению, а именно процессное управление. Процессный подход – это рассмотрение всей деятельности предприятия как сети взаимодействующих процессов, протекающих внутри организационной структуры предприятия и реализующих цель его функционирования. В основе процессного подхода в управлении предприятием лежит выделение на предприятии бизнес процессов и управление ими. Основные черты процессного подхода:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решений;
- повышение внимания к качеству продукции (услуг);
- формализация технологий бизнес-процессов с целью их автоматизации.

Следует отметить, что процессный подход к управлению предприятием ориентирован в первую очередь не на организационную структуру предприятия, а на бизнес-процессы, конечной целью которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей.

Процессный подход рассматривает предприятие как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, выполнение которых делает его ориентированным на результат, является ценным для потребителя. При этом каждый сотрудник предприятия должен четко понимать, какой участок работы и за какой период ему нужно выполнить с учетом определенных требований к качеству.

Ключевые показатели эффективности (КРІ) являются очень важными инструментами измерения, тем самым обеспечивая точность отслеживания производительности труда и достижения целевых показателей и результатов. Руководители и ведущие менеджеры компаний устанавливают ключевые показатели эффективности в соответствии с основными целями предприятия. При этом учитывают, что критерии должны поддаваться количественной оценке и соответствовать целям организации.

Разработанные показатели эффективности отслеживаются с помощью различных методов: графическое отслеживание, отслеживание нижнего и верхнего пределов и т.д. Ключевые индикаторы эффективности можно разделить на несколько видов в зависимости от функций и сферы обслуживания предприятия.

Принцип эффективного взаимодействия всех подразделений в процессе деятельности компании отражен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Предпосылки и факторы эффективности взаимозависимости подразделений транспортной компании¹.

В процессе разработки методов управления коммерческими операциями на транспорте необходимо проявлять конструктивность – в сфере транспортной деятельности следует стремиться к инновациям, направленным на улучшение рабочих процессов и

¹ Тетцоева О.А., Лопарева А.С. Организация коммерческой деятельности транспортно-экспедиционной компании в условиях рынка // Вестник ГУУ. 2022. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-kommercheskoy-deyatelnosti-transportno-ekspeditsionnoy-kompanii-v-usloviyah-rynka> (дата обращения: 25.11.2025).

повышение производительности. Должны быть найдены новые методы обслуживания цепочки поставок, в основном с управлением коммерческими процессами. Стратегическое партнерство с поставщиками и измерение доверия клиентов также является важным индикатором. Ряд авторов справедливо подчеркивают, что «традиционные модели управления, основанные на жестких иерархиях и регламентированных процедурах, постепенно уступают место гибким и адаптивным подходам, обусловленным влиянием цифровых технологий»¹. Таким образом формируется тренд «гибкой логистики», объединяющий искусственный интеллект, интернет вещей и машинное обучение². В научных исследованиях ряда авторов прослеживается позиция, согласно которой значимое место отводится также оценке эффективности транспортной инфраструктуры³.

Анализ литературы и публикаций позволили заключить, что многими авторами использовались такие показатели эффективности, как развитие долгосрочных отношений с клиентами, участие клиентов в планировании деятельности компании, выполнение договорных обязательств, данных предприятиям, определение общих целей и стратегий. Важно учитывать, что сами клиенты, зачастую ориентированные на логистическую деятельность, могут быть партнерами по стратегическим планам развития бизнеса, и здесь компании должны учитывать благополучие бизнеса при принятии важных решений с точки зрения бизнес-целей и планов. Обмен данными между поставщиками транспортных услуг и потребителями должен осуществляться своевременно и максимально транспарентно: прозрачность в отношении отслеживания процессов перевозки грузов поставок, долгосрочные деловые связи, а между ними постоянные доверительные отношения.

Удовлетворенность клиентов должна также часто измеряться и оцениваться, например с помощью показателей эффективно-

¹ Пошибаев А.Ю. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. №5. URL: <https://esj.today/PDF/51FAVN524.pdf>.

² Подольская, Т. В. Внедрение передовых цифровых технологий в транспортно-логистической сфере в современных условиях / Т. В. Подольская, А. Г. Сотников // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14, №4. С. 1479-1496. DOI 10.18334/vines.14.4.121649.

³ Ярмомедов И.В., Цакаев А.Х. Методики оценки эффективности проектов транспортной инфраструктуры: сравнительный анализ // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7, №9. С. 2383-2402. DOI 10.18334/ecsec.7.9.121795.

сти, которые позволяют осуществлять обмен данными между отделами предприятия, обеспечивать прозрачность общих данных, точность, своевременность, четкость, полноту и надежность данных. Для измерения можно использовать следующие предложения. Данные и результаты, относящиеся к индикаторам удовлетворенности клиентов, распространяются непосредственно на все уровни бизнеса. Имея широкие возможности и полномочия для получения данных о потребностях цепочки поставок и логистических подразделений, направленные на улучшение межведомственной коммуникации и координации предприятия, их можно легко разделить между сотрудниками на всех уровнях деятельности предприятия. Отчеты руководителей, которые предоставляют данные о деятельности предприятия, его цепочке поставок и коммерческой работе, часто могут быть проанализированы в рамках предприятия. Новая стратегия, которая будет определена, или текущая стратегия заключается в том, что при планировании изменений все области деятельности могут работать с командой, в которую они вовлечены.

В результате измерения могут быть использованы показатели эффективности, обеспечивающие преимущества более низких затрат при осуществлении коммерческой деятельности и маркетинге продвижения транспортных услуг, снижение затрат на материалы, сырье, рабочую силу, удешевление транспортных процессов за счет снижения непроизводительных затрат. В деятельности, связанной с транспортной работой, следует учитывать показатель доступности – административные расходы должны быть сокращены в связи с рисками, связанными с деятельностью. Необходимо разработать четкие планы и графики движения транспортных средств, чтобы заказы не задерживались, чтобы снизить затраты, которые могут возникнуть по причине задержки. Эффективное использование транспортных средств должно быть одной из главных целей коммерческой деятельности любого транспортного предприятия. Затраты на инвентаризацию также должны быть снижены за счет повышения эффективности деятельности, а затраты на доставку могут быть сокращены за счет эффективной логистической деятельности.

Измерение эффективности технологий – изменения в информационных технологиях, коммуникациях и вычислительной технике, исследования и разработки, технологические сети, системы систематического взаимодействия, а также приложения и инвестиции в технологии информационных систем: возможность снижения затрат за счет технологических инвестиций, возможность обеспечения внутренней межфункциональной интеграции данных через технологические сети и информационную систему.

Должна быть создана система постоянного взаимодействия между управлением цепочками поставок и отделом коммерческого управления транспортом, и в соответствии с ней можно действовать на основе одновременного поиска оперативной информации, связанной с перевозками и обеспечением качественного оказания услуг по доступной цене за счет научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Руководители транспортных компаний должны создавать основу для адаптации к быстрым изменениям в компьютерных, коммуникационных и информационных технологиях в управлении цепочками поставок и коммерческой деятельности транспортного предприятия, а благодаря инфраструктуре с технологическими приложениями компания может реагировать на изменения, которые могут произойти на рынке перевозок, в кратчайшие сроки.

Значимым также является измерение операционной эффективности. Важно достичь результатов с помощью таких показателей эффективности, как более действенная деятельность компаний по управлению взаимоотношениями с клиентами, поддержание темпов изменения количества продукции, скорость обслуживания клиентов, эффективное управление каналами сбыта, складские операции, управление распределением, быстрая отгрузка, эффективный обмен данными.

В рамках разработки рассматриваемой тематики сделан вывод о том, что показатели эффективности транспортных организаций постоянно менялись и совершенствовались с течением времени. Эти изменения и развитие отходят от традиционного подхода к управлению, который больше ориентирован

на производство и максимальную прибыль при минимальных затратах.

Наше время также подвело к концепции управления, которая направлена на устойчивость в будущем, особое внимание таким критериям, как качество, удовлетворенность клиентов и инновации, обусловленные условиями конкуренции.

Стоимость услуг не всегда играет важную роль, хотя и является индикатором для клиента. На сегодняшний день в центре внимания такие индикаторы, как удовлетворенность клиентов, эффективность, устойчивость, качество обслуживания и совершенство цепочки поставок. Концепция, которая напрямую и в наибольшей степени влияет на управление бизнесом при переходе к традиционному подходу – это ориентированность на клиента в производственных и маркетинговых операциях.

Таким образом, коммерческая и маркетинговая деятельность в компаниях выходит за рамки функции продаж и переходит к форме деятельности, направленной на производство продуктов и услуг в соответствии с потребностями клиентов.

Требования, мнения и понимание клиентов в отношении продуктов или услуг существенно повлияли на принятие решений менеджерами. Кроме того, на первый план выходят количественные и качественные характеристики функций, рассматриваемых в исследованиях, их взаимосвязь с бизнес-процессами и применение на тактическом, оперативном и стратегическом этапах.

Благодаря связи между показателями, которые основаны на затратах, и теми, которые не основаны на них (качество, время, качество, инновации, гибкость), можно получить представление о цепочке поставок, которую можно упустить из виду.

Показатели качества и времени доставки измеряют способность реагировать на быстрые изменения предложения и спроса, обеспечивая высокий уровень обслуживания клиентов за счет инноваций и гибкости. Управление цепочками поставок состоит из последовательных действий, которые определяют стоимость товаров или услуг, предлагаемых для продажи покупателю. Они разделяют все ресурсы, прибыль и расходы в рамках этих звеньев цепочки.

В отличие от традиционных показателей эффективности, которые измеряют уровень прибыльности фирмы и основаны на расчетах бухгалтерской прибыли, анализ экономической стоимости учитывает как затраты на акционерный капитал, так и обязательства компании, а также измеряет остаточную прибыль компании.

Анализ экономической ценности часто эффективен при планировании на короткие сроки. Однако это не дает желаемого результата в измерениях эффективности организаций в течение длительного периода времени.

Высокие результаты деятельности предприятий, применяющих подход экономического анализа стоимости, показывают, что там создают добавленную стоимость. Его использование в сочетании с анализом экономической ценности и моделью сбалансированной оценочной карты позволит достичь более эффективных результатов с точки зрения оценки показателей эффективности.

Модель калькуляции затрат, основанная на деятельности (ABC), позволяет менеджерам точно рассчитывать затраты при принятии решений в соответствии с потребностями современной производственной системы. Концепции стоимости продукта и стоимости клиента отличают анализ ABC от анализа экономической ценности. Анализ модели калькуляции затрат на основе деятельности измеряет, как индивидуальный успех влияет на производительность всей системы на основе активности. Подводя итог, добавим, что логистизация ключевых бизнес-процессов в деятельности транспортных предприятий является генератором экономической эффективности за счет оптимизации и сокращения совокупных издержек в цепи поставок¹.

Таким образом, отметим, что финансовая и экономическая эффективность коммерческой деятельности транспортной компании определяется непосредственно уровнем чистой прибыли и соотношением издержек (себестоимость). Транспортные компании не должны испытывать дефицита финансовых средств, и при первых

¹ Полуботко А.А., Халатян С.Г., Сарксян С.Г. Теоретические аспекты важности логистического управления в коммерческой деятельности // Эффективные логистические решения в условиях глобальной турбулентности: Материалы международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 17–18 октября 2025 года. Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2025. С. 84-89.

признаках формирования ситуации снижения капитала им следует предпринять комплексные усилия по улучшению качества автопарка и повышению качества грузоперевозок. Теоретический анализ позволил идентифицировать ключевые аспекты организации коммерческой деятельности микропредприятий, оказывающих транспортно-экспедиционные услуги, связанные в том числе с перевозкой грузов и документальным оформлением всех процессов.

Список источников

1. Подольская, Т. В. Внедрение передовых цифровых технологий в транспортно-логистической сфере в современных условиях / Т. В. Подольская, А. Г. Сотников // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, №4. – С. 1479-1496. – DOI 10.18334/vines.14.4.121649

2. Пошибаев, А.Ю. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации / А.Ю. Пошибаев // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – №5. – URL: <https://esj.today/PDF/51FAVN524.pdf>.

3. Полуботко, А.А. Теоретические аспекты важности логистического управления в коммерческой деятельности / А.А. Полуботко, С.Г. Халатян, С.Г. Сарксян // Эффективные логистические решения в условиях глобальной турбулентности: Материалы международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 17-18 октября 2025 года. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2025. – С. 84-89.

4. Тетцоева, О.А. Организация коммерческой деятельности транспортно-экспедиционной компании в условиях рынка / О.А.Тетцоева, А.С. Лопарева // Вестник ГУУ. – 2022. – №8. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-kommercheskoy-deyatelnosti-transportno-ekspeditsionnoy-kompanii-v-usloviyah-rynka> (дата обращения: 25.11.2025).

5. Ярмомедов, И.В. Методики оценки эффективности проектов транспортной инфраструктуры: сравнительный анализ / И.В. Ярмомедов, А.Х. Цакаев // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, №9. – С. 2383-2402. – DOI 10.18334/ecsec.7.9.121795.

6.14 Эволюция концепции устойчивого развития и ее влияние на раскрытие ESG-информации

Устойчивое развитие – процесс, к которому стремится каждая современная компания. С развитием рыночных отношений, ужесточением конкурентной борьбы сформировалась потребность в освещении таких данных, которые могли бы продемонстрировать заинтересованным пользователям стабильность компании, ее устойчивое положение на рынке, конкурентные преимущества, уровень ответственности к обществу и окружающей среде и, как следствие, помогли бы компаниям расширить границы бизнеса, получив новых партнеров и инвесторов.

Концепция устойчивого развития возникла в связи с публикацией в 1987 году Всемирной комиссией по окружающей среде и развитию (WCED) доклада Брунтланда под названием «Наше общее будущее»¹, в котором впервые было сформулировано определение устойчивого развития («sustainable development»): «Устойчивое развитие – это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»². Следует упомянуть, что отдельные аспекты самой идеи о защите природы и признании своей ответственности за ее загрязнение возникли значительно раньше. Первые конференции, посвященные данным вопросам, проводились еще в 60-70-х гг. XX века, но лишь публикация вышеназванного отчета Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию дала импульс активному внедрению данной концепции в практику крупнейших компаний мира.

На протяжении всего периода становления и развития концепции устойчивого развития международными организациями разрабатывались и внедрялись в практику нормативно-правовые акты, такие как стратегии, доклады, инициативы, призывающие правительства всех стран мира активно включиться в процесс по обеспечению устойчивого роста экономики и минимизации негативного

¹ Гро Харлем Брунтланд председатель WCED.

² Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

воздействия на окружающую среду. Перечень основополагающих документов по устойчивому развитию представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Документы, определяющие порядок применения концепции устойчивого развития¹

Название	Краткая характеристика
1. Повестка дня на XXI век, 1992 г.	Ключевой программный документ, принятый на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 году. В нем впервые на глобальном уровне акцентируется внимание на роли инновационных финансовых механизмов для поддержки устойчивого развития, а также на формировании новой культуры потребления с использованием экономических инструментов.
2. Руководство по подготовке национальной стратегии устойчивого развития, 2001 г.	Документ был создан на международном форуме по национальным стратегиям устойчивого развития в Аккре (Гана) в 2001 году. В нем национальная стратегия устойчивого развития (НСУР) трактуется как скоординированный, инклюзивный и итеративный процесс, включающий концептуализацию и практическую реализацию мер для комплексного решения экономических, экологических и социальных проблем.
3. Декларация по устойчивому развитию и План выполнения решений, 2002 г.	Разработаны по итогам конференция ООН 1992 г. в Йоханнесбурге. Подтверждает обязательства стран по выполнению Повестки XXI века.
4. Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.	Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 году в Нью-Йорке. Включает 17 целей устойчивого развития (ЦУР), каждая из которых имеет конкретные задачи и индикаторы.
5. Глобальный доклад ООН по устойчивому развитию, 2023 г.	Подготовленный независимой группой экспертов-ученых, этот доклад предлагает глубокий анализ текущей ситуации и практические рекомендации по достижению целей устойчивого развития.

Именно эти документы сформировали концепцию устойчивого развития и определили обязательность ее использования в деятельности современных компаний, предусмотрев необходимость раскрытия информации об этом в корпоративной отчетности, доступной всем заинтересованным пользователям (стейкхолдерам).

В Российской Федерации также существуют различные нормативно-правовые акты и документы в области устойчивого развития (табл. 2).

Эти документы и программы создают правовую и институциональную базу для реализации принципов устойчивого разви-

¹ Составлена автором.

тия в России, способствуя гармонизации экономической, социальной и экологической политики государства и бизнеса.

Таблица 2. – Основопологающие документы, определяющие порядок применения концепции устойчивого развития в РФ¹

Название	Краткая характеристика
1. Национальная стратегия устойчивого развития Российской Федерации до 2030 года	Документ, утвержденный Правительством РФ, устанавливает цели и задачи по достижению устойчивого развития страны. Включает экономические, социальные и экологические аспекты.
2. Концепция социально-экономического развития Российской Федерации до 2024 года	Утверждена Президентом РФ и включает мероприятия по поддержке инноваций, модернизации инфраструктуры и созданию условий для устойчивого экономического роста
3. Государственная программа «Экология»	Ориентирована на интеграцию цифровых решений в экономические процессы и социальные структуры, что ведет к увеличению результативности и укреплению стабильности.
4. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»	Нацелена на внедрение передовых цифровых технологий в экономическую и социальную сферы, что, в свою очередь, способствует значительному росту эффективности и обеспечению устойчивости.
5. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года	Указ Президента РФ, направленный на формулирование национальных целей развития, включая аспекты устойчивого развития. Документ устанавливает конкретные количественные и качественные индикаторы, необходимые для контроля достижения поставленных целей.

В настоящее время концепция устойчивого развития стала неотъемлемой частью деятельности крупнейших компаний во всех основных отраслях экономической деятельности, таких как энергетика, нефтегазовая и химическая промышленность и др. Вопросы экологической и социальной ответственности активно внедряются практически во все официальные стратегии и программы развития.

Исторический взгляд на проблему приобретает особое значение, поскольку позволяет отследить эволюцию зарождения и распространения концепций устойчивого развития, раскрывая закономерности и взаимосвязи между ними.

Целью проводимого исследования можно считать необходимость развития теоретических положений учетно-аналитического

¹ Составлена автором.

обеспечения устойчивого развития организаций, исследование и дополнение этапов генезиса концепции устойчивого развития путем выявления их взаимосвязи и взаимообусловленности с развитием способов раскрытия информации об ESG-показателях в корпоративной отчетности компаний.

Периодизация этапов формирования и внедрения концепции позволяет глубже понять механизм ее практической реализации и обеспечивает объективную оценку проделанной работы.

Из таблицы 3 следует, что подходы исследователей к систематизации этапов значительно различаются по числу стадий, их наименованиям, а также по датам начала и завершения. Явно видно, что авторы не приходят к единому мнению относительно периодов развития устойчивого развития.

Таблица 3 – Этапы становления концепции устойчивого развития¹

Автор	Выделяемые этапы
Алферова Т. В. ²	Зарождение (до 1970 г.) Формирование (1970-1992 гг.) Институциональный (1992-2002 гг.) Цивилизационный (2002-2015 гг.) Современный (с 2015 по н.в.)
Белоусов К.Ю. ³	Начальный (1968-1972 гг.) Политический (1972-1992 гг.) Социально-экономических проблем (с 1992 г. по н.в.)
Гутман С.С., Басова А.А. ⁴	Первый (1950-1960 гг.) Второй (1960-1970 гг.) Третий (1970-1990 гг.) Четвертый (1990-2000 гг.) Пятый (2000-2010 гг.)
Краснощеков Г.П., Розенберг Г.С. ⁵	До начала второй мировой войны (1839-1939 гг.) Война и годы восстановления (1940-1960 гг.) Третий (1962-1992 гг.)

¹ Составлена автором.

² Алферова Т.В. Становление концепции устойчивого развития: региональный аспект // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. №1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-regionalnyy-aspekt> (дата обращения: 20.10.2025). С. 253.

³ Белоусов К.Ю. Современный этап эволюции концепции устойчивого развития и формирование парадигмы корпоративной устойчивости // Проблемы современной экономики. 2013. №1 (45). С. 47-50.

⁴ Гутман С.С., Басова А.А. Индикаторы устойчивого развития Арктической зоны Российской Федерации: проблемы выбора и измерения // Арктика: экология и экономика. 2017. №4(28). С. 32-48.

⁵ Краснощеков Г.П., Розенберг Г.С. Хронология (календарь) событий, связанных со становлением представлений об «устойчивом развитии» // Самарская Лука: проблемы региональной и глобальной экологии. 2008. №2 (24). С. 221-288.

Автор	Выделяемые этапы
	Современный (с 1992 по н.в.)
Лясковская Е.А. ¹	1972 г. – Стокгольмская конференция ООН 1982 г. – Женевская конференция ООН 1987 г. – Всемирная конференция по окружающей среде и развитию 1992 г. – Рио-де-Женейровская конференция ООН 2002 г. – Всемирный саммит ООН по устойчивому развитию 2012 г. – Рио-де-Женейровская конференция ООН по УР 2015 г. – Генеральная ассамблея ООН в Нью-Йорке
Пасенов А.Н. ²	Формирование отдельных положений (с середины XX в до 1992 г.) Нормативного закрепления и дальнейшего совершенствования концепции) (с 1992 г. по н.в.)
Пашкевич М.С., Шаповал В.М. ³	Формирование (1970-1991 гг.) Принятие (1992-2000 гг.) Построение (с 2000 по н.в.)

Однако все они единогласно выделяют последний этап, начиная с 2015 года. Это обусловлено проведением саммита ООН по устойчивому развитию в сентябре 2015 года в штаб-квартире Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке, где был принят итоговый документ «Преобразуя наш мир: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года».

Вышерассмотренные варианты периодизации этапов развития устойчивого развития, по нашему мнению, имеют следующие недостатки:

- недостаточная детализация этапов: они не всегда учитывали важные события и характеристики, которые могли бы помочь компаниям и организациям лучше понять, на каком этапе они находятся, и какие шаги необходимо предпринять для достижения устойчивого развития;

- отсутствие связи с отчетностью, т.к. они не рассматривали изменение подходов к раскрытию информации в ОУР⁴, что

¹ Лясковская Е.А. Исследование реализации концепции устойчивого развития в сфере труда и занятости в России [Электронный ресурс] // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2020. №2. –URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-realizatsii-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-v-sfere-truda-i-zanyatosti-v-rossii>.

² Пасенов А.Н. Концепция устойчивого развития: историко-правовые аспекты // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Философия. Социология. Право. 2017. №10(259). С. 156-160.

³ Пашкевич М.С., Шаповал В.М. Предпосылки формирования, сущность и эволюция концепции устойчивого развития // Наука и мир. 2014. Т. 2, №4 (8). С. 40-45.

⁴ ОУР отчетность устойчивого развития

затрудняло адаптацию стратегий компаний к требованиям формирования ОУР.

С целью устранения вышеназванных недостатков в основу авторской периодизации этапов развития концепции устойчивого развития был положен исторический подход к раскрытию отдельных данных (ESG-показателей¹) в корпоративной отчетности компаний и определению их влияния на разработку концепции устойчивого развития.

Первый этап (середина XIX века – середина XX века). Анализ литературных источников позволил установить, что именно к этому периоду относятся первые свидетельства публикации помимо публичной отчетности дополнительных нефинансовых данных. Американские исследователи Д. Флэшер и В. Сэмсон отмечали: «...в США нефинансовая информация уже содержалась в отчетах железнодорожных компаний первой половины XIX в. Отчеты включали в себя сообщения об экономической конъюнктуре, новых месторождениях угля, таблицы со сравнением численности населения, количества построенных церквей, школ и магазинов»².

В 1860 г. в России публиковали в специализированных журналах («Акционер», «Биржевые новости» и «Вестник финансов, промышленности и торговли») финансовую отчетность 17 из 124 зарегистрированных акционерных компаний, а в 1861 – уже 28.

Первая социальная отчетность появилась в 1910 г. в США, когда некоторые компании начали публиковать отчеты о своих трудовых практиках и условиях работы. Великая депрессия привела к усилению государственного регулирования бизнеса, что стимулировало компании к большей открытости и прозрачности. В конце XX века появились первые формы добровольной экологической отчетности отдельных компаний, раскрывающих воздействие своей деятельности на природную среду.

Несомненно, данные отчеты не имели системного характера и, по сути, раскрывали ту информацию, которую руководство считало целесообразным осветить для улучшения имиджа компа-

¹ ESG-показатели – показатели, используемые для оценки эффективности деятельности компании по экологическим (E), социальным (S) и управленческим (G) вопросам.

² Flesher D. L., Samson, W. D., Previts Accounting, economic development and financial reporting: the case of three pre-Civil War US railroads // Accounting History. 2003. Vol. 8. Iss. 2. P. 61-77.

нии. Это позволяет сделать вывод, что зарождение отчетности устойчивого развития было обусловлено стремлением руководства коммерческих организаций к раскрытию дополнительной (нефинансовой) информации об их воздействии на экономическую, социальную и экологическую сферы жизни общества.

Используемый нами подход позволяет аргументировано доказать, что не появление концепции устойчивого развития вызвало появление отчетности устойчивого развития, а наоборот, так как именно сформировавшиеся на практике форматы раскрытия дополнительной информации сделали возможным зарождение самой концепции устойчивого развития общества.

Второй этап (1950-1979 гг.) обособляется нами по целому ряду объективных фактов, имевших место именно в этот период, в частности:

1) широкое обсуждение проблем представления нефинансовой информации в публичной корпоративной отчетности компаний; за рубежом появились первые исследования (R.H. Anderson, M.J.R. Gaffikin¹, N. Abdelrehim², D. Acland³.) соответствия ожиданий пользователей отчетности объему и формату представления информации в финансовой отчетности;

2) раскрытие большей частью компаний из списка «Fortune 500» в своих годовых отчетах нефинансовой информации социальной и / или экологической направленности⁴;

3) возникновение интереса со стороны государственных органов и организаций к возможности раскрытия информации данного плана в отчетности.

Таким образом, имеет место явно выраженная тенденция создания предпосылок возникновения и развития первых форм экологической и социальной отчетности, но еще не сделан шаг к пониманию комплексной системы показателей отчетности, охватывающей триаду устойчивого развития: экономика, экология и социум.

¹ Anderson Ray H., Gaffikin Michael J. R. The life and thought of Robert Keith Yorston: An advocate for accounting reform. Accounting History, 2014. Vol. 19. № 4. P. 533-556.

² Anderson Ray H., Gaffikin Michael J. R. The life and thought of Robert Keith Yorston: An advocate for accounting reform. Accounting History, 2014. Vol. 19. № 4. P. 533-556.

³ Acland D. The effects of behavioural indicators on investor decisions: an exploratory study. Accounting, Organizations and Society, 1976. Vol. 1. № 2-3. P. 133-142.

⁴ В 1972 239, в 1973 298 компаний из списка «Fortune 500».

Третий и четвертый этапы практически идентичны аналогичным этапам, выделенным ранее рассмотренными авторами. Они связаны с разработкой и принятием WCED ООН целого ряда программных документов, начиная с доклада Брунтланда и заканчивая Всемирной программой действий по образованию в интересах устойчивого развития.

Пятый этап (период 2015-2019 гг.) характеризуется следующими моментами:

- в 2015 году на Саммите ООН по устойчивому развитию были приняты 17 целей устойчивого развития, которые стали основой для глобальной повестки дня на период до 2030 года;
- усилилось внимание к отчетности по устойчивому развитию, что привело к созданию новых стандартов и подходов к раскрытию информации о деятельности компаний и организаций;
- мир охватила пандемия COVID-19, которая оказала значительное влияние на концепцию устойчивого развития, подчеркнув важность здоровья и благополучия населения.

Это привело к пересмотру приоритетов и усилению внимания к социальным аспектам устойчивого развития.

Шестой этап (период 2020–2023 гг.) объединяет важные изменения, связанные с углубленным пониманием кризисных явлений и необходимостью быстрого реагирования на современные вызовы, в частности:

- создание в 2021 г. Международного совета по стандартам устойчивого развития (International Sustainability Standards Board, ISSB), определившего целью своей деятельности разработку новых глобальных стандартов для подготовки ОУР;
- принятие Международным советом по стандартам устойчивого развития (ISSB) первых двух стандартов IFRS S1 и IFRS S2 в июне 2023 года (IFRS Foundation, 2023);
- публикация Советом по международным стандартам аудита и подтверждение достоверности информации (IAASB) проекта Международного стандарта подтверждения достоверности информации (ISSA) 5000 в июне 2023 года. Целью IAASB с предлагаемым стандартом является определение надежной структуры для заданий по подтверждению устойчивости, которая

применяется ко всем темам устойчивости и структурам отчетности, за исключением подтверждения достоверности информации по отдельным отчетам о выбросах парниковых газов (для которых будет применяться ISAE 3410).

Этот этап подчеркивает возросшую значимость трансформации экономики и обществ под влиянием климатических, технологических и политических потрясений последних лет.

Считаем целесообразным выделить и седьмой этап, начавшийся в 2024 году и продолжающийся по настоящее время (ноябрь 2025 года), который характеризуется глубокими преобразованиями в области устойчивого развития и усилением влияния цифровых технологий и искусственного интеллекта на экономику и общество.

Выделение данного этапа обосновано следующими аспектами:

- активным применением в управлении возможностей искусственного интеллекта (далее по тексту – ИИ), что позволяет точнее предсказывать кризисные явления, своевременно определять возможные последствия вводимых экономических санкций, оптимизировать цепочки поставок и т.п.;
- ростом интереса стейкхолдеров к данным о корпоративной социальной ответственности компании и ее вкладе в реализацию на практике целей устойчивого развития; именно эти вопросы, сегодня стали приоритетными при представлении отчетности акционерам и потенциальным инвесторам;
- повышением цифровой грамотности населения в целом: вопросы кибербезопасности и цифровой инклюзивности требуют экстренных мер и быстрой адаптации, стимулируя разработку инновационных решений для снижения последствий кибератак.

В феврале 2024 года ЕС согласовал правила регулирования провайдеров ESG-рейтингов.

В мае 2024 года Министерство экономического развития РФ опубликовало проект национального стандарта по отчетности в сфере устойчивого развития, официальное одобрение которого планируется в ближайшее время.

В «Основных направлениях государственной политики в сфере бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудитор-

ской деятельности до 2030 года»¹, утвержденных Правительством РФ в ноябре 2024 г., предусмотрено размещение в ГИРБО² помимо бухгалтерской (финансовой) отчетности также и отчетности, раскрывающей информацию об устойчивом развитии.

Эти тенденции показывают, что человечество вступает в новую фазу устойчивого развития, где технологическая революция сочетается с повышенной ответственностью за экологию и социальную справедливость.

Изменения подчеркивают важность комплексного подхода к устойчивому развитию и необходимость адаптации к новым вызовам и возможностям.

Именно такая историческая ретроспектива помогает идентифицировать критические точки перелома и поворотные моменты в восприятии и применении концепции устойчивого развития. Она демонстрирует эволюцию представлений о путях сохранения равновесия между экономической эффективностью, социальной справедливостью и экологической ответственностью, позволяя определить актуальные проблемы раскрытия информации в ОУР.

В текущих реалиях функционирования бизнес-структур отчетность по устойчивому развитию (далее – ОУР) приобретает ключевое значение, т.к. она расширяет стандартные подходы к представлению финансовых показателей путем включения сведений о влиянии хозяйствующих субъектов на экологическое пространство, исполнении социальных обязательств и эффективности механизмов корпоративного управления. Включение этих данных в общий массив отчетной информации способствует формированию целостного представления о состоянии дел компании и стратегическому определению перспектив ее долгосрочного роста.

В связи с вышеизложенным считаем целесообразным не только уточнить периодизацию, но и дополнить этапы развития концепции УР, положив в основу авторской классификации до-

¹ Основные направления государственной политики в сфере бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности до 2030 года, утв. распоряжением Правительства РФ от 22.11.2024 г. №3386-р.

² ГИРБО государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности.

полнительный признак – подходы к раскрытию информации об устойчивом развитии в отчетности компаний (табл. 4).

Таблица 4 – Авторская периодизация этапов развития концепции УР¹

Этап	Период	Основные события и характеристики	Раскрытие информации об устойчивом развитии
Первый этап	Середина XIX века – середина XX века	Первые попытки осознания проблемы сохранения природы	Единичные случаи раскрытия информации об отдельных социальных аспектах деятельности компаний
Второй этап	1950-1979 гг.	Рост общественного сознания в вопросах охраны окружающей среды	Отдельные пояснения в годовых отчетах
Третий этап	1980-1999 гг.	Введение понятия устойчивого развития (доклад Брунтланда)	Начальное включение элементов устойчивости в финансовые отчеты, появление специализированных разделов в ежегодных отчетах
Четвертый этап	2000-2014 гг.	Постановка целей тысячелетия (MDGs) и активное участие бизнеса	Регулярное формирование отчетов об устойчивом развитии (SD reports)
Пятый этап	2015-2019 гг.	Возникновение экологических и социальных проблем, вызванных пандемией COVID-19	Появление первых интегрированных отчетов и полноценных ESG-отчетов
Шестой этап	2020-2023 гг.	Развитие концепции интегрированных отчетов, признание и распространение по миру стандартов отчетности (например, GRI)	Широкая поддержка ESG-решений и отчетности крупными корпорациями и государственными органами
Седьмой этап	С 2024 г.	Преобладание экологических и социальных вопросов, внедрение искусственного интеллекта, повсеместное цифровое преобразование	Требование обязательной публичной отчетности по ESG-критериям и интеграция принципов устойчивого развития в основную политику компаний

Периодизация, предложенная нами, имеет несколько ключевых преимуществ по сравнению с другими вариантами, представленными в научной литературе.

Во-первых, это детализация этапов: авторская классификация включает семь этапов, каждый из которых характеризуется ключевыми событиями и характеристиками. Это позволяет более точно определить, на каком этапе находится компания или организация, и

¹ Составлена автором.

какие шаги необходимо предпринять для достижения устойчивого развития.

Во-вторых, основой предлагаемой классификации является порядок раскрытия информации об ESG-показателях в корпоративной отчетности. Это помогает компаниям адаптировать свои стратегии к требованиям отчетности и демонстрировать прогресс в достижении устойчивого развития.

В-третьих, повышение прозрачности информации, раскрываемой в ОУР, что обеспечивает возможность сопоставления данных о фактически реализуемых компанией мероприятиях (в русле концепции УР) с информацией об их эффективности и способствует повышению доверия к отчетности.

В-четвертых, это устранение дисбалансов, поскольку предлагаемая классификация, основанная на прямой зависимости между принимаемыми решениями в области УР и необходимостью их раскрытия в ОУР, помогает выявить дисбалансы и предложить пути их устранения, что способствует выходу из кризиса в продвижении к устойчивому развитию.

Таким образом, авторская классификация не только уточняет этапы эволюции устойчивого развития, но и предлагает четкие ориентиры для определения места компании в данном процессе и оценки перспектив дальнейшего совершенствования раскрытия информации в отчетности устойчивого развития. Предложенная периодизация этапов формирования и внедрения концепции УР позволяет глубже понять механизм ее практической реализации в целях разработки соответствующего методического обеспечения. Она раскрывает важные теоретические моменты, существенные для формирования четкой методологии и идентификации тенденций в раскрытии данных, что, безусловно, определяет перспективные направления для последующих исследований и практических шагов по совершенствованию учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития российских компаний.

Список источников

1. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

2. Отчет о целях в области устойчивого развития 2024 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>. – С. 5-37.
3. Алферова Т.В. Становление концепции устойчивого развития: региональный аспект [Электронный ресурс] // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2021. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-regionalnyu-aspekt> (дата обращения: 20.04.2025). – С. 253.
4. Белоусов К.Ю. Современный этап эволюции концепции устойчивого развития и формирование парадигмы корпоративной устойчивости // Проблемы современной экономики. – 2013. – №1(45). – С. 47-50.
5. Гутман С.С., Басова А.А. Индикаторы устойчивого развития Арктической зоны Российской Федерации: проблемы выбора и измерения // Арктика: экология и экономика. – 2017. – №4(28). – С. 32-48.
6. Краснощеков Г.П., Розенберг Г.С. Хронология (календарь) событий, связанных со становлением представлений об «устойчивом развитии» // Самарская Лука: проблемы региональной и глобальной экологии. – 2008. – №2(24). – С. 221-288.
7. Лясковская Е.А. Исследование реализации концепции устойчивого развития в сфере труда и занятости в России [Электронный ресурс] // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-realizatsii-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-v-sfere-truda-i-zanyatosti-v-rossii>.
8. Пасенов А.Н. Концепция устойчивого развития: историко-правовые аспекты // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Философия. Социология. Право. – 2017. – №10(259). – С. 156-160.
9. Пашкевич М.С., Шаповал В.М. Предпосылки формирования, сущность и эволюция концепции устойчивого развития // Наука и мир. – 2014. – Т. 2, №4 (8). – С. 40-45.
10. Flesher D.L., Samson W.D. Previts Accounting, economic development and financial reporting: the case of three pre-Civil War US railroads // Accounting History. – 2003. – Vol. 8. – Iss. 2. P. 61-77.

11. Anderson Ray H., Gaffikin Michael J.R. The life and thought of Robert Keith Yorston: An advocate for accounting reform. Accounting History, 2014. Vol. 19. №4. P. 533-556.

12. Acland D. The effects of behavioural indicators on investor decisions: an exploratory study. Accounting, Organizations and Society, 1976. Vol. 1. №2-3. P. 133-142.

13. Основные направления государственной политики в сфере бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности до 2030 года, утв. распоряжением Правительства РФ от 22.11.2024 г. №3386-р.

6.15 Формирование клиентоцентричных маркетинговых стратегий при выведении нового продукта на рынок промышленных товаров

Выведение нового продукта на рынок промышленных товаров (B2B) фундаментально отличается от аналогичных процессов на потребительском рынке (B2C). Данное различие диктует необходимость формирования уникальных маркетинговых стратегий, учитывающих сложную природу промышленного спроса.

Анализ современной научной литературы демонстрирует высокий интерес исследователей к проблеме стратегического планирования в промышленности. В.О. Никитина акцентирует внимание на том, что теоретические и практические аспекты разработки стратегии должны адаптироваться к текущим реалиям, становясь основой конкурентоспособности¹. Важность самого процесса формирования стратегического видения подчеркивают Е.С. Абрамова и Н.В. Федорова, указывая на необходимость учета внутренних ресурсов организации². При этом Т.С. Агаркова и соавторы рассматривают маркетинговую стратегию как ключевой инструмент повышения общей эффективности деятельности про-

¹ Никитина, В.О. Маркетинговая стратегия промышленного предприятия: теоретические и практические аспекты в современных условиях / В.О. Никитина. Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2022. С. 143-147.

² Абрамова, Е.С. К вопросу формирования маркетинговой стратегии промышленного предприятия / Е.С. Абрамова, Н.В. Федорова. Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2024. С. 627-629.

мышленного предприятия, аргументируя это прямой корреляцией между качеством планирования и финансовыми результатами¹.

Особый акцент в исследованиях делается на смене парадигмы в сторону углубленного внимания к клиенту. Д.Ю. Вагин отмечает необходимость перехода к разработке клиентоориентированных стратегий, которые позволяют нивелировать риски при запуске новых продуктов². Эту позицию поддерживает Н.Х. Олимова, которая утверждает, что стратегии удовлетворения потребностей покупателей являются фундаментом для совершенствования товарной политики и удержания доли рынка³.

Немаловажным аспектом является функциональная и технологическая модернизация маркетинга. А.А. Винакова и Н.О. Радькова проводят детальный анализ функциональных стратегий, подчеркивая их роль в реализации общих корпоративных целей⁴. Региональную специфику стратегического управления исследует О.Н. Миркина, анализируя опыт предприятий Смоленской области⁵. В свою очередь А.Н. Бакирова и коллектив авторов указывают на критическую важность применения цифровых технологий в разработке стратегий, отмечая, что цифровизация значительно ускоряет процессы вывода товаров на рынки Казахстана и других стран⁶. Таким образом, совершенствование стратегий требует синергии клиентоориентированного подхода и современных цифровых инструментов.

Ключевой особенностью здесь выступает производный характер спроса, который напрямую зависит от потребностей конечных рынков сбыта. Промышленное предприятие не может ограничиваться анализом потребностей своих непосредственных

¹ Маркетинговая стратегия как инструмент повышения эффективности деятельности промышленного предприятия / Т.С. Агаркова, Т.Е. Гордеева, А.А. Изварина, М.Б. Абрамова // Ярославль : Ярославский государственный технический университет, 2023. С. 1174-1180.

² Вагин, Д.Ю. Разработка клиентоориентированной маркетинговой стратегии на промышленном предприятии / Д.Ю. Вагин, Е.В. Яшкова, В.А. Краснопевцев // Наука Красноярья. 2021. Т. 10, №5-2. С. 53-57.

³ Олимова, Н.Х. Маркетинговые стратегии удовлетворения потребностей покупателей в совершенствовании товарной политики промышленных предприятий / Н.Х. Олимова, С.Х.у. Саидмахмудов, О.Б.у. Хакимов // Ceteris Paribus. 2022. №4. С. 40-43.

⁴ Винакова, А.А. Анализ функциональной маркетинговой стратегии промышленного предприятия / А.А. Винакова, Н.О. Радькова. Брянск: ИП Усова И.Н., 2025. С. 26-30.

⁵ Миркина, О.Н. Анализ маркетинговых стратегий промышленных предприятий Смоленской области / О.Н. Миркина. Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2022. С. 130.

⁶ Некоторые аспекты применения цифровых технологий в разработке маркетинговых стратегий промышленных предприятий Казахстана / А.Н. Бакирова, Ж.А. Каусова, Е.А. Краснощекова [и др.] // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. 2025. №2. С. 100-111.

клиентов, оно обязано понимать тенденции рынков, на которых работают эти клиенты. Это создает многоуровневую структуру стратегического планирования, где ошибка прогнозирования спроса в конечном звене цепи может привести к краху запуска продукта в начале производственной цепочки.

Другой критически важной характеристикой является сложная структура закупочного центра (Decision Making Unit – DMU). В отличие от потребительского рынка, где решение часто принимается импульсивно или единолично, закупка нового промышленного оборудования или сырья – это коллективный процесс, вовлекающий инженеров, технологов, финансистов, специалистов по закупкам и высшее руководство. Каждый из этих участников имеет свои критерии оценки: инженеров интересуют технические характеристики и надежность, финансистов – срок окупаемости и совокупная стоимость владения (Total Cost of Ownership – TCO), а закупщиков – логистика и условия оплаты. Следовательно, маркетинговая стратегия при выведении товара должна быть многовекторной, транслируя различные ценностные предложения для разных членов закупочного центра, но в рамках единой коммуникационной концепции.

Длительность цикла продаж в промышленном секторе также накладывает отпечаток на стратегию выведения товара. Процесс от первого контакта до заключения контракта может занимать от нескольких месяцев до нескольких лет. Это означает, что стратегия вывода на рынок не может быть краткосрочной кампанией. Она должна представлять собой пролонгированный процесс взращивания лидов (lead nurturing), требующий постоянного информационного сопровождения клиента на всех этапах воронки продаж. В этом контексте маркетинг перестает быть просто инструментом привлечения внимания и становится функцией обучения и экспертной поддержки клиента, помогая ему обосновать необходимость внедрения инновации перед собственными стейкхолдерами¹.

¹ Олимова, Н.Х. Маркетинговые стратегии удовлетворения потребностей покупателей в совершенствовании товарной политики промышленных предприятий / Н.Х. Олимова, С.Х.у. Саидмахмудов, О.Б.у. Хакимов // *Ceteris Paribus*. 2022. №4. С. 40-43.

Традиционный подход к промышленному маркетингу долгое время базировался на парадигме «продукт – король». Предприятия фокусировались на улучшении технических характеристик изделий, полагая, что высокое качество само по себе гарантирует сбыт. Однако современная рыночная реальность демонстрирует недостаточность такого подхода. В условиях коммодитизации, когда технологические различия между продуктами конкурентов стираются, на первый план выходит сервисная составляющая и кастомизация решений. Современная стратегия вывода товара предполагает переход от продажи «железа» к продаже комплексного решения бизнес-проблемы клиента. Это требует глубокой интеграции маркетинга в процессы НИОКР (R&D) еще на этапе разработки продукта, чтобы создаваемая ценность соответствовала реальным, а не предполагаемым потребностям рынка¹.

Существенные изменения в стратегии вносит концепция маркетинга, основанного на данных (Data-Driven Marketing). Если раньше промышленные гиганты опирались на интуицию руководителей и исторические связи, то сегодня успешный запуск невозможен без предиктивной аналитики. Использование CRM-систем, интегрированных с инструментами автоматизации маркетинга, позволяет сегментировать клиентскую базу не только по демографическим признакам (отрасль, размер компании), но и по поведенческим факторам². Анализ цифровых следов потенциальных клиентов позволяет выявлять моменты возникновения потребности в новом оборудовании еще до того, как клиент официально объявит тендер. Это дает возможность предприятию сформировать спрос проактивно, предлагая решение в момент, когда клиент только начинает осознавать проблему³.

Особую роль в совершенствовании стратегий играет концепция Account-Based Marketing (ABM) – маркетинга ключевых клиентов. При выведении сложного технического продукта на рынок часто имеет смысл не распылять бюджет на широкий

¹ Миркина, О.Н. Анализ маркетинговых стратегий промышленных предприятий Смоленской области / О.Н. Миркина. Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2022. С. 130.

² Бондаренко В.А., Иванченко О.В. Внедрение CRM-системы в работе автодилера в рамках маркетинга партнерских отношений // Экономика и предпринимательство. 2015. №7(60). С. 900-903.

³ Иванченко О.В. Влияние генеративного искусственного интеллекта на развитие клиентоцентричной экосистемы маркетинга // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2024. Т. 31, №1. С. 67-75.

охват, а сфокусироваться на ограниченном числе целевых аккаунтов, обладающих наибольшим потенциалом. Стратегия АВМ предполагает отношение к каждому целевому клиенту как к отдельному рынку. Для каждого такого клиента разрабатывается персональная стратегия вывода продукта, создается уникальный контент и проводятся индивидуальные презентации. Такой подход обеспечивает значительно более высокую конверсию и позволяет выстраивать долгосрочные партнерские отношения¹, что критически важно для промышленных предприятий с высокой стоимостью привлечения клиента.

Рассмотрим конкретный пример из отрасли тяжелого машиностроения. Производитель карьерных экскаваторов, выводя на рынок новую модель с повышенной энергоэффективностью, столкнулся с консерватизмом потребителей, не желающих переплачивать за инновации. Традиционная стратегия, основанная на участии в выставках и рассылке каталогов, показала низкую эффективность. В ответ на это компания пересмотрела подход и внедрила стратегию, основанную на демонстрации ТСО. Маркетологи разработали интерактивный калькулятор окупаемости, который позволял потенциальным клиентам вводить свои эксплуатационные данные (стоимость электроэнергии, объемы выработки) и видеть реальную экономию в денежном выражении. Параллельно была запущена программа пилотной эксплуатации: ключевым клиентам предоставлялась техника на пробный период с условием мониторинга показателей эффективности. Результаты «пилотов» упаковывались в подробные кейс-стади (case studies) и распространялись через отраслевые медиа. Это позволило сместить фокус переговоров с цены закупки на экономическую выгоду от эксплуатации, что привело к успешному захвату 15% доли рынка в первый год.

Другой пример демонстрирует важность цифровой экосистемы при запуске продукта в химической промышленности. Компания – производитель новых полимерных добавок столкнулась с проблемой сложности объяснения преимуществ продукта

¹ Иванченко О.В., Барауля Е.В. Веб-аналитика в формировании исследовательской информационно-коммуникационной инфраструктуры маркетинга отношений // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2020. №1(69). С. 100-106.

технологам клиентов. Вместо стандартной рекламы была создана образовательная онлайн-платформа, где эксперты компании проводили вебинары, публиковали результаты лабораторных тестов и предлагали онлайн-консультации по внедрению добавки в производственные циклы клиентов. Стратегия контент-маркетинга, направленная на решение проблем технологов, позволила сформировать доверие к бренду как к эксперту. Когда продукт был официально выведен на рынок, база лояльных потенциальных клиентов уже была сформирована. Это подтверждает тезис о том, что в B2B продажа экспертизы предшествует продаже товара¹.

В секторе промышленной автоматизации показателен пример использования цифровых двойников. Компания, выводящая на рынок новую систему управления производственными линиями, не просто продавала программное обеспечение, а предлагала создание виртуальной модели завода клиента для демонстрации прироста производительности. Используя данные клиента, маркетологи и инженеры моделировали сценарии «что если», наглядно показывая, как новый продукт устранил «узкие места» в производстве. Такой подход превратил процесс продажи в совместный консалтинговый проект, значительно повысив ценность предложения в глазах заказчика и снизив восприятие рисков, связанных с внедрением новой системы.

Несмотря на наличие передовых методик, многие промышленные предприятия сталкиваются с серьезными проблемами при запуске новых продуктов. Одной из фундаментальных проблем является разрыв между R&D и маркетингом, часто называемый «технологической ловушкой». Инженеры создают продукт, который технически совершенен, но избыточен по функционалу для рынка или слишком сложен в эксплуатации. Маркетологи подключаются к процессу слишком поздно, когда продукт уже готов и бюджеты потрачены, и вынуждены придумывать способы продать то, что не в полной мере соответствует потребностям клиентов. Отсутствие кросс-функционального взаимодействия на ран-

¹ Абрамова, Е.С. К вопросу формирования маркетинговой стратегии промышленного предприятия / Е.С. Абрамова, Н.В. Федорова. Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2024. С. 627-629.

них этапах приводит к созданию продуктов, которые не решают реальные бизнес-задачи потребителей¹.

Второй значимой проблемой является консерватизм сбытовых сетей и внутренних отделов продаж. Продавцы, привыкшие работать с устоявшимся ассортиментом и имеющие налаженные отношения с клиентами, часто сопротивляются новинкам, воспринимая их как риск. Выведение нового товара требует от менеджеров по продажам освоения новых технических знаний и аргументации, что вызывает внутреннее сопротивление. Если система мотивации не адаптирована под запуск новинки (например, отсутствуют повышенные бонусы за продажу нового продукта), продавцы будут саботировать процесс, предлагая клиентам проверенные старые решения².

Недостаточная проработка ценообразования также часто становится причиной провала. Промышленные предприятия нередко используют затратный метод ценообразования (Cost-Plus), просто добавляя маржу к себестоимости. Этот метод игнорирует воспринимаемую ценность продукта для клиента. Если новый продукт позволяет клиенту сэкономить миллионы долларов, его цена может и должна быть значительно выше себестоимости. И наоборот, если рынок перенасыщен, высокая себестоимость не является оправданием для завышенной цены. Неумение обосновать цену через экономический эффект для клиента (Value-Based Pricing) приводит к потере прибыли или доли рынка.

Кроме того, наблюдается проблема некачественной работы с данными. Многие предприятия накапливают огромные массивы информации о клиентах, но не умеют их структурировать и использовать³. Информация о причинах отказов, о деятельности конкурентов, о смене лиц, принимающих решения, часто теряется или остается в головах отдельных менеджеров, не становясь институциональным знанием компании. Отсутствие единой инфор-

¹ Вагин, Д.Ю. Разработка клиентоориентированной маркетинговой стратегии на промышленном предприятии / Д.Ю. Вагин, Е.В. Яшкова, В.А. Краснопевцев // Наука Красноярья. 2021. Т. 10, №5-2. С. 53-57.

² Маркетинговая стратегия как инструмент повышения эффективности деятельности промышленного предприятия / Т.С. Агаркова, Т.Е. Гордеева, А.А. Изварина, М.Б. Абрамова // Ярославль : Ярославский государственный технический университет, 2023. С. 1174-1180.

³ Миргородская О.Н., Иванченко О.В. Использование технологий искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности зарубежных и российских ритейл-компаний // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2021. №3(75). С. 84-93.

мационной среды делает стратегию вывода на рынок слепой и реактивной, а не проактивной.

Для повышения эффективности выведения товаров на рынок промышленным предприятиям необходимо внедрить ряд системных изменений. Первоочередной рекомендацией является внедрение концепции Smarketing (Sales + Marketing) – полной интеграции отделов продаж и маркетинга. Это подразумевает не просто периодические встречи, а единые KPI, общую систему отчетности и совместную ответственность за выручку. Маркетинг должен отвечать не за количество лидов, а за их качество и вклад в итоговую сделку, а продажи должны обеспечивать качественную обратную связь о реакции рынка на новый продукт. Необходимо разработать соглашение об уровне сервиса (SLA) между отделами, четко определяющее критерии квалификации лида и сроки его обработки.

Второй рекомендацией является переход к ценностному ценообразованию и продажам. Предприятиям необходимо инвестировать в обучение персонала методикам расчета экономического эффекта для клиента. Аргументация должна строиться на языке финансовых показателей клиента. Использование формул возврата инвестиций (ROI) становится обязательным элементом коммерческого предложения. Например, формула расчета ROI для внедрения нового оборудования может выглядеть следующим образом:

$$ROI = \frac{Net\_Profit\_Increase + Cost\_Savings - Investment\_Cost}{Investment\_Cost} \times 100, \quad 1$$

где числитель отражает совокупный экономический эффект от внедрения нового продукта, а знаменатель – затраты на его приобретение и пусконаладку. Умение оперировать подобными расчетами переводит разговор из плоскости «дорого / дешево» в плоскость «выгодно / невыгодно».

Третья рекомендация касается цифровой зрелости. Необходимо внедрение сквозной аналитики, позволяющей отслеживать путь клиента от первого касания на сайте до повторных продаж. Это позволит оптимизировать маркетинговый бюджет, перерас-

пределяя средства в наиболее эффективные каналы. Важно развивать омниканальность: клиент должен получать одинаково качественный опыт взаимодействия с брендом через сайт, мобильное приложение, общение с менеджером и на отраслевой выставке¹. Контент-маркетинг должен стать основой коммуникации, причем контент должен быть глубоко техническим и экспертным (White papers, технические вебинары, подробные спецификации), так как промышленный покупатель ищет информацию для рационального, а не эмоционального выбора.

Также предприятиям следует активнее использовать методы Agile в маркетинге. Вместо разработки жесткой стратегии на год вперед целесообразно использовать гибкие подходы с короткими итерациями, позволяющие быстро тестировать гипотезы и корректировать позиционирование продукта на основе реальной реакции рынка. Запуск продукта (Soft Launch) на ограниченном сегменте рынка перед полномасштабным релизом позволит выявить и устранить недостатки продукта и коммуникации с минимальными репутационными и финансовыми рисками².

Наконец, критически важно уделять внимание постпродажному обслуживанию как части продукта. В промышленном маркетинге вывод товара на рынок не заканчивается подписанием акта приема-передачи. Стратегия должна включать в себя планы по обучению персонала заказчика, сервисному обслуживанию и модернизации. Успешная эксплуатация продукта первыми клиентами является лучшим маркетинговым инструментом для дальнейшего масштабирования продаж, поэтому ресурсы должны выделяться не только на привлечение (acquisition), но и на удержание (retention) и развитие успеха (customer success). Комплексная реализация данных рекомендаций позволит промышленным предприятиям существенно повысить вероятность успеха при выведении новых товаров на рынок, обеспечив устойчивый рост и конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

¹ Иванченко О.В. К вопросу о развитии омниканального подхода в маркетинговой деятельности компаний // Молодежная инициатива 2021: Материалы городской научно-практической конференции с международным участием. Ростов-на-Дону, 10 декабря 2021 года. Ростов-на-Дону: ЮРИУФ РАНХиГС, 2021. С. 174-176.

² Вагин, Д.Ю. Разработка клиентоориентированной маркетинговой стратегии на промышленном предприятии / Д.Ю. Вагин, Е.В. Яшкова, В.А. Краснопевцев // Наука Красноярья. 2021. Т. 10, №5-2. С. 53-57.

Список источников

1. Абрамова, Е.С. К вопросу формирования маркетинговой стратегии промышленного предприятия / Е.С. Абрамова, Н.В. Федорова. – Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2024. – С. 627-629.
2. Бондаренко, В.А. Внедрение CRM-системы в работе автодилера в рамках маркетинга партнерских отношений / В.А. Бондаренко, О.В. Иванченко // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №7(60). – С. 900-903.
3. Вагин, Д.Ю. Разработка клиентоориентированной маркетинговой стратегии на промышленном предприятии / Д.Ю. Вагин, Е.В. Яшкова, В.А. Краснопевцев // Наука Красноярья. – 2021. – Т. 10, №5-2. – С. 53-57.
4. Винакова, А.А. Анализ функциональной маркетинговой стратегии промышленного предприятия / А.А. Винакова, Н.О. Радькова. – Брянск: ИП Усова И.Н., 2025. – С. 26-30.
5. Иванченко О.В. Влияние генеративного искусственного интеллекта на развитие клиентоцентричной экосистемы маркетинга // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31, №1. – С. 67-75. – DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.1.85.009.
6. Иванченко, О.В. К вопросу о развитии омниканального подхода в маркетинговой деятельности компаний / О.В. Иванченко // Молодежная инициатива – 2021 : материалы городской научно-практической конференции с международным участием. Ростов-на-Дону, 10 декабря 2021 года. – Ростов-на-Дону: ЮРИУФ РАНХиГС, 2021. – С. 174-176.
7. Иванченко, О.В. Веб-аналитика в формировании исследовательской информационно-коммуникационной инфраструктуры маркетинга отношений / О.В. Иванченко, Е.В. Барауля // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2020. – №1(69). – С. 100-106.
8. Маркетинговая стратегия как инструмент повышения эффективности деятельности промышленного предприятия / Т.С. Агаркова, Т.Е. Гордеева, А.А. Изварина, М.Б. Абрамова //

Ярославль : Ярославский государственный технический университет, 2023. – С. 1174-1180.

9. Миргородская, О.Н. Использование технологий искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности зарубежных и российских ритейл-компаний / О.Н. Миргородская, О.В. Иванченко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2021. – №3(75). – С. 84-93.

10. Миркина, О.Н. Анализ маркетинговых стратегий промышленных предприятий Смоленской области / О.Н. Миркина. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2022. – С. 130.

11. Некоторые аспекты применения цифровых технологий в разработке маркетинговых стратегий промышленных предприятий Казахстана / А.Н. Бакирова, Ж.А. Каусова, Е.А. Краснощекова [и др.] // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2025. – №2. – С. 100-111.

12. Никитина, В.О. Маркетинговая стратегия промышленного предприятия: теоретические и практические аспекты в современных условиях / В.О. Никитина. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2022. – С. 143-147.

13. Олимова, Н.Х. Маркетинговые стратегии удовлетворения потребностей покупателей в совершенствовании товарной политики промышленных предприятий / Н.Х. Олимова, С.Х.у. Саидмахмудов, О.Б.у. Хакимов // Ceteris Paribus. – 2022. – №4. – С. 40-43.

6.16 Особенности строительных услуг как объекта маркетинга в современных экономических условиях

В условиях современной экономической трансформации строительная отрасль остается одним из ключевых секторов экономики для государства. Согласно данным Росстата, объем строительных работ, выполненных в российских регионах в 2024 году, составил 16,78 трлн руб. (данные приведены без учета новых территорий, по которым подобная отраслевая статистика отсутствует), что на 2,1% в сопоставимых ценах больше, чем по итогам

2023--го¹. Высокая капиталоемкость отрасли отражает ее стратегическую значимость для формирования капитала и социальной инфраструктуры государства. Однако данный рост является рекордно низким за последние 4 года. Этот факт, в свою очередь, показывает, что в современных условиях строительная сфера сталкивается с серьезными вызовами.

Так, экономические условия характеризуются изменениями в моделях финансирования и ростом неопределенности на рынках. Причиной является повышенная чувствительность к макроэкономическим факторам, усиление роли внутреннего рынка.

Специфика строительных услуг как объекта рыночных и маркетинговых отношений определяется не только их экономической значимостью, но и особенностями продвижения и реализации. Высокая стоимость строительных работ, длительность, территориальная привязка, активное участие заказчика. Все эти особенности смешиваются с современными экономическими вызовами и вызывают осложнения в работе маркетологов. Маркетингу приходится выходить за рамки стандартных инструментов продвижения, создавать новые механизмы агрегации спроса, а также учитывать специфические ожидания клиентов строительных продуктов и услуг.

В современных экономических условиях роль маркетологов возрастает, поскольку от них зависит обеспечение адаптации компании к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Кроме внешних экономических факторов, на среду также влияет государственное регулирование, которое активно изменяет законодательство, а вместе с ним и конъюнктуру рынка.

Анализ строительных услуг как объекта маркетинга позволяет определить особенности спроса, сбыта и конкурентного поведения компаний, влияющие на устойчивость их функционирования в современных экономических условиях.

Строительная отрасль находится под давлением ряда факторов. Одним из центральных вызовов для отрасли остается высокая инфляция и ставка кредитования. Традиционно ипотека игра-

¹ Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Социально-экономическое положение России. 2024 год: Статистический сборник / Росстат. Москва, 2025. 356 с. URL: <https://pravdaosro.ru/wp-content/uploads/2025/02/osn-12-2024-rosstat.pdf> (дата обращения: 15.12.2025).

ет ключевую роль в российском рынке недвижимости. Высокие процентные ставки в банках снижают покупательскую способность граждан, а вследствие и производственную активность строительных компаний. Сложности в обеспечении кредитов также мешают развиваться бизнесу, который снижает планы по расширению и ремонту имеющихся площадей.

Параллельно трудности добавляет современный рынок наемного труда. В доступе для найма находится ограниченное количество квалифицированных сотрудников. Сложившаяся ситуация приводит к проблемам обеспечения комплекса проектов кадровыми ресурсами и повышает риски срывов сроков ввода объектов в эксплуатацию.

Еще одним неблагоприятным фактором является санкционное давление на цепочки поставок строительных материалов. При этом санкции имеют одновременно двойственный негативный эффект. С одной стороны, усложняется и удорожается ввоз редких зарубежных строительных материалов. С другой стороны, российские производители строительных материалов потеряли крупные зарубежные рынки сбыта.

Вместе с этим отрасль сохраняет потенциал для внутреннего устойчивого развития. Российские предприниматели имеют возможность для занятия освободившихся ниш на рынке.

Также указанные экономические условия оказывают непосредственное влияние на поведение участников строительного рынка и характер взаимодействия с заказчиками. Рост неопределенности, ограниченность финансовых ресурсов и усиление конкурентного давления приводят к усложнению процессов принятия инвестиционных решений и повышают требования к обоснованности выбора подрядчиков. В этих условиях возрастает роль факторов, не связанных напрямую с ценой, включая репутацию компании, прозрачность ее деятельности, опыт реализации проектов и способность выстраивать долгосрочные отношения с клиентами.

Таким образом, строительная отрасль в современных экономических условиях развивается под влиянием как устойчивых факторов, так и новых ограничений, связанных с колебаниями экономики, доступностью финансирования и действующими ин-

ституциональными условиями. Сложившаяся ситуация формирует общий контекст для анализа организационных, институциональных и маркетинговых особенностей строительных услуг.

Для построения эффективной стратегии интернет-маркетинга в данном сегменте необходимо учитывать отраслевые особенности.

1. Работа с высоким чеком. Ремонт или покупка недвижимости сопряжена с высокими денежными затратами, поэтому значение персонального подхода к клиенту увеличено. Кроме того, некоторые проекты создаются на основании договоренностей с конкретным клиентом.

2. Конкуренция новых продуктов с рынком вторичной недвижимости. Целесообразность инвестиций в строительство нового жилья зависит от потребительской привлекательности, спроса и платежеспособности населения в конкретной местности. Если в предполагаемом районе строительства имеется широкий рынок вторичного жилья со схожими характеристиками, то застройщик может столкнуться с трудностями в процессе сбыта¹.

3. Отложенный спрос. Из-за высокой стоимости строительных товаров и услуг клиенты могут потратить месяцы на выбор подходящего предложения. Именно поэтому для маркетологов важно поддерживать устойчивый контакт с клиентом.

4. Место производства строительного продукта совпадает с местом его дальнейшей эксплуатации. Данная особенность важна для маркетинга тем, что специалисты могут направлять рекламные ресурсы на непосредственное место строительства, что может привлечь более заинтересованную аудиторию².

5. Зависимость от снижения издержек. Высокий уровень конкуренции и среднего чека приводят к тому, что клиенты склонны отдавать предпочтение более бюджетным вариантам. Данный фактор важен не только с точки зрения маркетинга, но и непосредственного производства работ. При этом издержками яв-

¹ Велиев Э.Ф. Особенности маркетинга в строительстве // Молодой ученый. 2018. №10(196). С. 92-94.

² Калошина С.В., Сазонова С.А., Сурсанов Д.Н. Основы организации и управления в строительстве: Учебное пособие. Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2022. 192 с.

ляются не только денежные средства, но также временные затраты. Они играют ключевую роль при серийном строительстве микрорайонов. Фактор временных затрат для физических лиц, которые являются конечными потребителями, потому что от него зависит возможность более быстрого заселения в купленное жилье. Для инвесторов скорость строительства определяет их дивидендные ожидания. Строительной компании скорость важна с точки зрения затрат на персонал, получающий фиксированную заработную плату за месяц¹.

6. Технологическая специфика. Строительство и ремонт представляют собой комплексные решения, при которых необходимо эффективно использовать различные материалы и технологии. Поэтому одним из важных компонентов маркетинговой стратегии может быть акцентирование внимания потенциального заказчика на том, что исполнитель имеет все необходимые компетенции и лицензии, допуски на выполнение работ.

7. Высокая роль проектного и организационного компонента. Строительство крупных объектов во многом зависит от проектирования. Оно является важной статьей расходов. На данном этапе оговариваются ключевые технологические решения и материалы. Продолжительность строительства, внешний вид конечного продукта также зависят от проектирования. Организация строительного процесса напрямую влияет на качество строительства. Заказчики и инвесторы учитывают данные факторы при выборе исполнителя. Поэтому при запуске маркетинговой компании необходимо учитывать эту особенность отрасли.

8. Комплексность сбытовой политики. Способы сбыта строительной продукции имеют высокую вариативность. Работы могут производиться по итогам государственных или частных тендеров, компания может продавать собственные типовые проекты или сотрудничать с каждым заказчиком в индивидуальном порядке. Также она может использовать различные ценовые стратегии, предоставлять дополнительные выгоды при заключении договора. К сопутствующим услугам часто относятся проектирование, сдача необходимой документации для государственных ор-

¹ Петрова Д.Г. Особенности маркетинговой деятельности в строительстве // Экономика и парадигма нового времени. 2023. №3. С. 24-27.

ганов, ввод жилья в эксплуатацию, последующее управление жильем. Маркетинговая стратегия компании должна учитывать основные преимущества и недостатки каждого подхода, чтобы оказать клиенту наиболее комплексную услугу¹.

9. Специфическое сегментирование рынка. Данный фактор представляет собой разделение строительных компаний и потенциальных заказчиков по группам со сходными признаками. К таким характеристикам строительной организации относятся численность сотрудников, текущие, а также возможные к выполнению объемы работ, направления строительной деятельности (отделочное, пусконаладочное, общестроительное, инженерное и другие). Со стороны клиента можно выделить следующие особенности: уровень платежеспособности, требования к техническому уровню продукции, условия и сроки проведения торгов².

При этом существует разница между комплексностью сбытовой политики и специфическим сегментированием рынка. Она заключается в том, что данные особенности отображают собственные направления в позиционировании компании на рынке. Специфическое сегментирование рынка направлено на определение целевой аудитории, а комплексность сбытовой политики отвечает за организацию проведения работ и дальнейшее сопровождение сделки³.

Сдвиг от ценовой к неценовой конкуренции. Из-за высокой конкуренции в строительной отрасли ценовая конкуренция значительно затруднена. Низкая себестоимость работ, как правило, подразумевает невысокую маржинальность. Именно поэтому целесообразность направления ресурсов маркетинга на уникальное или премиальное позиционирование компании повышена.

1. Переход к клиентоориентированным бизнес-моделям. По вышеизложенным причинам маркетинг в строительстве также становится все более клиентоориентированным. Для этого приня-

¹ Ларионова В.А., Караваева Н.М., Степанова Н.Р. и др. Экономика строительной отрасли: Учебное пособие / Под общ. ред. А.М. Платонова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2023. 178 с.

² Бывальцев В. А. Маркетинг в строительстве // Молодой ученый. 2018. №23(209). С. 289-291. URL: <https://moluch.ru/archive/209/51249> (дата обращения: 15.12.2025).

³ Гусева М.Н. Управление качеством в маркетинговой деятельности строительной компании // Экономика и предпринимательство. 2014. №11. С. 52.

то использовать CRM или выделять персональных менеджеров, чтобы поддерживать контакт с заказчиками¹.

2. Формирование спроса заказчиком. Данная особенность характерна для тех компаний, которые выстраивают деловое сотрудничество с небольшим количеством заказчиков. В подобных ситуациях стратегия развития организации в целом, а также маркетинга в частности зависит от планов ключевых клиентов.

3. Участие заказчика в производственном цикле. Недвижимость является ключевой покупкой в жизни большинства людей. Поэтому многие заказчики не просто наблюдают за строительным процессом, но и вовлечены в принятие ключевых решений. Задача маркетинга в данном случае сводится к тому, чтобы показать, что клиент сможет вносить предложения, влияющие на итоговый результат².

4. Двойственная роль строительной фирмы. Крупные строительные фирмы выполняют одновременно две функции. По отношению к клиенту компания выступает в качестве исполнителя. Однако по отношению к субподрядным организациям и поставщикам крупная строительная фирма является заказчиком. Маркетинговая стратегия должна учитывать сложившуюся двойственность, адаптировать рекламные компании под каждый из сценариев.

В условиях усложнения экономической среды и роста неопределенности на строительном рынке особое значение приобретает адаптация маркетинговых подходов к специфике строительных услуг. Одним из ключевых направлений повышения устойчивости деятельности строительных компаний является отказ от универсальных маркетинговых решений в пользу более гибких и дифференцированных моделей, ориентированных на особенности целевых сегментов и характер взаимодействия с заказчиком.

С учетом высокого среднего чека, а также высокой продолжительности цикла в сделке целесообразным выступает активное

¹ Кульпин С.В. Структура и содержание интернет-маркетинга: Учебное пособие / Под ред. Е.В. Попова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. 100 с.

² Орехов Д.Б. Особенности маркетинговой деятельности на строительном рынке // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2023. С. 84–90.

использование инструментов сопровождения клиента. Основными методами маркетинга, направленными на решение данной проблемы, выступают CRM-системы и email-маркетинг. Оба инструмента обеспечивают систематизацию взаимодействия с клиентами и учет их требований.

Еще одним направлением оптимизации маркетинговой стратегии для строительных компаний является смещение акцентов с ценовой конкуренции в сторону неценовых факторов. Формирование доверия к компании, демонстрация профессиональных компетенций, опыта реализации проектов и организационной устойчивости приобретают решающее значение в условиях ограниченной предсказуемости рынка. Маркетинговые инструменты в данном случае выполняют не только функцию продвижения, но и функцию снижения неопределенности для заказчика.

В условиях снижения эффективности массовых рекламных каналов целесообразным является переход к более точной настройке маркетинговых кампаний с учетом территориальной и проектной специфики строительства. Локализация рекламных сообщений по районам застройки, типам объектов и стадиям реализации проектов позволяет сократить нецелевые расходы и повысить отклик со стороны потенциальных заказчиков, для которых территориальный фактор имеет принципиальное значение.

Таким образом, строительные услуги требуют особого подхода к маркетингу, учитывающего их технологическую, организационную и потребительскую специфику. Эффективная стратегия должна опираться на понимание роли заказчика, характера спроса и особенностей продвижения в данной сфере.

В условиях современных экономических ограничений и роста неопределенности именно маркетинг выступает связующим элементом между производственными возможностями строительной компании, институциональной средой и ожиданиями рынка. Его значение выходит за рамки функций продвижения и все в большей степени связано с адаптацией бизнеса к меняющимся условиям спроса, снижением транзакционных издержек

взаимодействия с заказчиком и формированием доверия к исполнителю на ранних этапах принятия решений.

Проведенный анализ показывает, что особенности строительных услуг как объекта маркетинга обусловлены сочетанием высокой стоимости, длительного производственного цикла, активного участия заказчика и разнообразия организационных форм взаимодействия. Эти факторы определяют ограниченную применимость универсальных маркетинговых моделей и необходимость использования дифференцированных, клиентоориентированных и институционально согласованных подходов.

Повышение эффективности маркетинговой деятельности в строительной отрасли возможно при условии комплексного учета экономического контекста, организационных ограничений и поведенческих характеристик заказчиков. Развитие маркетинга строительных услуг в современных экономических условиях следует рассматривать как один из факторов устойчивости отрасли и адаптации строительных компаний к долгосрочным структурным изменениям рынка.

Список источников

1. Бывальцев В.А. Маркетинг в строительстве // Молодой ученый. – 2018. – №23(209). – С. 289–291. – URL: <https://moluch.ru/archive/209/51249> (дата обращения: 15.12.2025).
2. Велиев Э.Ф. Особенности маркетинга в строительстве // Молодой ученый. – 2018. – №10(196). – С. 92–94.
3. Гусева М.Н. Управление качеством в маркетинговой деятельности строительной компании // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №11. – С. 52.
4. Калошина С.В. Основы организации и управления в строительстве: Учебное пособие / С.В. Калошина, С.А. Сазонова, Д.Н. Сурсанов. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2022. – 192 с.
5. Кульпин С.В. Структура и содержание интернет-маркетинга: Учебное пособие / Под ред. Е.В. Попова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 100 с.

6. Ларионова В.А., Караваева Н.М., Степанова Н.Р. и др. Экономика строительной отрасли: Учебное пособие / Под общ. ред. А.М. Платонова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2023. – 178 с.

7. Орехов Д.Б. Особенности маркетинговой деятельности на строительном рынке // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2023. – С. 84–90.

8. Петрова Д.Г. Особенности маркетинговой деятельности в строительстве // Экономика и парадигма нового времени. – 2023. – №3. – С. 24-27.

9. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Социально-экономическое положение России. 2024 год: статистический сборник / Росстат. – Москва, 2025. – 356 с. – URL: <https://pravdaosro.ru/wp-content/uploads/2025/02/osn-12-2024-rosstat.pdf> (дата обращения: 15.12.2025).

6.17 Цифровой маркетинг как основа клиентоцентричности предприятий общественного питания: путь к экономическому суверенитету

В условиях обострения геополитической конъюнктуры и трансформации глобальных экономических связей Россия последовательно формирует новую парадигму развития, в центре которой находится экономический суверенитет – способность государства и его хозяйствующих субъектов самостоятельно определять вектор экономической политики, обеспечивать устойчивость внутреннего рынка и минимизировать внешние зависимости. Однако реализация этой стратегической задачи невозможна без трансформации микроуровня экономики, где ключевую роль играют малые и средние предприятия, в том числе в сфере услуг.

В рассматриваемом контексте сектор общественного питания приобретает особую значимость, выступая в роли индикатора потребительского доверия, социальной активности и адаптивности национального предпринимательства. В послед-

ние годы данный сегмент экономики претерпевает глубокую структурную трансформацию. Факторы, такие как уход с рынка ряда международных сетей, активный рост локальных брендов, эволюция потребительских ожиданий и ускоренная цифровизация, формируют предпосылки для возникновения принципиально новых бизнес-моделей и форматов взаимодействия с конечным потребителем. «Ключевым стратегическим трендом становится клиентоцентричность – управленческая парадигма, смещающая фокус с транзакционной продажи продукта на создание устойчивой ценности за счет глубокого анализа, прогнозирования и полного удовлетворения индивидуальных потребностей клиента»¹.

Развитие клиентоцентричной модели бизнеса в значительной степени детерминировано применением технологий цифрового маркетинга. Такие инструменты, как CRM-системы, платформы для анализа поведенческих данных, средства персонализированной коммуникации и омниканальные решения, становятся инфраструктурной основой для построения единого представления о клиенте. Этот целостный профиль формируется путем агрегации и анализа информации из всех каналов взаимодействия: от цифрового следа в социальных медиа до операционных данных о покупках и запросах в службу поддержки. Важным аспектом технологической стратегии в современных условиях является имплементация отечественного программного обеспечения, которая минимизирует риски внешней зависимости и вносит вклад в достижение цифрового суверенитета предприятия.

Настоящая статья посвящена анализу влияния технологий цифрового маркетинга на развитие клиентоцентричности предприятий общественного питания в России. Цель исследования – выявить механизмы, посредством которых цифровая трансформация на микроуровне способствует укреплению внутреннего рынка, повышению конкурентоспособности отечественных компаний и, в конечном счете, формированию устойчивых основ экономического суверенитета страны.

¹ Брагин А.Ю. Инновационные детерминанты клиентоцентричного подхода в промышленном бизнесе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. №3(69). С. 17-22.

Формирование клиентоцентричной модели предприятия представляет собой не просто эволюцию сервиса, а фундаментальную трансформацию бизнес-логики, при которой потребности, ценности и ожидания клиента становятся центральным ориентиром всех внутренних процессов: от разработки продукта до послепродажного взаимодействия. «В отличие от традиционной клиентоориентированности, направленной преимущественно на удовлетворение запросов в момент покупки, клиентоцентричность предполагает проактивное выстраивание долгосрочных отношений, основанное на глубоком понимании жизненного контекста потребителя, его более и мотиваций»¹.

«Клиентоцентричность в современной научной литературе трактуется не как совокупность тактических инструментов, а как стратегическая парадигма, определяющая архитектуру бизнес-решений»². В соответствии с данным подходом организация становится подлинно клиентоцентричной, когда интересы и потребности клиента формируют системообразующую основу для деятельности на всех уровнях организационной иерархии: от сотрудников, непосредственно взаимодействующих с потребителем, до высшего руководства. Особенно показателен пример компаний, внедряющих изучение повседневной практики потребителя, его барьеров и привычек, что позволяет формулировать запрос не «Как продать больше?», а «Как мы можем помочь?». Такой подход смещает фокус с товара на ценность, создаваемую для клиента.

В условиях цифровой трансформации экономики реализация клиентоцентричности становится невозможной без интеграции и комплексного использования технологий цифрового маркетинга. Цифровые инструменты выполняют не только функцию сбора разрозненных потребительских данных, но и обеспечивают формирование целостного профиля клиента. Последний создается путем консолидации информации из разнородных источников: CRM-систем, социальных медиа, транзакционной истории, обра-

¹ Калужнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколобова Г.В. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компаниями: от клиентоориентированности к клиентоцентричности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. №2. С. 72-85.

² Брагин А.Ю. Инновационные детерминанты клиентоцентричного подхода в промышленном бизнесе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. №3(69). С. 17-22.

щений в службу поддержки и анализа паттернов поведения на цифровых платформах. «Подобная интеграция данных выступает важным условием для реализации персонализированных взаимодействий»¹. Согласно исследованию McKinsey & Company, персонализированные коммуникации ожидаются 71% потребителей, в то время как их отсутствие вызывает негативную реакцию у 76%. Таким образом, персонализация трансформируется из конкурентного преимущества в базовое ожидание на современном рынке.

Особую значимость в реализации клиентоцентричной парадигмы приобретают следующие технологии цифрового маркетинга.

1. CRM-системы и платформы управления клиентским опытом, которые обеспечивают формирование замкнутого цикла обратной связи, включающего этапы сбора данных, их аналитической обработки, реализации корректирующих действий, информирования клиента и инициирования повторного взаимодействия. Завершенность данного цикла критически важна: клиент должен видеть, что его мнение учтено.

2. Методы искусственного интеллекта и машинного обучения, позволяющие прогнозировать поведение потребителей, генерировать релевантные рекомендации и автоматизировать персонализированные коммуникации².

3. Омниканальные платформы, обеспечивающие целостный (бесшовный) опыт взаимодействия. Клиент получает возможность начать процесс (например, выбор товара или услуги) в одном канале (мобильное приложение), а завершить его в другом (голосовой помощник или офлайн-точка), при этом на всех этапах взаимодействия ему предлагаются согласованные и контекстуально релевантные решения.

¹ Миргородская О.Н., Губнелова А.А., Ковалева М.Н. Персонализация как ключевая стратегия взаимодействия с клиентами в цифровом маркетинге // Инновационные логистические решения в условиях экономики трансформации: технологический суверенитет, импортозамещение, цифровое равенство: Материалы международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 09-10 ноября 2023 года. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. С. 445-451.

² Иванченко О.В. Влияние генеративного искусственного интеллекта на развитие клиентоцентричной экосистемы маркетинга // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2024. Т. 31, №1. С. 67-75. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.1.85.009.

4. Инструменты количественной оценки клиентского опыта, такие как индекс лояльности клиентов (NPS), индекс удовлетворенности клиентов (CSAT) и индекс потребительских усилий (CES). Данные метрики позволяют измерить уровень клиентоцентричности. Эмпирические исследования, в частности, демонстрируют корреляцию между низким значением CES (минимальные усилия, затрачиваемые клиентом) и ростом показателей пожизненной ценности клиента (CLV) и его лояльности.

При этом следует отметить, что внедрение технологий само по себе не является достаточным условием для формирования подлинной клиентоцентричности. «Каждый этап технологической интеграции требует тщательной методологической проработки, наличия квалифицированного и мотивированного персонала, а также единой стратегической направленности»¹. Без глубокой трансформации корпоративной культуры, гармонизации кросс-функциональных ключевых показателей эффективности (KPI) и активной вовлеченности сотрудников на всех уровнях управления цифровые инструменты рискуют остаться нереализованным потенциалом, не оказывающим значимого влияния на качество клиентского опыта.

Таким образом, клиентоцентричность в цифровую эпоху представляет собой синтез человеческой эмпатии и технологических возможностей, при котором данные служат не инструментом манипуляции, а основой для создания реальной потребительской ценности. «Именно этот синтез формирует фундамент устойчивой конкурентоспособности предприятий общественного питания в условиях становления экономического суверенитета»².

В последние годы российский рынок общественного питания подвергся значительной структурной трансформации. Данный процесс детерминирован комплексом внешних и внутренних факторов. К числу экзогенных вызовов относится санкционное давление и уход с рынка ряда международных сетей, что обусловило возникновение вакуума в ряде сегментов и необходимость

¹ Лишук Е.Н., Капелюк С.Д. Оценка качества услуг служб занятости при переходе на клиентоцентричный подход и цифровой формат // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. №. 4. С. 38-70.

² Котенев Д.А. Влияние цифровой трансформации на обеспечение конкурентоспособности российского бизнеса // Human Progress. 2025. Т. 11. №4. С. 15.

импортозамещения. Эндогенные импульсы, в свою очередь, связаны с ростом цифровой грамотности населения, активным развитием отечественных IT-платформ и эволюцией потребительских предпочтений.

В сложившейся ситуации операторам рынка общественного питания потребовалось не только провести оперативную адаптацию к изменившимся условиям хозяйствования, но и осуществить стратегический пересмотр базовой модели взаимодействия с потребителем. Наблюдается отчетливый отраслевой тренд на смещение фокуса от стандартизированного массового предложения в сторону персонализированного и клиентоориентированного подхода.

Важную роль в обеспечении данной трансформации сыграли инструменты цифрового маркетинга. Их внедрение позволило, в частности, субъектам малого и среднего предпринимательства нивелировать последствия утраты доступа к некоторым глобальным маркетинговым решениям. Вместо этого компании получили возможность выстраивать устойчивые коммуникации с локальной аудиторией, формируя долгосрочные отношения. Таким образом, концепция клиентоцентричности, предполагающая приоритет потребительских интересов в процессе принятия управленческих решений, становится новой доминирующей парадигмой, что находит отражение в маркетинговых стратегиях значительного числа российских рестораторов, кофеен и сервисов доставки питания.

Уход с российского рынка ряда западных корпораций, в частности McDonald's и Starbucks, привел к образованию рыночного вакуума, который был быстро заполнен национальными игроками. Однако принципиальное отличие возникших на их месте предприятий общественного питания заключается не в простой замене одного бренда другим, а в трансформации самой логики взаимодействия с потребителем. В отличие от международных сетей, чья бизнес-модель базировалась на глобально стандартизированном клиентском опыте, российские компании сделали стратегическую ставку на гибкость операционных процессов, адаптацию к локальным контекстам и усиление персонализации сервиса.

Данный сдвиг позволил достичь не только значительной степени технологической автономии, но и сформировать инте-

гированную экосистему сбора и обработки клиентских данных. Информация, поступающая из множественных точек контакта (от мобильного приложения до активности в социальных сетях) агрегируется и анализируется для построения целостного профиля потребителя. Именно эта возможность, основанная на комплексном использовании данных, стала ключевым фактором перехода от массовых рекламных коммуникаций к построению индивидуализированного клиентского опыта, что представляет собой новую фазу в развитии потребительского рынка в России.

В условиях обострения конкурентной борьбы и финансовых ограничений на продвижение, предприятия индустрии общественного питания акцентируют стратегическое внимание на углубленной монетизации существующей клиентской базы. Ключевую роль в реализации данной задачи играют инструменты цифрового маркетинга, основанные на анализе данных и принципах клиентоцентричности, проявляющиеся на рынке общественного питания в рассылке автоматизированных напоминаний о предпочитаемых позициях меню, предложении индивидуальных бонусов (например, ко дню рождения клиента) и в рекомендательных системах, формирующих предложения на основе анализа истории предыдущих заказов.

Важным критерием оптимизации взаимодействия становится минимизация когнитивных и временных затрат потребителя (Customer Effort Score, CES). Сервисы доставки пищи внедряют решения, такие как размещение QR-кодов на упаковке, перенаправляющих на упрощенную форму оставления обратной связи, или алгоритмы автоматического предложения альтернативы отсутствующему блюду, что исключает необходимость взаимодействия с оператором. Подобное оперативное и проактивное реагирование на запросы целевой аудитории способствует повышению лояльности и устойчивому развитию предприятия.

Еще одним из проявлений клиентоцентричности на рынке общественного питания является вовлечение потребителей в процессы разработки и совершенствования продуктов и услуг. Это реализуется через проведение кофейнями онлайн-голосований за новые вкусовые решения, тестирование обновлений меню в за-

крытых фокус-группах в мессенджерах (например, Telegram) или сбор структурированных отзывов о параметрах приготовления и качестве упаковки со стороны сервисов доставки.

Указанные практики соответствуют принципу превышения ожиданий потребителя (customer delight). Иллюстрацией служит инициатива кофейен SOKOL COFFEE (г. Санкт-Петербург), где в стандартную стоимость кофе включена услуга нанесения портретного изображения клиента на стаканчик. Данный прием, не требуя существенных инвестиций, формирует сильную эмоциональную связь и стимулирует создание пользовательского контента в социальных сетях, что является примером органического маркетинга, основанного на эмоциональном вовлечении и доверии, а не на объеме рекламного бюджета.

Таким образом, современная конкуренция в индустрии общественного питания смещается в плоскость технологически обеспеченной глубокой персонализации, снижения транзакционных издержек клиента и его вовлечения в ценностно созидющие процессы, что в совокупности позволяет эффективно монетизировать установленные клиентские отношения даже в условиях бюджетных ограничений.

Кроме того, необходимо отметить, что данные изменения обладают не только сугубо коммерческой, но и стратегической значимостью. Импортозамещение в сфере информационных технологий способствует снижению технологической зависимости, в то время как продвижение локальных брендов укрепляет внутренний рынок и способствует формированию национальной потребительской культуры. Выбор потребителя в пользу не абстрактного «бургера», а продукта отечественного ресторана, обладающего собственной историей, представляет собой акт поддержки локальной экономики, создания рабочих мест и увеличения налоговых поступлений в региональный бюджет.

Следовательно, цифровой маркетинг в индустрии общественного питания можно рассматривать в качестве не только инструмента повышения продаж, но и формирования устойчивой, клиентоориентированной бизнес-модели, адаптированной к функционированию в условиях внешних экономических ограничений. «На микроуровне данная трансформация вносит вклад в

обеспечение экономического суверенитета Российской Федерации, где каждое предприятие общественного питания становится элементом более масштабной системы, направленной на повышение устойчивости национальной экономики»¹.

«Экономический суверенитет Российской Федерации в современной научной дискуссии эволюционирует от традиционного понимания в рамках макроэкономической стабильности, валютного регулирования и технологического суверенитета к системному качеству национальной экономики»². Данное качество формируется не только макроэкономической политикой, но и совокупностью микроэкономических решений, принимаемых на уровне хозяйствующих субъектов. В этой парадигме предприятия общественного питания, в особенности субъекты малого и среднего предпринимательства, приобретают новую аналитическую значимость. Они выступают не столько в качестве элементов потребительского рынка, сколько в роли носителей клиентоцентричной модели устойчивого развития. Эта модель демонстрирует потенциал функционирования и адаптации в условиях внешних ограничений и внутренних структурных трансформаций, внося вклад в формирование устойчивой и децентрализованной экономической системы.

«Анализ практики перехода российских компаний на отечественные цифровые платформы демонстрирует, что данный процесс представляет собой не просто техническую замену иностранных решений, но и стратегический шаг в направлении обеспечения технологического суверенитета»³. Эти платформы позволяют осуществлять сбор, обработку и анализ клиентских данных в рамках национального правового и инфраструктурного поля, что минимизирует риски утечки информации и снижает зависимость от внешних поставщиков. Кроме того, они адаптированы к специфике российского потребительского поведения, включая предпочитаемые каналы коммуникации и сезонные паттерны

¹ Горбашко Е.А., Головцова И.Г., Никифоров А.В. Эволюционное развитие цифровой бизнес-стратегии организации в контексте обеспечения экономического суверенитета России // Экономика и управление. 2025. Т. 31. №. 8. С. 1091-1100.

² Там же.

³ Горбашко Е.А., Головцова И.Г., Никифоров А.В. Эволюционное развитие цифровой бизнес-стратегии организации в контексте обеспечения экономического суверенитета России // Экономика и управление. 2025. Т. 31. №. 8. С. 1091-1100.

спроса, что повышает релевантность и эффективность маркетинговых и сервисных решений.

Следует подчеркнуть, что клиентоцентричность, основанная на отечественных технологиях, становится значимым фактором укрепления внутреннего рынка. Использование локально разработанных систем персонализированных рекомендаций, триггерных коммуникаций и CRM не только способствует росту лояльности потребителей, но и стимулирует развитие отечественной IT-экосистемы. Формируется положительная обратная связь: рост спроса на российские цифровые решения активизирует их совершенствование, что, в свою очередь, расширяет технологические возможности для бизнеса.

Параллельно развитие локальных брендов, в частности в индустрии общественного питания, способствует становлению национальной потребительской культуры. В условиях ухода глобальных сетей российские предприниматели получили возможность не только занять освободившиеся рыночные ниши, но и пересмотреть базовую логику взаимодействия с клиентом, выстраивая ее на основе адаптированных к местному контексту цифровых инструментов и сервисов.

Развитие локального предпринимательства, основанного на глубокой клиентоориентированности и персонализированном сервисе, способно формировать у потребителей чувство причастности и исключительности. Это, в свою очередь, стимулирует устойчивый спрос на продукты и услуги отечественного производства. Возникающий эффект мультипликатора способствует инвестированию в смежные сектора (производство, логистику и развитие человеческих ресурсов), тем самым замыкая цикл и создавая предпосылки для эндогенного экономического роста.

Важнейшим элементом данной экосистемы выступает человеческий капитал. Цифровизация клиентского опыта на рынке общественного питания порождает спрос на новые профессиональные компетенции: data-аналитиков, CRM-специалистов, контент-менеджеров и UX-дизайнеров. «Формирование и развитие этих профессиональных групп на внутреннем рынке труда позволяет снизить зависимость от иностранных консультантов и образовательных программ, что является ключевым фактором обеспечения

кадрового суверенитета. При этом критическим условием успешной технологической адаптации выступает системное обучение персонала работе с отечественными программными решениями»¹.

Таким образом, применение технологий цифрового маркетинга в ресторанном бизнесе можно рассматривать не только как тактический инструмент повышения операционной эффективности, но и как стратегический элемент укрепления экономической самостоятельности. Их внедрение позволяет:

- 1) минимизировать технологическую и платформенную зависимость от зарубежных вендоров;
- 2) укреплять внутренний рынок за счет формирования лояльности к локальным брендам и создания добавочной потребительской ценности;
- 3) стимулировать инновации и развитие отечественного сектора информационных технологий;
- 4) формировать адаптивную и клиентоцентричную модель малого и среднего бизнеса, повышая его устойчивость к внешним шокам.

В данном контексте государственная поддержка подобных инициатив посредством предоставления грантов, целевых налоговых льгот, включения российского программного обеспечения в соответствующие реестры и программы развития цифровой грамотности приобретает характер стратегической инвестиции. Подобные меры направлены не просто на субсидирование МСП, а на построение более сбалансированной и устойчивой национальной экономической системы в целом.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что технологии цифрового маркетинга выступают ключевым драйвером развития клиентоцентричности предприятий общественного питания в условиях современной высокой неопределенности внешней среды и актуализации задач укрепления экономического суверенитета. «Переход от традиционной клиентоориентированности к подлинной клиентоцентричности детерминирован не только внедрением инструментария (CRM-систем, аналитики поведения

¹ Лищук Е. Н., Капелюк С.Д. Оценка качества услуг служб занятости при переходе на клиентоцентричный подход и цифровой формат // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. №4. С. 38-70.

потребителей, чат-ботов), но и глубокой трансформацией корпоративной культуры»¹. В данной парадигме интересы клиента становятся центральным ориентиром для всех бизнес-процессов: от разработки продуктового портфеля (меню) до организации взаимодействия персонала с потребителями. «Особую актуальность приобретает имплементация отечественных цифровых решений, что обеспечивает не только технологическую независимость, но и возможность тонкой адаптации к специфике поведения и предпочтений российского потребительского сегмента»².

Таким образом, клиентоцентричность на рынке общественного питания представляет собой не тактический маркетинговый инструмент, а фундаментальную стратегическую модель, обеспечивающую устойчивое развитие данной индустрии. Эта модель вносит прямой вклад в укрепление экономического суверенитета Российской Федерации через ряд системных эффектов. К ним относятся консолидация внутреннего рынка за счет роста лояльности потребителей и увеличения повторных покупок, стимулирование инноваций в отечественном сегменте информационных технологий (разработка систем анализа данных, платформ для обратной связи, решений в области автоматизации), формирование адаптированной к национальным социально-культурным особенностям потребительской культуры, а также снижение зависимости от экзогенных рыночных трендов и глобальных стандартов. Реализация данной модели способствует формированию замкнутого цикла создания добавленной стоимости внутри страны.

По результатам проведенного исследования сформулирован следующий комплекс практических рекомендаций.

1. Для государственных органов: целесообразно расширить меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере общественного питания через механизмы субсидирования лицензий на отечественные SaaS-платформы, инклюзию соответствующих решений в аккредитованные реестры про-

¹ Каложнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколобова Г.В. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компаниями: от клиентоориентированности к клиентоцентричности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. №2. С. 72-85.

² Горбашко Е.А., Головцова И.Г., Никифоров А.В. Эволюционное развитие цифровой бизнес-стратегии организации в контексте обеспечения экономического суверенитета России // Экономика и управление. 2025. Т. 31. №. 8. С. 1091-1100.

граммного обеспечения, а также развитие программ, направленных на повышение цифровой грамотности предпринимателей.

2. Для предприятий общественного питания: критически важным представляется направление инвестиций не только в технологическую инфраструктуру, но и в системное обучение персонала работе с данными и клиентоцентричными практиками. Реализация подобных проектов сопряжена с необходимостью тщательного планирования, формирования мотивированной команды и достижения консенсуса относительно единой стратегической цели.

3. Для разработчиков ИТ-решений: перспективным направлением является углубление функциональной интеграции цифровых инструментов с отраслевыми бизнес-процессами (логистика и управление складом, планирование меню, прогнозная аналитика спроса). Это позволит трансформировать цифровые решения из обособленной «надстройки» в органичный элемент операционной деятельности.

В заключение следует сделать вывод о том, что экономический суверенитет формируется на микроуровне. Каждое предприятие индустрии питания (кафе, кофейня, сервис доставки), выстраивающее доверительные и персонализированные отношения с потребителем на базе отечественных технологических решений, вносит вклад в обеспечение устойчивости и независимости национальной экономики. В этом заключается стратегическая ценность клиентоцентричности как фактора устойчивого экономического роста.

Список источников

1. Брагин А.Ю. Инновационные детерминанты клиентоцентричного подхода в промышленном бизнесе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – №3(69). – С. 17-22.

2. Горбашко Е.А., Головцова И.Г., Никифоров А.В. Эволюционное развитие цифровой бизнес-стратегии организации в контексте обеспечения экономического суверенитета России // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31. – №8. – С. 1091-1100.

3. Иванченко О.В. Влияние генеративного искусственного интеллекта на развитие клиентоцентричной экосистемы маркетинга // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31, № 1. – С. 67-75. – DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.1.85.009.

4. Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколобова Г.В. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компаниями: от клиентоориентированности к клиентоцентричности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2025. – №2. – С. 72-85.

5. Котенев Д.А. Влияние цифровой трансформации на обеспечение конкурентоспособности российского бизнеса // Human Progress. – 2025. – Т. 11. – №4. – С. 15.

6. Лищук Е.Н., Капелюк С.Д. Оценка качества услуг служб занятости при переходе на клиентоцентричный подход и цифровой формат // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – №4. – С. 38-70.

7. Миргородская О.Н., Губнелова А.А., Ковалева М.Н. Персонализация как ключевая стратегия взаимодействия с клиентами в цифровом маркетинге // Инновационные логистические решения в условиях экономики трансформации: технологический суверенитет, импортозамещение, цифровое равенство: Материалы международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 09-10 ноября 2023 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. – С. 445-451.

Научное издание

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ РОССИИ:
СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УСТОЙЧИВОГО РОСТА**

Монография

В двух томах

*Под редакцией
д.э.н., профессора Е.Н. Макаренко*

Том 2

Редактура, корректура

Верстка

Дизайн обложки

*В.В. Климова
Ю.С. Лазарева
О.М. Фарахшина
Ю.С. Лазарева
В.В. Климова*

Изд. №3/4818. Подписано в печать 29.01.26. Формат 60х84/16.
Гарнитура Times, a_AntiqueTrady. Печать цифровая. Бумага офсетная.
Объем 25,6 уч.-изд. л.; 32,7 усл. печ. л.
Тираж 500 экз. Заказ №15.

344002, Ростов-на-Дону, Б. Садовая, 69, РГЭУ (РИНХ).
Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ).